

## **Pokój kredek:**

### **Kreatywny proces.**

*Jakakolwiek kreatywność jest zawsze elementem rozwiązywania problemu.*

*Brian Aldiss, „Aperitif” (Aperitif)*

Lucy poprosiła Danny'ego, Geoffa i Andre, żeby spotkali się w małej sali konferencyjnej, którą nazywano pokojem kredek. Była jeszcze sala strategii – duża sala konferencyjna ze ścianami pokrytymi wykresami związanymi z projektem, oraz mniejsza sala konferencyjna na kameralne spotkania.

Na początku projektu Geoff wymyślił nazwę „pokój kredek”, kiedy Andre zabiegał, żeby opracowano i przedstawiono wskaźniki projektowe. Po dwóch tygodniach kłopotów z oprogramowaniem, sprzętem, siecią i drukarką, John wreszcie powiedział: „Będziesz miała swoje wskaźniki na ścianach, nawet gdybyśmy musieli używać kredek!” Andre i jego zespół długo pracowali tego wieczora żeby następnego dnia wszystkie wskaźniki były wywieszane na ścianach - plansze namalowali kredkami. Następnego popołudnia. John wręczył każdemu z członków zespołu Andre po wielkim pudełku grubych kredek. Mimo iż wskaźniki z raportów miesięcznych były teraz drukowane komputerowo i wywieszane na tablicy postępów u klienta, niektóre wskaźniki w sali wojennej i małej sali konferencyjnej, te które łatwo było zrobić, były ciągle ręcznie rysowanymi wykresami. Członkowie zespołu Andre, którzy od początku byli w projekcie, z dumą trzymali swoje pudełka kredek na biurkach.

Pokój kredek był idealnym miejscem dla Lucy - mały, prawie przytulny, wprowadzał atmosferę nieformalności i kreatywności.

„John poprosił nas, żebyśmy się zebrali i spisali wszystko, czego się nauczyliśmy, przy tym projekcie, zanim skupimy się na planowaniu następnych zadań”, zaczęli Luce. „Pomyślałam, że zrobimy burzę mózgów, może znajdziemy trochę cytatów i opracujemy co można. John mówi, że nie oczekuje formalnego raportu, lecz dokumentu, który będziemy mogli rozwijać w następnych projektach.”

Lucy spojrzała dookoła, żeby zbadać reakcję, a Andre przejął piłkę. „Może byśmy po kolei przedstawiali swoje pomysły, a ja będę je zapisywał na tablicy.”

„Pierwszy punkt jest łatwy”, zaczął Geoff. „Pięć najważniejszych ról kierownika projektu to: planowanie, koordynowanie, komunikowanie, komunikowanie, i komunikowanie.”

„Więc myślisz, że komunikowanie jest aż tak ważne?” zaśmiał się Danny, kiedy Andre zapisał na tablicy:

### **Komunikowanie**

„Zmieniłem mój punkt widzenia na moją rolę przy tym projekcie”, odpowiedział Geoff. „Wcześniej najgłośniej narzekałem na to, że nie wyrabiam się z pracą ze względu na te wszystkie spotkania, e-maile, notatki i rozmowy telefoniczne. Wtedy okazało się, że te

spotkania, konferencje, rozmowy i notatki to moja praca. Moją rolą jest planować, koordynować i komunikować się, a nie mogę tego zrobić, siedząc za zamkniętymi drzwiami w swoim pokoju. Wiem, że potrzebuję trochę ciszy, żeby zebrać myśli - czasu, aby się skupić na tym, co istotne, a nie po prostu pilne. Część z moich najbardziej kreatywnych myśli powstaje, kiedy siedzę sam, wyobrażając sobie jakieś zdarzenia w projekcie. Lecz bez osobistego kontaktu z członkami zespołów projektowych nie byłbym w stanie wykonać swojej roboty. Jedno z największych moich prywatnych usprawnień, przy tym projekcie to wzrost osobistej zdolności przekazywania komunikatów."

