

Budowa środowiska wsparcia portfela, programów i projektów – z wykorzystaniem MSE™

1. Tworzenie środowiska wsparcia

Zmiany w organizacji wymagają koordynacji. Profesjonalizację tego procesu zapewnia formuła utworzenia **środowiska wsparcia**.

ŚRODOWISKO WSPARCIA to **zbiór usług** realizacyjnych, w różnych działach zarządczych - postrzeganych z jednego miejsca.

Usługi te obejmują obszary:

- wsparcia dla zarządzania portfelem
- wsparcia bieżącą realizacją programów i projektów
- centrum doskonałości – gromadzącym doświadczenia, zasady i standardy itd.



Bez względu na to jak szeroki jest wachlarz wskazanych usług - ograniczenia funkcjonalności środowiska wsparcia wynikają, w istotnej części, z **uwarunkowań mentalnych organizacji**.

Określa je dominujący w organizacji **sposób myślenia**.

CRM SA dysponuje własną, oryginalną metodyką badania mentalnych uwarunkowań organizacji.

2. Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

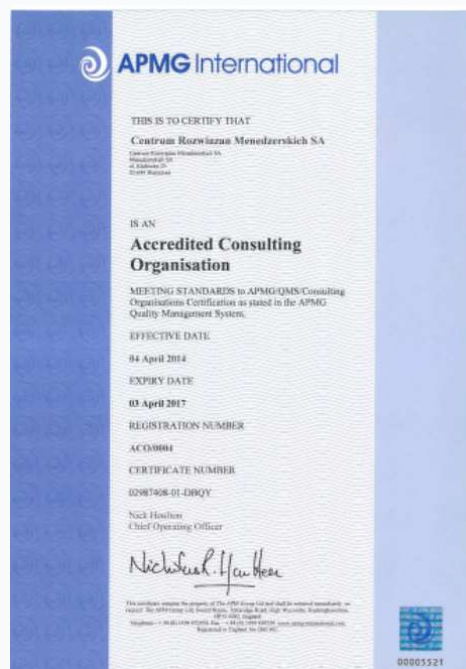
Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A. (CRM S.A.) jest jedyną w Polsce i jedną z niewielu firm na świecie mającą status akredytowanej organizacji doradczej.

Akredytowana organizacja doradcza (Accredited Consulting Organisation - ACO), jaką jest Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A. i jej akredytowani konsultanci (Registered Consultants) przechodzą okresowo bardzo rygorystyczny proces oceny, mający za zadanie potwierdzić czy organizacja i konsultanci spełniają wszystkie ustalone standardy. Przedmiotowe standardy są oparte o Najlepsze Praktyki (Best Practices).

Organizacje posiadające uprawnienia ACO są jedynymi organizacjami mającymi prawo do ekstrakcji i swobodnego posługiwania się materiałami objętymi prawami autorskimi Korony Brytyjskiej zawartymi w oficjalnych podręcznikach i materiałach dotyczących metodyki: PRINCE® (Projects IN Controlled Environment), MSP® (Managing Successful Programmes) i M_o_R® (Management of Risk), P3O® (Portfolio, Programme and Project Offices), modelu dojrzałości w zakresie zarządzania portfelem, programami i projektami P3M3® (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) oraz do materiałów objętych prawami APMG w zakresie Zarządzania Zmianą (Change Management®).

Wyróżnikiem Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A. jest skupienie się na problemach klientów w projektach, programach i portfelach projektów oraz PRAKTYCZNE (a nie tylko teoretyczne) ich rozwiązywanie. Konsultanci i trenerzy firmy aktywnie uczestniczą w międzynarodowych gremiach pracujących nad doskonaleniem produktów Cabinet Office. Synergia tych elementów gwarantuje bezpieczeństwo współpracy i spełnienie ponadstandardowych wymogów jakościowych, wynikających z ciągłego rozwoju i wewnętrznej wymiany najlepszych praktyk.

Więcej: <http://www.crm.com.pl>



3. Ograniczenia środowiska wsparcia

Środowiska wsparcia służy zmianie polegającej na wprowadzeniu jednorodnych procesów zarządzania projektami. Na ogół zmiana taka dotyczy organizacji funkcjonującej w hierarchicznej strukturze organizacyjnej, na – dodatkowo - strukturę projektową. Zmiany tego typu należą do bardzo poważnych i wrażliwych. Funkcjonalnie w strukturze hierarchicznej wymaga innego sposobu myślenia, niż w strukturze projektowej.

