

PRZEWODNIK

– ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROJEKTACH KULTURALNYCH ONLINE

dobre praktyki i metodyka dla powiatowych instytucji kultury



Projekt:
„Analiza i zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych online – dobre praktyki, metodyka”, którego częścią jest niniejszy przewodnik został zrealizowany w ramach programu stypendialnego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Kultura w sieci.

Wstęp

Dzisiejsze instytucje kultury borykają się z podobnymi wyzwaniami jak kilka lat temu, firmy komercyjne, które zmuszone były dystrybuować produkty w sieci (np. biura podróży, sklepy odzieżowe, księgarnie).

Wiążą się z tym określone implikacje, polegające nie tylko na realizowaniu wydarzeń online lub publikowania efektów projektów, **ale przede wszystkim wymagające zmian procesów wewnętrznych**. Takich zmian w procesach, które będą mogły korespondować z wielką dynamiką zmian w otoczeniu zewnętrznym instytucji kultury, wymagań formalnych i konieczności błyskawicznej reakcji na nie.

Szczególną rolę odgrywa to zarządzanie ryzykiem projektów. Firmy komercyjne od lat korzystają z wachlarza metod, narzędzi i sposobów analiz wspierających ocenę ryzyka projektów, w szczególności projektów online.

Stąd idea warsztatów szkoleniowych dotyczących metod biznesowych zarządzania ryzykiem jako część projektu „**Analiza i zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych online – dobre praktyki, metodyka** w ramach programu stypendialnego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Kultura w sieci”, a następnie, na podstawie wniosków z części warsztatowej, przygotowanie niniejszego przewodnika dobrych praktyk.

Mam nadzieję, że opracowany materiał będzie dla Państwa użyteczny, szczególnie w mniejszych instytucjach, które realizują projekty jako działalność uzupełniającą do swojej podstawowej działalności.

Alicja Krawczyńska

Wrzesień 2020

SPIS TREŚCI:

1. Jak rozumieć zarządzanie ryzykiem w projekcie?
2. Łańcuch krytyczny w projekcie online
3. SCRUM jako metoda pracy
4. Sprint – jedna iteracja w SCRUMIE
5. Artefakty SCRUMA
6. Ceremonie SCRUMA
7. Zarządzanie ryzykiem projektów kulturalnych online z wykorzystaniem SCRUMA

1. JAK ROZUMIEĆ ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROJEKCIE?

Animatorzy kultury i zarządzający instytucjami kultury projektując, a następnie realizując projekty, szczególnie zaś projekty online, jednocześnie podejmują ryzyko ich realizacji.

Włoskie *risicare* to „mieć śmiałość, odważyć się”.

Od tego słowa pochodzi polskie „ryzyko”, które współczesny słownik języka polskiego definiuje jako: „**możliwość sukcesu, ale także niepowodzenia, porażki, straty**”, zaś amerykański Project Management Institute (PMI) jako „**wszelką niepewność, również taka, która korzystnie zmieni przebieg i skutki projektu**”.

Jeżeli ryzyko wiąże się ze zmianami w projekcie, to analizując ryzyko należy wziąć pod uwagę na co wypłyne zamiana (na cele? na koszty? a może na sposób działania?) oraz jakie będą jej efekty dla celów, kosztów i sposobu działania.

W klasycznym podejściu zarządzanie ryzykiem w projektach rozumie się jako podejmowanie działań mających na celu:

- rozpoznanie (identyfikacja ryzyka)
- ocenę (wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia)
- sterowanie ryzykiem (planowanie reakcji na ryzyko)
- kontrolę podjętych działań zaradczych.

W ramach struktury organizacyjnej zarządzaniem ryzykiem zajmuje się kierownictwo przy wsparciu komórek analitycznych.

Taki sposób zarządzania ryzykiem znajduje zastosowanie przede wszystkim w dużych firmach czy organizacjach. Sprawdza się w projektach inwestycyjnych i wysokobudżetowych (również kulturalnych).