„W jaki sposób mógłbym to zapisać na tablicy?” spytał Andre. „Wysłanie wiadomości NIE równa się zakomunikowaniu wiadomości”, zaproponowała Lucy.

„To nie jest dokładnie to, Lucy”, odpowiedział Geoff. „Chociaż to też jest dobra myśl. Nauczyłem się, że niektórzy rozumieją wiadomości lepiej, kiedy są napisane, inni wolą ich wysłuchać. Każdy odbiera komunikaty w inny sposób. Nie mówię o tym, że wiadomości się ze sobą mieszają. Wykonaliśmy dobrą robotę, komunikując wiadomości na wiele różnych sposobów: gazetki, wykresy na ścianach, spotkania czy nawet nasze uroczystości, to wszystko były okazje do przekazywania informacji.”

„Mam na myśli, że nie można kierować z za biurka. Muszę słyszeć, co ludzie myślą, widzieć, co robią i upewnić się, że każdy rozumie, czego wymaga projekt.”

„To może zapiszemy „Nie można kierować projektem z za biurka””, zaproponowała Lucy.

„To wspaniały pomysł, Lucy”, powiedział Andre, pisząc: „Potrzebujemy jedynie krótkich zwrotów, które pomogą nam uchwycić sedno tego, czego nauczyliśmy się w tym projekcie. Czegoś, co zapadnie nam w pamięć”.

### **Zespół bardzo ściśle ze sobą współpracuje.**

### **Odnosi się to przede wszystkim do kawy i przekąsek.**

Pojawiły się sałatki. Po roku w projekcie Lucy знаła preferencje każdego, zamówiła sałatki i napoje dla zespołu. Spotkania lunchowe były normą w projekcie, mimo iż rezerwowano je jedynie dla lżejszych tematów. Po kilku minutach rozdawania dań i jedzenia zespół był gotowy wznowić dyskusję.

„Tak, ale to trochę więcej niż mówisz. Pamiętasz wzór komunikacji Kena?” spytał Geoff. „Komunikacja to wynikowa stopnia komplikacji przekazu mnożonego przez klarowność wiadomości mnożonej przez zaufanie pomiędzy komunikującymi się.”

„Ken dostarczył jedynie wzór dla ekip technicznych, Geoff”, zaśmiał się Andre, kiedy pisał:

Komunikacja = stopień komplikacji x klarowność x zaufanie

„W porządku, co dalej”, spytała Lucy, przechodząc do następnego tematu. Komunikacja była zawsze pierwszym punktem listy usprawnień zarządczych, lecz wymiary

komunikacji były tak olbrzymie i skomplikowane, że zespół mógłby spędzić całe spotkanie, dyskutując sprawy komunikacji.

„Mam następny temat”, na ochotnika wystąpił Danny „Nic bardziej nie wpływa na projekt nieefektywne spotkania. Nauczyłem się w tym projekcie więcej o rodzajach spotkań, w jaki sposób organizować spotkania, kiedy i gdzie je przeprowadzać, niż będę w stanie pamiętać.”

„Rozwijając twoją myśl”, mówiła Lucy, „czy nie jest prawdą, że w każdym projekcie jest taka sama liczba spotkań? Musisz spędzić czas na spotkaniach planujących albo rozwiązujących problemy.”

„Och, to prawda!” odpowiedział Danny. „W projekcie Meksyk spędziliśmy tyle godzin, rozwiązując problemy, że nigdy nie mieliśmy czasu nic zaplanować. Brak planowania powodował następne problemy, które znów uniemożliwiały planowanie... to samonakręcająca się spirala, z której ciężko było się wyrwać.”

Geoff posprzątał talerze po sałatce, kiedy Andre zapisywał ostatnią sugestię. Zespół chwilę siedział w zamyśleniu, aż Danny zaproponował następny punkt. „Jeśli wiadomość jest negatywna, to i wyniki będą negatywne.”