Struktura hierarchiczna jest oparta na stanowiskach, a projektowa na rolach. Hierarchiczna sprawdza się w powtarzalnych, rutynowych zadaniach, których charakter jest dobrze rozpoznany, a struktura organizacyjna, posiadane kompetencje oraz inne zasoby – dostosowane są do powtarzających się zadań.



Struktura projektowa nastawiona jest na rozwiązywanie problemów wymagających każdorazowo zdiagnozowania, rekomendowania zmian oraz ich wdrożenia. Charakteryzuje się brakiem powtarzalności warunków działania i związanym z tym dużym ryzykiem niepowodzenia. Wymaga innych kryteriów weryfikacji i oceny rezultatów działania, niż działania rutynowe. Inne są preferencje kompetencyjne oraz odpowiedzialności dostosowanej do ról, a nie stanowisk pracy.

Jednostki kontroli, a także controllingu rozpoznają często jeden tylko model organizacji – hierarchicznej. Do nich dostosowują wymogi poprawności i efektywności wszystkich działań utrwalając tym samym model struktury zhierarchizowanej oraz właściwy mu sposób myślenia.

- 3 -

4. Ryzyko redukcji struktur projektowych

W strukturach hierarchicznych istnieje **tendencja do realizacji zadań projektowych bez wprowadzania struktur projektowych**. Zadanie projektowe jest wówczas filtrowane przez strukturę hierarchiczną: przechodzi przez nią z działu do działu, z pionu do pionu. Ponieważ zadanie projektowe nie mieści się zakresowo w żadnej z komórek struktury hierarchicznej, reaguje ona:



- proceduralną przeciągłością decyzji
- przesuwaniem problemu do coraz to innych komórek struktury
- tworzeniem atrap rozwiązań generujących nowe problemy
- powoływaniem nowej struktury hierarchicznej do realizacji zadania projektowego, itd.

Nawyk funkcjonowania w jednej tylko strukturze – hierarchicznej - powoduje, że pojawienie się nowej struktury, projektowej - napotyka na kłopoty i opory. Głównie mentalne. Problemy tego typu są **niezależne od dobrej czy złej woli** interesariuszy zmian. Zależą od sposobu myślenia utrwalonego wcześniejszymi doświadczeniami, wyniesionymi z odmiennych warunków działania.

- 4 -

5. Błędne koło konsensu blokady personalizacji

Sposób myślenia to dominujący w organizacji zbiór przekonań decydujących o sposobach działania. Jest to obszar bezpośrednio odpowiedzialny na zmiany: ich zakres, trwałość oraz czas realizacji. Pomimo tego sposób myślenia pomijany jest w analizach większości organizacji. Taki stan rzeczy wynika głównie z powodu **personalizacji problemów**. Polega ona na tym, że jeśli jest problem, a



Rysunek 1. Blokada personalizacji problemów poprzez konsensus

można w nim wskazać udział czynnika ludzkiego, to szuka się przede wszystkim winnego, a nie przyczyny. Nie bierze się pod uwagę stanu wiedzy, jakim dysponowano w momencie podejmowania decyzji, ani nie analizuje wszystkich okoliczności działania, gdyż w przyjętej formule personalizacji - poszukiwania kosztu ofiarnego - nie chodzi o zidentyfikowanie faktycznych przyczyn niepowodzenia lecz osoby, której przypisana zostanie wina i wymierzona kara. Personalizacja problemu jest sposobem myślenia o problemach, w którym wysokość wymierzonej kary ma większość wartości niż głębokość dociekania przyczyn niepowodzenia.