W zarządzaniu projektami na poziomie operacyjnym czy stałej pracy nad rozwojem produktów firmy komercyjne (niezależnie od wielkości), stosują elastyczne (zwinne) metody pracy (agile), a zatem również inne podejście do zarządzania ryzykiem. **W szczególności zaś SCRUM stał się skutecznym narzędziem zarządzania ryzykiem działań operacyjnych – poprzez stałą reakcję na otoczenie zewnętrzne i adaptację projektu.** Niektóre organizacje wykorzystują też teorię ograniczeń i metodę łańcucha krytycznego. Ta metoda sprawdza się doskonale dla projektów, w których ważne jest zarządzanie czasem realizacji poszczególnych zadań, dla projektów złożonych i realizowanych z wykorzystaniem zasobów z zewnątrz organizacji.

W działalności instytucji kultury, szczególnie mniejszych instytucji, na szczeblu powiatowym, takie podejście może znaleźć zastosowanie, właśnie ze względu na wielką zmienność otoczenia, na konieczność błyskawicznego dostosowywania działań i projektów ze stacjonarnych na online.

W jaki zaś sposób elastyczne (zwinne podejście), czyli zastosowania SCRUMA wspiera zarządzanie ryzykiem? Na to pytanie odpowiadają kolejne rozdziały przewodnika.

2. ŁAŃCUCH KRYTYCZNY W PROJEKCIE ONLINE

Metoda łańcucha krytycznego, jako sposobu prowadzenia projektów wywodzi się z teorii ograniczeń, której twórcą jest Eliyahu GOLDRATT.

Teoria ta mówi, że każda organizacja lub firma jest jak łańcuch, czyli zespół połączonych ogniw. Każdy łańcuch ma jedno najsłabsze ogniwo i jeżeli go bardzo mocno naprężymy, to pęknie właśnie w tym miejscu. Jedynie wzmocnienie najsłabszego ogniwa pozwala zwiększyć siłę łańcucha jako całości. **W każdej organizacji istnieje jeden obszar, który ogranicza jej zdolność do osiągnięcia celu.** Dlatego mówimy o zarządzaniu ograniczeniami – nie tylko skutków, ale też przyczyn. Teoria ograniczeń jako dziedzina zarządzania dotycząca zarządzanie projektami, sprzedaż, obsługa posprzedażowa, szkolenia i edukację, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Przekładając powyższe założenia do zarządzania projektami **wykorzystywany jest łańcuch krytyczny. To ciąg zależnych od siebie zadań, których wykonanie determinuje sukces całego przedsięwzięcia.** Łańcuch krytyczny opiera się na 3 ograniczeniach:

- nieprzewidywalność czasu realizacji poszczególnych zadań
- kompletność i stabilność zawartości projektów
- wielozadaniowość i wydajność

Układając wszystkie zadania w ciąg, przypisując czas trwania, wykazując zależności między nimi, można określić czas trwania projektu. Ścieżka krytyczna zatem jest to najdłuższa ścieżka czasowa w sieci projektu biegnąca od zadania początkowego do zadania końcowego - suma dni roboczych pozwalająca określić całkowity czas trwania projektu (w dniach).

Jak wykorzystać łańcuch krytyczny w zarządzaniu projektami w kulturze?

1. **Wizualizacja całości działań w projekcie za pomocą łańcucha krytycznego** pozwala na zrozumienie, w którym momencie może nastąpić sytuacja problematyczna, gdzie wykorzystujemy zasoby na zewnątrz (np. grafika, obsługę informatyczną), w którym miejscu należy zaplanować dodatkowy czas na akceptacje (np. umieszczenie logo programu „Niepodległa”, czy spełnienie wymagań organizatora).
2. **Nie jest ważne wykonanie w terminie pojedynczego zadania, ważne jest ukończenie całego projektu w terminie.** Realizując kolejne zadania z wykorzystaniem ścieżki krytycznej wyraźnie widać, że zaplanowany ciąg zdarzeń pozwala unikać sytuacji problemowych, spiętrzenia zadań. Ryzyko zaś jest minimalizowane w ten sposób, że można w wyprzedzeniu określić następujące po sobie czynności.
3. W ramach organizacji pracy, **metoda koncentruje się na wykorzystaniu zasobów** (w tym przypadku możliwości zespołu). Przypisanie odpowiedzialności za zadania już na etapie planowania i układania ścieżki krytycznej, pozwala na odpowiednie rozplanowanie pracy, tak aby od początku było widoczne, w którym miejscu można spodziewać się kumulacji zadań dla jednej osoby. W takim przypadku konieczne będzie rozłożenie zadań w kolejkę, rozciągnięcie w czasie lub zlecenie innej osobie danej czynności.