„Danny, cały czas skupiasz się na projekcie Meksyk”, przypomniał mu Geoff „Mamy rozmawiać o tym, czego nauczyliśmy się w naszym projekcie.”

„W porządku”, Danny zmodyfikował swoje spostrzeżenie: „Jeśli wiadomość jest pozytywna, to i wyniki będą pozytywne.”

Wszyscy się uśmiechnęli, a Lucy przytaknęła: „To już jest bardziej to.”

Andre zapisał sugestię Danny'ego i usiadł. Zespół znów się zamyślił. Ich wyraz twarzy mówił Andre, że głęboko się zastanawiają. Ten zespół bez problemu radził sobie z chwilami ciszy.

„Nauczyłem się również wiele o budowaniu zaufania”, po chwili cicho zaproponował Geoff.

### **Zaufanie**

„Zaufanie to główny czynnik naszego sukcesu”, zgodził się Danny. „Wiem, że odbyłem więcej otwartych i szczerych rozmów w tym projekcie niż w jakimkolwiek innym w mojej karierze - być może więcej niż w jakimkolwiek działaniu mojego życia. Nie jestem pewien, jak to się stało, lecz pamiętam, że zrobiłem wielki błąd w prognozie kosztów a natychmiastową reakcją, jak to zauważyłem, było zgłoszenie problemu grupie i prośba o pomoc. Dawniej ciężko pracowałbym, żeby to naprawić, zanim byście się dowiedzieli - po to, żeby do czasu, kiedy się dowiecie, można było powiedzieć; że sprawa jest już załatwiona. Lecz najlepszą reakcją na każdy problem w tym projekcie jest otwarta dyskusja z zespołem.”

„Oczywiście, zaufanie oznacza coś innego w projekcie - niż w stosunkach biznesowych w ogólności. Moi koledzy z zespołu w Projekcie Meksyk byli również moimi przyjaciółmi -

tak, jak wy jesteście. Ufałem im osobiście, lecz różnica w tym projekcie polega na tym, że zaufanie osobiste jest przekładane na sposób komunikacji i traktowania się nawzajem na co dzień", powiedział po namyśle Danny.

„Nie, źle to wyraziłem, spróbuję jeszcze raz”, kontynuował po chwili. „Pokładam zaufanie w zespole i to pozwala mi przyznać się, kiedy potrzebuję pomocy. Wy, mój zespół, byliście źródłem siły. Kiedy czułem się źle, dodawaliście mi siły. A co równie ważne, ja również byłem pomocą. Ponieważ mi ufaliście, mogłem wam również pomóc. Razem wzmacnialiśmy nasze mocne strony. Staliśmy się mocniejsi niż suma naszych indywidualnych możliwości.”

„Nie chcę, żeby to był bełkot”, szybko dodał Danny z lekka zakłopotany „Lecz różnica pomiędzy tym projektem a Projektem Meksyk to różnica pomiędzy radością z pracy a zmuszaniem się do zarabiania na życie. Różnicą są stosunki, które mam z zespołem, a zostały one zbudowane na zaufaniu - nie tylko pokładanym w ludziach, lecz również w naszym wspólnym zaangażowaniu w realizację celów projektu.”

Lucy zapytała: „A jak myślisz, w jaki sposób budujemy to zaufanie?”

„Nie jestem pewien”, odpowiedział Danny. „Nawzajem czujemy coś do siebie, to powstało na podstawie osobistych znajomości. W projektach ludzie są ze sobą przez rok lub dwa, a ryzyko stosunków jest nieznaczne. Pamiętam jak przy projekcie Meksyk, mój przyjaciel mówił, że projekt będzie trwał tylko dwa lata i zniesie wszystko przez te dwa lata. To był jego sposób na radzenie sobie ze wszystkim co go otaczało. W otoczeniu, w którym nie rozumiano potrzeby rozwiązywania nawet małych konfliktów, trzeba było po prostu znosić nieprzyjemności, dopóki się nie skończą. Lecz to nie buduje zaufania.”