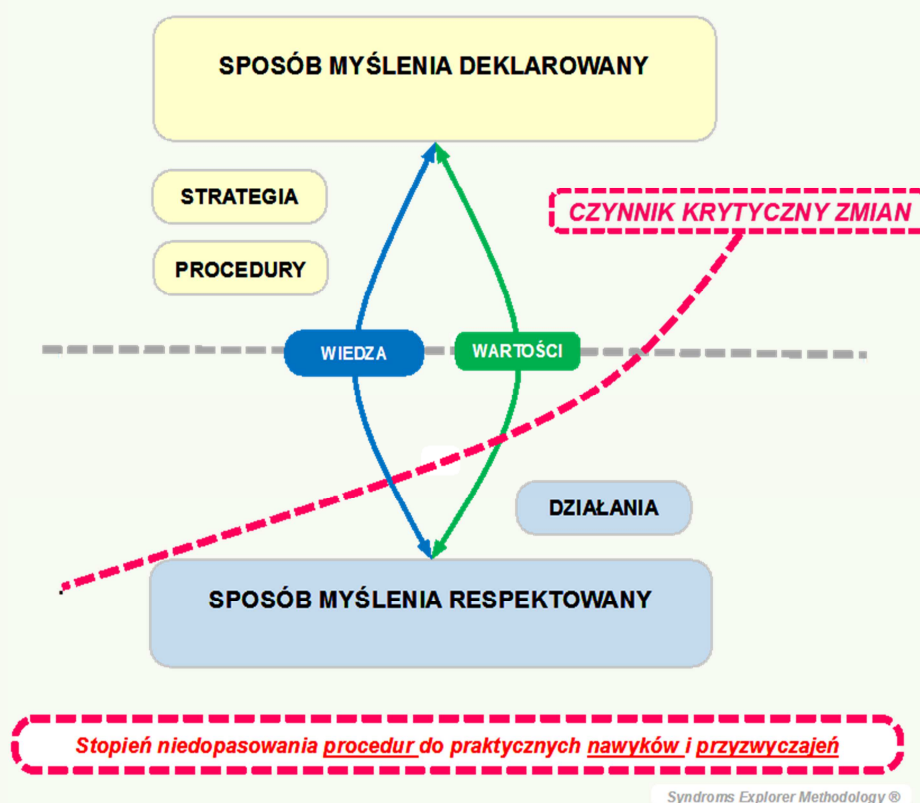
W takich realiach wytworzył się mechanizm obronny, blokujący personalizację problemów, które zawierają czynnik ludzki. Jego sens sprowadza się do respektowania w zespole niepisanej, ale oczywistej dla zespołu umowy, że proces identyfikacji problemów zawierających czynnik ludzki blokowany jest już na poziomie jego inicjowania. Blokada polega na przemilczeniu go /metoda zamykania problemu pod dywan/ lub kanalizowania w środowiskowo wytworzone i sprawdzone jako bezpieczne -formy /Rys.1/. Kanałizują one personalizację, ale nie rozwiązują problemów przyczyniając się do ich utrwalania.

Błędne koło konsensusu personalizacji problemów poprzez ich blokadę i kanalizowanie – jest przykładem przekonań respektowanych w organizacji, odbiegających zazwyczaj diametralnie od przekonań deklarowanych, zawartych w strategii, misji organizacji oraz innych dokumentach tego typu. Ich pełniejsza identyfikacja jest w takim środowisku działania szczególnie trudna, gdyż wszelkie działania diagnostyczne np. w formie badań kwestionariuszowych, podejmujące problematykę sposobu myślenia - wywołują reakcję porównywalną do stomatologicznego „wejścia w otwarty nerw”.

Projektowanie procesów zmian w oparciu o MSE™, prowadzone w środowisku konsensusu blokady personalizacji - uwzględnia ten komponent mentalnych uwarunkowań.

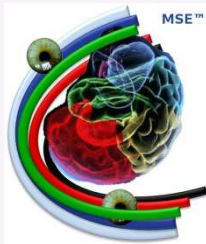
6. Określenie stopnia niedopasowania procesów

Punktem wyjścia w analizie MSE™ jest **zidentyfikowane procesów** obecnych w organizacji -pod kątem stopnia niedopasowania ich do uwarunkowań mentalnych: praktycznych nawyków i przyzwyczajeń zidentyfikowanych w organizacji. Zdiagnozowaniu uwarunkowań funkcjonalności środowiska wsparcia realizacji portfela, programów i projektów służą techniki, metody i wiedza z zakresu MSE™.



Zidentyfikowanie stanu niedopasowania procedur, procesów i nakazów normujących działania - do praktycznych nawyków i przyzwyczajeń respektowanych w organizacji – jest punktem wyjścia dla poznania głębokich uwarunkowań napięć, konfliktów i niepowodzeń. Identyfikacja stanu niedopasowania sposobu myślenia deklarowanego z respektowanym ukierunkowuje ścieżkę zmian według relacji niezbędności kolejnych kroków tworzenia środowiska zmian.

7. Co to jest MSE™ ?



MSE™ jest metodyką opartą na wieloletnich doświadczeniach wdrożeniowych, konsultingowych oraz szkoleniowych - wyniesionych ze specjalizacji CRM SA.