3.SCRUM JAKO METODA PRACY

Autorzy SCRUMA opracowali następującą definicję:

SCRUM: ramy postępowania (ang. framework), dzięki którym ludzie mogą adaptacyjnie rozwiązywać złożone problemy tak, by w produktywny i kreatywny sposób wytwarzać produkty o najwyższej możliwej wartości.

SCRUM jest wykorzystywany w zarządzaniu wytwarzaniem złożonych produktów (szczególnie informatycznych) od początku lat dziewięćdziesiątych. SCRUM nie jest procesem czy techniką wytwórczą, czy też wyczerpującym opisem sposobu działania. **Definiuje jedynie ogólne reguły postępowania**, w obrębie których możliwe jest stosowanie różnego rodzaju procesów i technik. SCRUM obnaża względną skuteczność wykorzystywanych metod zarządzania produktem i sposobów wykonywania pracy tak, by można było w sposób ciągły doskonalić produkt, zespół oraz środowisko pracy (*w tym obszarze nawiązuje do teorii ograniczeń, które rekomenduje stałe doskonalenie organizacji).



Adaptując definicję i założenia do zarządzania projektami w kulturze możemy powiedzieć, że SCRUM to określone zasady pracy, które pozwalają na stopniową, inkrementalną realizację projektów (i procesów).

Na SCRUMA składają się zespoły SCRUMOWE i związane z nimi role, wydarzenia, artefakty i reguły. Każdy z elementów służy konkretnym celom i każdy jest niezbędny do osiągnięcia sukcesu w stosowaniu SCRUMA. **Reguły SCRUMA łączą ze sobą wydarzenia, role i artefakty.** Zespół SCRUMOWY składa się z Product Ownera, Scrum Mastera i Zespołu developerskiego. Taki układ ról nie znajduje odniesienia do projektów kulturalnych, w których możemy wyodrębnić **koordynatora projektu** (kierownika, managera, instruktora) – odpowiedzialnego za powodzenie całości oraz **zespół wykonawczy, czyli realizatorów**. Ważną jednak cechą zespołów SCRUMA, która wpisuje się w zarządzanie w projektach kulturalnych jest **interdyscyplinarność zespołów i samoorganizacja**.

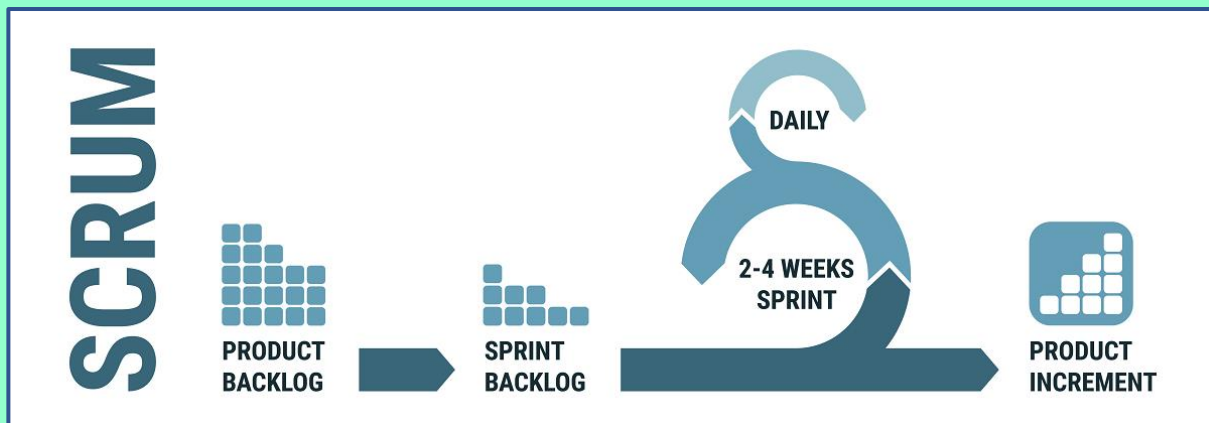
Istotą SCRUMA jest niewielki, niezależny zespół. Zespół taki jest wysoce elastyczny i potrafi sprawnie się dostosowywać. Ta cecha również wpisuje się w realizację projektów kulturalnych w mniejszych instytucjach kultury.