„Wydaje mi się, że są tutaj dwie myśli”, przerwał Andre. „we wspólnocie kościelnej moje relacje z ludźmi trwają długie lata. Te przyjaźnie są znaczącym elementem mojego życia przez długi czas. Te relacje mogą budować długo. Jeżeli zdarzy mi się nieporozumienie, mam masę czasu, żeby nad nim pracować. Nie mam poczucia presji czasu. Rozwijanie tych stosunków, nie wymaga nadmiernej troski ani czasu. Zaufanie rozwija się z wolna.”

„Lecz w projekcie czuję potrzebę budowania relacji szybko. Marny pracę do wykonania i musimy współpracować, żeby sobie z nią poradzić. To poczucie uciekającego czasu i zrozumienie, że błąd będzie miał jedynie krótkoterminowe konsekwencje zachęca nas prawdopodobnie do szybszego budowania relacji.”

„Być może ludzie pracujący w projekcie wykazują szczególne talenty, które pozwalają im budować stosunki, których potrzebują w środowisku projektowym”, zaproponowała Lucy.

„Sądzę, że John dobrał odpowiedni zespół”, powiedział Geoff „Znałem każdego z nich oraz ich reputację, a każdy miał reputację osoby ciężko pracującej, wykwalifikowanej i szczerzej. To są charakterystyki osobowe, których szukam w ludziach, którym mam zaufać.”

„Chociaż ludzie z zespołu Projektu Meksyk również mieli takie charaktery” wskazał Danny „Lecz myślę, że zaufanie zniknęło, kiedy kierownicy projektu robili rzeczy w stylu zmieniania notatek ze spotkań, żeby wyglądało, że niewielki problem wynika

z opóźnienia klienta w podejmowaniu decyzji, a nie z naszej własnej niemożności wykonania pracy. Chociaż to był zmyślny krok i dawał nam lepszą pozycję na okoliczność ewentualnych kłopotów prawnych, jednak wszyscy wiedzieli, że zasadą w tym projekcie jest: „Decyzje i zachowania mają zmierzać do zdobycia maksymalnej przewagi naszej firmy, a może i kierownika projektu.”

„A jednak, to mogło przynieść zaufanie wyższego stopnia”, przeciwstawił się Geoff. „Mogłeś ufać zachowaniu kierownika projektu. Mogłeś ufać, że będzie pracował we własnym interesie, dlatego mogłeś przewidzieć i przygotować się na jego reakcję. To prosta i działająca definicja zaufania.”

„Być może”, powiedział Danny „Lecz nie mogłeś ufać danym projektowym. Jeśli liczby i komentarze są modyfikowane, nawet nieznacznie, żeby projekt wyglądał w odpowiedni sposób, to tracisz zaufanie dla tych liczb i to jest zły klimat do podejmowania decyzji na podstawie informacji.”

„Czy twój klient podniósł tą kwestię?” spytała Lucy. „Ponownie, nie mówimy tutaj o ważnych problemach”, powiedział z naciskiem Danny. „Nie myślę o nim, że jest nieszczerzy. On w ten sposób interpretował dane, żeby poprawić ocenę projektu.”

„A czy klient nie wiedział o tym?” spytała ponownie Lucy. „Wiedział”, odpowiedział miękko Danny. „Myślę, że to właśnie dlatego stosunki między nimi były zawsze trochę napięte. Ludzie odbierali to jako konflikt charakterów, lecz ja myślę, że manipulowanie danymi spowodowało załamanie zaufania i problemy w projekcie.” „Jakbyś ocenił Johna?” spytał Geoff.

„Znam wartości Johna. Jego zachowanie jest zgodne z tymi wartościami”, odpowiedział Danny. „On zawsze zachęcał nas, żebyśmy byli otwarci i szczerzy wobec Hala i jego zespołu. Było przynajmniej dwanaście przypadków, w których mogliśmy nieznacznie wypaczyć informacje, lecz odpowiedź Johna była tak stanowcza, że natychmiast wiedziałeś, czego oczekuje. Byliśmy partnerami dla klienta i musieliśmy być uczciwi.”