Jest to jeden z najnowszych produktów generacji uwzględniającej doświadczenia ostatnich kryzysów. Interdyscyplinarne, holistyczne podejście - oparte na podmiotowym ujęciu zespołu - pozwala zidentyfikować miękkie uwarunkowania organizacji, szczególnie mentalne - w postaci:

- tzw. syndromów barier mentalnych i
- paradygmatów myślenia.

Jest to obszar decydujący o finalnych rezultatach, obecny praktycznie we wszystkich dziedzinach działań organizacji, a jednocześnie wymykający się rutynowym kontrolom, audytom, a także controllingowi. MSE jest metodyką pozwalającą na pełną identyfikację uwarunkowań wspomnianego rodzaju oraz opracowanie i wdrożenie skutecznej strategii niwelującej lub blokującej konsekwencje obecności uwarunkowań niekorzystnych dla wprowadzanych zmian.

8. Kultura czynnościowa w kontekście MSE™

MSE™- skupia się głównie na ustaleniu poziomu obecności kultury czynnościowej w organizacji realizującej proces zmian lub przygotowującej się do niego. Konsekwencje obecności kultury czynnościowej /patrz Tabela 4 -1/są najpoważniejszym zagrożeniem dla efektywności projektów.

Organizacji wprowadzającej zmiany potrzebna jest kultura produktowa. Odmienność obu kultur /produktowej i czynnościowej/ charakteryzuje zamieszczona poniżej tabela ilustrująca odmienność kulturową organizacji oraz preferowane przez MSE™ metody diagnozowania tego rodzaju specyfiki organizacji.

	kultura		preferowana forma diagnozy MSE™: A. analiza dokumentów B. obserwacja uczestnicząca C. kwestionariusz MentAchilles D. warsztat interaktywny E. diagnoza infobrokerska F. wywiad tematyczny
	czynnościowa /C1 –C13/	produktowa /P1-P13/	
stany rzeczy identyfikowane kulturowo	1. <i>czynności, działania</i>	1. <i>produkty</i>	A;
	2. <i>osoby</i>	2. <i>rezultaty</i>	A;
	3. <i>podmioty działania</i>	3. <i>uwarunkowania produktu /przyczyny/</i>	C;
	4. <i>/winni niepowodzenia/</i>		
	5. <i>ilość zdarzeń w jednostce czasu /ruch, tempo/</i>	4. <i>efekt</i>	C;
	6. <i>oznaki identyfikacji z „ideologią działania” – preferencja aktywnych</i>	5. <i>preferencja skuteczności</i>	C;
	7. <i>operacyjna perspektywa działania</i>	6. <i>strategiczna perspektywa działania</i>	A;B;C
	8. <i>preferencja indywidualizacji</i>	7. <i>preferencja standaryzacji</i>	A;D
	9. <i>preferencja sprawozdawczości</i>	8. <i>preferencja raportowania</i>	A;
	10. <i>preferencje ilościowe</i>	10. <i>preferencje jakościowe</i>	B;C;
	11. <i>kultura oznak</i>	11. <i>kultura konkretów</i>	C;D
	12. <i>preferencje hierarchii stanowisk</i>	12. <i>preferencje hierarchii ról</i>	A;D
	13. <i>preferencje blokowej ścieżki kariery zawodowej</i>	13. <i>preferencje modułowej ścieżki kariery zawodowej</i>	A;

Tabela 4-1. Kultura czynnościowa w analizach MSE

9. Konsekwencje obecności kultury czynnościowej

Środowisko **kultury czynnościowej** podatne jest na obecność barier mentalnych i paradygmatów myślenia utrwalających negatywne konsekwencje ich obecności w organizacji. Rozpoznajemy je dzięki MSE™ w postaci tzw. syndromów barier mentalnych oraz paradygmatów myślenia.

Do najważniejszych syndromów należą - w pierwszej kolejności:

- syndrom CA-1 widoczny w sytuacjach niepowodzenia
- syndrom PL- 2 widoczny w ocenach rezultatów pracy
- syndrom CNW -3 widoczny w decyzyjności

Z paradygmatów myślenia szczególną uwagę zwracamy na:

- paradygmat dysharmonii perspektywy
- paradygmat dysharmonii relacyjnej

W rozpoznawaniu wskazanych uwarunkowań MSE posługuje się kwestionariuszem MentA-chilles.