„Myślę, że to czynnik, dzięki któremu wytworzyliśmy klimat zaufania w tym projekcie tak szybko”, dodała Lucy. „John nie toleruje nieuczciwości. Nie mogę wymyślić niczego lepszego, co spowodowałoby wyrzucenie z projektu Johna szybciej niż nieuczciwość. On nie toleruje nawet najmniejszych jej oznak. Ten komunikat jest oczywisty!”

„Jeśli zaufanie do zespołu wynika z wartości, oczekiwań i zachowania lidera, to John na pewno pokłada zaufanie w tym zespole”, zgodził się Andre.

„Myślę, że przykład Johna był ważny, lecz on też zrobił kilka rzeczy, które pomogły”, powiedział Geoff. „Czy pamiętacie gry, które Ken zorganizował, podczas wyjazdu rozpoczynającego projekt, żebyśmy się wszyscy poznali? Czasami te gry były głupie, a czasami czułem się niepewnie, otwierając się przed grupą. Lecz kiedy wyjechaliśmy wiedziałem, że Andre kocha konie, Danny patrzy na życie przez pryzmat analogii sportowych”, Geoff uśmiechnął się do Lucy, „a Lucy będzie źródłem siły dla mnie. Naprawdę nie trzeba być przyjaciółmi, żeby ufać sobie nawzajem i pracować razem, a to ułatwia projekt i czyni go bardziej przyjemnym.”

„Ten rodzaj zaufania, jest osobisty”, dodał Andre. „On wykracza ponad projekt. Lubię i szanuję każdego z was, tak jak Johna. To dlatego, ponieważ was znam, szanuję i ufam wam. Ufam wam jak swojej własnej rodzinie.”

„Zgadzam się z Andre”, powiedziała Lucy. „Sporo z zaufania, którym się obdarzamy, jest wynikiem wzajemnego szacunku - lecz nie możemy tego zapisać jako nauki z tego projektu.”

„Nie, ale możemy powiedzieć coś prostego, w stylu „wypracuj wzajemny szacunek” i będziemy wiedzieć co to znaczy.” Geoff wstał i podszedł do tablicy. Spotkanie przekształciło się w zorganizowaną dyskusję, jak to się często zdarzało w tym projekcie, przywództwo spotkania przekształciło się w członkostwo o trochę bardziej zdefiniowanym zakresie. Napisał:

### **Zasady oficjalne a zasady operacyjne**

Kiedy Geoff napisał, Andre powiedział: „Zawsze byliśmy konsekwentni, nigdy nie ustanowiliśmy zasady projektowej, której następnie byśmy nie przestrzegali. Jeśli coś powiedzieliśmy; zawsze tak było. Nasze oficjalne zasady, zasady, które ustanawiamy i zasady operacyjne, które wdrażaliśmy, były zawsze takie same.”

„Co jeszcze?” zapytał Geoff grupę.

„Okazuj poważanie”, powiedział Danny. „Zespół liderów zawsze publicznie okazywał szacunek dla siebie nawzajem. Na przykład”, kontynuował, powstrzymując uśmiech, „nigdy bym nie skomentował na żadnym spotkaniu, poza tą grupą, że właśnie odebrałeś kierowanie tym spotkaniem Lucy, podchodząc do tablicy”

Geoff przestał pisać, odwrócił się zakłopotany i spojrzał najpierw na Danny'ego, później na Lucy.

„Nawet nie odpowiadaj, Geoff”, delikatnie powiedziała Lucy. „Dawno temu nauczyliśmy się pracować jako zespół, w którym przywództwo jest dzielone i przekazywane w zależności od potrzeb grupy i osoby, która ma najwięcej siły. Lecz poza jego próbą bycia dowcipnym”, mówiąc to Lucy zrobiła minę do Danny'ego, „on ma rację. Zawsze szanowaliśmy poczucie własnej wartości u innych.”

„Ale czy nie szanujemy go w każdym projekcie?” spytał Andre. „Sądzę, że projekt Johna nie jest pod tym względem wyjątkowy.” „Masz rację, Andre”, odpowiedział Danny „Lecz niektóre drobiazgi mogą stanowić dużą różnicę. Na początku projektu Meksyk mieliśmy problemy z przyjęciem jednolitych zasad wystawiania rozliczeń. Nikt nie stosował żadnej polityki, ponieważ nasze systemy nie były jeszcze gotowe. Nasz klient odkrył niektóre z tych problemów i zaczął badać, co jest nie tak. Skupił się na kierowniku administracyjnym i psuł mu krew. Żaden z członków zespołu kierowniczego nie wystąpił w jego obronie. Jestem zakłopotany, ale ja również siedziałem po ciuchu, bojąc się, że mogę być następny. To było żalosne doświadczenie, jedno z tych, które burzą zaufanie do projektu. Mam nadzieję, że nigdy więcej mi się to nie przydarzy.”

„Ale już byłeś w takiej sytuacji, Danny”, przypomniała mu Lucy. „Pamiętasz, kiedy na początku projektu Hal czepiał się mnie, że nie płacimy dostawcom? Szybko odpowiedziałeś, że potrzebowałeś więcej czasu niż planowano, żeby przejrzeć ich faktury zanim mi je przekażesz. Spojrzałeś w oczy Halowi i powiedziałeś, że powołasz grupę, która przyspieszy realizację tego procesu. Następnie usprawniliśmy proces i już nigdy nie wykonaliśmy z opóźnieniem zaplanowanej płatności.”

„Ale to było inaczej, Lucy”, odpowiedział Danny. „Pamiętam to. Nie jestem pewien dlaczego, ale nie było trudno przemówić i przyznać się, że to ja miałem problem. Wiedziałem, że go zbadamy i rozwiążemy jako zespół.”

„Kończy nam się czas”, powiedział Geoff, ciągle stojąc przy tablicy. „Wiem”, powiedziała Lucy. „Spróbujmy określić i zapisać kilka następnych punktów ”

„Niektóre ze starych zasad kierowania projektami już się nie sprawdzają”, zaproponował Andre, a Geoff zapisał:

### **Stare zasady nie zawsze się sprawdzają**

Andre kontynuował: „W kierowaniu projektami używano od lat modelu złotego trójkąta.”

„Pamiętam, jak mnie tego uczono na studiach”, energicznie wtrąciła Lucy. „Ze trzy narożniki kierowania projektem: koszt., harmonogram i jakość muszą być zawsze w równowadze. Że zawsze można coś poprawić w jednym lub dwóch obszarach, lecz odbędzie się to kosztem trzeciego. Pamiętam, jak w moim ostatnim projekcie opowiadaliśmy klientowi, że możemy szybciej skończyć, ale to będzie więcej kosztowało albo odbije się na jakości. Przestrzegałam tej zasady kierowania. Nie możesz równocześnie mieć ciastko i zjeść ciastko. Ale w tym projekcie znacząco usprawniliśmy wszystkie trzy obszary! Stare zasady nie zawsze mają sens i na pewno nie pasują do naszego projektu.”

„Pamiętam, jak Hal prosił nas, żebyśmy skrócili harmonogram projektu o dwa tygodnie, żeby mogli wykorzystać korzystne regulacje prawne dotyczące podatków”, podał jako przykład Andre. „Powołaliśmy zespół, który miał określić koszty skrócenia harmonogramu projektu o dwa tygodnie. Zespół opracował kreatywne podejście, które spełniło zarówno oczekiwania Hala, jak i poprawiło jakość dostarczanych produktów. Hal nazwał ich zespołem marzeń po tym jak powiedzieli, że koszty projektu się zmniejszą. To był pierwszy przykład, w którym dowiedliśmy; że stare zasady są błędne i wprowadziliśmy klimat wspierający i zachęcający do stosowania innowacyjnych rozwiązań.”