10. Czym jest MentAchilles

MentAchilles to kwestionariusz. Składa się z 50 pytań ułożonych krzyżowo, a więc kontrolujących się

<http://mentachilles.pl/>

Kwestionariusz MentAchilles wypełnia dwa zadania:



- z jednej strony /metodologia ilościowa/ jest badaniem opinii w wybranych aspektach: decyzyjności, komunikacji, relacji międzyludzkich i kapitału ludzkiego
- a z drugiej strony /metodologia jakościowa/ jest badaniem poziomu utrwalonych przekonań w organizacji, szczególnie tych, które przybierają charakter tendencji

Badanie przekonań dotyczy wiedzy oraz wartości. Z jednej strony deklarowanych /zawartych w strategii organizacji oraz innych oficjalnych dokumentach/, a z drugiej – respektowanych /praktycznie stosowanych w organizacji/.

Kwestionariusz MentAchilles stosuje pytania krzyżowe umożliwiające nadawanie anonimowemu, ale zindeksowanemu respondentowi – wagę odpowiedzi. Najwyższą wagę mają **wypowiedzi niesprzeczne wewnątrznie**.

Respondenci w większości przypadków – co potwierdza nasze doświadczenie badawcze – balansują między formułą odpowiedzi „jak być powinno”, a „jak jest rzeczywiście”. Krzyżowy układ 50 pytań umożliwia zidentyfikowanie odpowiedzi konsekwentnie utrzymanych w konwencji „jak jest” i to im nadaje największą wartość poznawczą.

Celem kwestionariusza jest identyfikacja oznak obecności syndromów i paradygmatów myślenia.

11. Syndrom CA_1



Syndrom pojawia się w sytuacji niepowodzenia.

Jego istota tkwi w reakcji na niepowodzenie w zespole: szuka się tylko lub przede wszystkim winnego. Taki stan rzeczy jest konsekwencją czynnościowego sposobu myślenia /C1-C4/ Tabela /4-1/

Ważna jest jednak nie tyle sama obecność syndromu w przekonaniach respektowanych w organizacji, co jego skala tej obecności oraz stwierdzone konsekwencje.

- 11 -

12. Skala Syndromu CA_1

MSE™ jest w stanie odróżnić poziom obecności / skalę Syndromu CA-1 w postaci:

	Typ obecności	Cechy	preferowana forma diagnozy MSE™: A. analiza dokumentów B. obserwacja uczestnicząca C. kwestionariusz MentAchilles D. warsztat interaktywny E. diagnoza infobrokerska F. wywiad tematyczny
1.	incydentalnej	występuje sporadycznie, bez zidentyfikowanej przyczyny	B; E;
2.	reakcyjnej	pojawia się zawsze, w pierwszej kolejności, jako reakcja na zaistniałą sytuację określonego typu	C
3.	utrwalonej	pojawia się jako typowy schemat zachowania - respektowany w organizacji	C
4.	systemowej	występuje jako istotny element całego systemu działania	C;A; D;

Dla organizacji nastawionej na kulturę projektową najbardziej niepożądane są obecności z grupy 3 i 4. Pozostałych nie lekceważymy, ale w rekomendacji zmian traktujemy je jako działania osłowne.

- 12 -

13. Konsekwencje obecności Syndromu CA_1

MSE™ analizuje organizację w czterech płaszczyznach:

- decyzyjności
- relacji międzyludzkich
- komunikacji i
- kapitału ludzkiego

dziedzina	typ konsekwencji
decyzyjność	• niemerytoryczność decyzji • brak transparentności decyzyjnej • brak zapotrzebowania na wiedzę z zakresu uwarunkowań problemowych •
relacje międzyludzkie	• atomizacja relacji • zanik atencji • brak zapotrzebowania techniki pracy grupowej
komunikacja	• brak dzielenia się wiedzą • atomizacja procesów informacyjnych
kapitał ludzki	• oznaki wypalenia zawodowego • brak korelacji między indywidualnymi ścieżkami kariery zawodowej, a potrzebami kompetencyjności wynikającymi ze strategii organizacji

14. Syndrom PL_1

Syndrom PL_2 pojawia się w sytuacjach personalnego oceniania. Dotyczy to zarówno rezultatów pracy, kompetencji pracowniczych, jak i innych zdarzeń związanych z autorstwem produktu.

Istota Syndromu PL_2 polega na respektowaniu zasady plemienności - podziale interesariuszy oceny na dwie grupy: swoich oraz obcych. Respektowana jest przy tym bardzo konsekwentnie jedna zasada:

- swoi są oceniani zawsze pozytywnie
- obcy są oceniani zawsze negatywnie

Kryterium oceny jest niejawne, ale dobrze znane wszystkim interesariuszom.