„A co z tą starą zasadą”, zaproponował Geoff. „.„Jeśli pracujemy ciężiej, więcej zrobimy”. Nauczyłem się, że prawo malejących efektów nie ma granic. Możesz pracować tak ciężko, że aż zaczniesz przynosić efekty odwrotne do zamierzonych, zamiast postępów zaczniesz się cofać”. Geoff się uśmiechnął szeroko dodając: „Einstein powiedział, że materia składa się przede wszystkim z przestrzeni powiązanej energią - energią o takiej sile, że, jej uwolnienie daje straszliwy efekt. Sugeruję, że projekt to ludzie połączeni energią umysłową, a kiedy ta energia jest uwalniana, to dopiero daje skutek.”

Przez chwilę wszyscy rozważali stwierdzenie Geoffa w ciszy. Następnie Lucy zaczęła klaskać. Danny i Andre dołączyli, aż twarz Geoffa spąsowiała.

„Wiem, że ten projekt był śmiemy, lecz czy nie sądzicie, że odkryliśmy nowe zastosowanie teorii względności?” zaśmiał się Danny.

„Nie, ale dowiedliśmy, że zarówno Geoff, jak i Einstein są całkiem inteligentni”, zażartował Andre.

„Och, spójrzcie na zegar. Przepraszam, że przerywam imprezę”, Danny wstał i przeciągnął się, „lecz Einstein i ja musimy już iść. Spotykamy się za piętnaście minut z zespołem Hala w sprawie rozpoczęcia następnego projektu.”

„Myślę, że wypracowaliśmy coś, co pozwoli przekazać jakieś efekty Johnowi”, zakończyła Lucy „Roześlę wam jutro wstępną wersję.”



## **Dobre przywództwo czyni różnicę**

*Nieprawda jest niezmiennie dzieckiem strachu w jakiejś jego formie.*

*Aleisler Crowley, „Zwierzenia Aleistera Crowley'a”*

*(The Confessions of Aleister Crowley)*

Lucy spisała notatki z tablicy, pomyślała o projekcie i wkładzie różnych jego uczestników. Ken, Geoff, Danny, Andre i nawet Hal się znacząco dołożyli, lecz to przede wszystkim był projekt Johna. Zespół zbudował zaufanie na podstawie przykładu i oczekiwań Johna. On również zorganizował warsztaty, które zapoczątkowały istnienie grupy. To on był pewien, że potrzebna będzie osoba pokroju Kena. Dał Geoffowi wolną rękę i wspierał go w jego dążeniu do poprawy swoich umiejętności kierowniczych. „Możemy mówić, jeśli zechcemy, o tym, jak stworzyliśmy zespół”, pomyślała Lucy, „lecz to delikatna ręka Johna, choć czasami nie do końca delikatna, dała podstawy tego zespołu.”

Lucy pamiętała rozmowę z Kenem, w której przypisała mu sukces projektu. „Ty stanowiłeś centralną oś tego projektu”, powiedziała Kenowi. „Ty wniosłeś pomysły, koncepcje i wsparcie, które pomogło zespołowi się uformować.”

Lecz Ken szybko wyprowadził ją z błędu.

To był szósty projekt Kena w roli konsultanta jakości. Pierwsze cztery projekty odniosły wielkie sukcesy; tak wielkie, że Ken zdobył sobie reputację twórcy sukcesów projektów. Następnie był piąty projekt: Snowbird.

Niewiele w firmie wiedziano o projekcie Snowbird. Lucy nie знаła nikogo poza Kenem kto brał w nim udział. A on rzadko o nim mówił. Poza jedną okazją, kiedy poczuł, że Lucy przypisuje mu zbyt duże zasługi w osiągnięciu sukcesu bieżącego projektu.