15. Skala Syndromu PL_1

MSE™ jest w stanie odróżnić poziom obecności / skalę Syndromu PL_2 /w postaci:

	Typ obecności	Cechy	preferowana forma diagnozy MSE™:
			A. analiza dokumentów B. obserwacja uczestnicząca C. kwestionariusz MentAchilles D. warsztat interaktywny E. diagnoza infobrokerska F. wywiad tematyczny
1.	incydentalnej	występuje sporadycznie, bez zidentyfikowanej przyczyny	B; E;
2.	reakcyjnej	pojawia się zawsze, w pierwszej kolejności, jako reakcja na zaistniałą sytuację określonego typu	C
3.	utrwalonej	pojawia się jako typowy schemat zachowania - respektowany w organizacji	C
4.	systemowej	występuje jako istotny element całego systemu działania	C;A; D;

16. Konsekwencje obecności Syndromu PL_1

MSE™ analizuje organizację w czterech płaszczyznach:

- decyzyjności
- relacji międzyludzkich
- komunikacji i
- kapitału ludzkiego

dziedzina	typ konsekwencji
decyzyjność	• niemerytoryczność decyzji • brak transparentności decyzyjnej • brak zapotrzebowania na wiedzę z zakresu uwarunkowań problemowych • personalizacja decyzji • deklaratywna dbałość o formalne wymogi procesów decyzyjnych • deklaratywna merytoryczność i „trzymanie się litery prawa”
relacje międzyludzkie	• atomizacja relacji • zanik uwagi poza grupami; rygorystyczna atencja wewnątrz grupy „swoi” • brak zapotrzebowania technik pracy grupowej • preferencje deklaracji przynależności do grupy • relatywizm ocen rezultatów pracy i zachowań
komunikacja	• brak dzielenia się wiedzą • atomizacja procesów informacyjnych • utrwalone kanały informacji nieoficjalnie spersonalizowanej
kapitał ludzki	• oznaki wypalenia zawodowego • brak korelacji między indywidualnymi ścieżkami kariery zawodowej, a potrzebami kompetencyjności wynikającymi ze strategii organizacji

17 . Syndrom PD_6

Syndrom PD_6 pojawia się w procesach przydziału obowiązków wynikających z bieżących działań operacyjnych. Polega na asymetrii: jedni obciążani są bardziej niż pozostali. Dotyczy to szczególnie osób zatrudnionych na takich samych czy analogicznych stanowiskach pracy, ale dysponujących wyższymi kompetencjami potwierdzonymi praktyką.

18. Skala Syndromu PD_6

MSE™ jest w stanie odróżnić poziom obecności /skalę Syndromu PD_6 / w postaci:

	Typ obecności	Cechy	preferowana forma diagnozy MSE™: A. analiza dokumentów B. obserwacja uczestnicząca C. kwestionariusz MentAchilles D. warsztat interaktywny E. diagnoza infobrokerska F. wywiad tematyczny
1.	incydentalnej	występuje sporadycznie, bez zidentyfikowanej przyczyny	B; E;
2.	reakcyjnej	pojawia się zawsze, w pierwszej kolejności, jako reakcja na zaistniałą sytuację określonego typu	C
3.	utrwalonej	pojawia się jako typowy schemat zachowania - respektowany w organizacji	C
4.	systemowej	występuje jako istotny element całego systemu działania	C;A; D;

19. Konsekwencje Syndromu PD_6

dziedzina	typ konsekwencji
decyzyjność	doraźność decyzyjności
relacje międzyludzkie	- środowisko podatne na rozwój Syndromu CW_11 – odnoszenia korzyści cudzym kosztem - niekorzystny klimat dla współdziałania
kommunikacja	emocjonalne blokady informacyjne
kapitał ludzki	brak motywacji dla podnoszenia kompetencji

20. Rekomendacje zmian w uwarunkowaniach Syndromem PD_6

Rekomendacja zmian powstaje w trakcie Warsztatów Syndromicznych i projektowaniu zmian w oparciu o Syndromiczną Analizę Pola Sił obszaru przekonań.



Rekomendacje założone przez MSE™ dotyczą zmiany sposobu myślenia – z operacyjnego, nastawionego na doraźne rozwiązywanie problemów – na systemowe.

Warsztaty pokazują na konkretnych przykładach – jak przebiega i czym różni się najpowszechniejsze sposoby myślenia i jakie są tego stanu rzeczy konsekwencje – dla rozwiązania tego samego problemu