To było wtedy, gdy Iren i Lucy wyruszyli na dłuższy lunch. Ken wyjaśnił, że projekt Snowbird był błyskawiczny. Duża premia za jego zakończenie od samego początku zachęcała zespół, żeby stawiać przed sobą agresywne cele. Mimo iż były one agresywne, nie były wcale bardziej wygórowane niż cele w projekcie Johna, za to w projekcie Snowbird nie było innych pomysłów na ich realizację niż ciężka praca.

Różnica, wyjaśnił w trakcie lunchu Ken, była taka, że projekt Snowbird nie był odgórnie zarządzany. Planowanie było prowadzone jedynie na poziomie wykonawczym. Każdy kierownik funkcyjny był odpowiedzialny za opracowanie planu i jego zsynchronizowanie z pozostałymi. Nigdy nie stworzono „Zespołu Snowbird”. Projekt maksymalizował swoje funkcje kosztem całości. W takiej sytuacji całość staje się mniejsza niż suma części!

Chociaż Ken rozumiał, co się dzieje, nie był w stanie wpłynąć na zespół. Lucy z trudem w to uwierzyła. Ken był niezwykle wiarygodny i zawsze przedstawiał zalecenia, które miały sens, oraz proponował procedury wdrażania tych zaleceń. Lecz w projekcie Snowbird kierownik najwyraźniej nie wierzył, że jego rolą jest kierowanie zespołem; zamiast tego koncentrował się na doraźnych działaniach i rentowności, a od kierowników funkcyjnych oczekiwał wykonywania projektu.

W trakcie lunchu Lucy dowiedziała się, wynik projektu Snowbird jest dla Kena gorzką porażką. Lecz w trakcie tego projektu Ken nauczył się wiele i ciągle podkreślał, jak ważną rolę kierownika projektu jest koordynacja.

„Podstawy są jasne”, powiedział Ken do Lucy. „John stworzył środowisko zaufania i oczekiwanie doskonałości. Ułatwił powstanie zespołu, w którym znalazło się miejsce także dla klienta. Wzmacniał innowacyjność i zachowania wspierające. Stworzył projekt, z wysokim morale, skoncentrowaną pracą, zaufaniem wszechobecnym, gdzie oczekiwany jest sukces.”

Lucy skłaniała Kena, żeby przyznał, iż wiele z zasad w tych obszarach należy przypisać jemu, ponieważ dostarczał rad i rzetelnej informacji, lecz Ken obstawał przy swoim, aż wreszcie musiała się z nim zgodzić: John był twórcą, a Ken go jedynie wspierał.

Teraz, kiedy kończyła opisywanie wyników sesji burzy mózgów, na której spisali to, czego się nauczyli, Lucy zdała sobie sprawę, że ten podział ról świetnie zdał egzamin.

*Każde naruszenie prawdy to nie tylko pewnego rodzaju samobójstwo kłamcy,*

*lecz również zamach, na zdrowie społeczności.*

*Ralph Waldo Emerson, „Eseje” (Essays)*

## **Lista Lucy:**

### **„Nauki wynikające z projektu”**

#### **Komunikowanie**

„Wysłanie wiadomości nie równa się zakomunikowaniu wiadomości”

„Nic można kierować projektem zza biurka”

„Komunikacja = stopień komplikacji x klarowność x zaufanie”

„Nic bardziej nie wpływa na projekt niż nieefektywne spotkania

„Albo spędzasz czas na planowaniu, albo na rozwiązywaniu powstałych problemów”

#### **Zaufanie**

„Bądź całkowicie uczciwy”

„Wypracuj wzajemny szacunek”

#### **Dbaj o spójność zasad oficjalnych i operacyjnych**

„Nie formułuj zasad, których później nie przestrzegasz”

#### **Stare zasady nie zawsze działają**

„Kosztu czasu i jakości nie koniecznie trzeba sobie przeciwstawiać - zdarza się, że możesz zjeść ciastko i mieć ciastko”

„Projekt to ludzie połączeni energią umysłową, podniesioną do potęgi zaufania, wspólnych celów i dobrego przywództwa”

**P=LE”**

#### **Dobre przywództwo czyni różnicę**