4.SPRINT – JEDNA ITERACJA W SCRUMIE



Sercem SCRUMA jest Sprint — ograniczony czasowo do maksymalnie jednego miesiąca, podczas którego wytwarzany jest „ukończony”, gotowy do użycia i potencjalnego wydania przyrost produktu.

Sprint jest zatem wyznaczoną jednostką czasu, trwająca w praktyce minimum tydzień a maksimum 4 tygodnie. W ramach tej jednostki czasu odbywa się planning (planowanie), daily, review, retrospekcja oraz (albo przede wszystkim) realizacja zadań, tak aby na koniec osiągnąć założone cele (przyrost).



Rozpoczynając pracę w sprintach, a także mając na uwadze wysoką zmienność otoczenia, zdecydowanie najlepszym rozwiązaniem **jest sprint trwający jeden tydzień**. Tydzień to wystarczająca **jednostka czasu, żeby zrealizować zaplanowane na ten okres działania w projekcie (przyrost)**.

Tydzień to również wystarczająca jednostka czasu aby, zastanowić się nad problemami i podjąć odpowiednie decyzje. W końcu tydzień, to dobra jednostka czasu, aby monitorować otoczenie zewnętrzne, w tym reagować na sytuację związaną z COVID.

W stabilnym otoczeniu, w projektach trwających wiele miesięcy zdecydowanie lepsze są sprinty dwutygodniowe czy nawet miesięczne. Jeżeli warunki otoczenia nie wpływają dynamicznie na pracę zespołu, z powodzeniem może on realizować swoją pracę w rytmie miesięcznym. W praktyce może być tak, że w jednej instytucji jeden projekt będzie realizowany w sprintach tygodniowych, a inny w sprintach dłuższych.

W ramach tego tygodnia – sprintu – powinno odbyć się planowanie, codzienne daily, review i retrospekcja. Nie ma precyzyjnych wytycznych kiedy powinny być te spotkania. W praktyce jednak planowanie zaczyna sprint, czyli dobrze zrobić to spotkanie w poniedziałek rano, a review i retro w piątek na podsumowanie dnia i tygodnia pracy (lub dłuższego odcinka czasowego). Są też firmy, które pracują w innych rytmach, na przykład zaczynając sprinty w środę. Jeżeli tak im jest wygodniej i się to sprawdza, to nie ma żadnych przeszkód, żeby sprint zacząć właśnie w środę.

Przewodnik po SCRUMIE mówi, że sprinty zachowują możliwie stały czas trwania przez cały okres realizowania prac. Co to oznacza w praktyce? Zaplanowane zdarzenia (spotkania) w ramach sprintu powinny być stałe, o określonej porze, o określonym, ustalonym czasie trwania. Jeżeli planujemy, że daily będzie codziennie o 8:00, to powinno być zawsze o 8:00, a tylko wyjątkowo zmienione. Jeżeli planujemy podsumowania sprintu (review) zawsze w piątki o 13:00, to jest to niezmiennie. W związku z tym należy wyznaczyć ten termin i wpisać

w kalendarze z dużym wyprzedzeniem. Jeżeli ktoś nie może być z ważnych powodów, to przekazuje swoje obowiązki, informacje innej osobie.

Jeżeli ktoś ma urlop w danym sprincie, to na planowaniu jest wiadomo, że w danym sprincie, trzeba zaplanować mniej pracy do wykonania. Jeżeli zdarzy się sytuacja chorobowa to ktoś inny przejmie zadania chorej osoby albo trafią one do backlogu głównego i na kolejnym planowaniu zostaną ponownie przygotowane do realizacji.

Nowy Sprint rozpoczyna się bezpośrednio po zakończeniu poprzedniego. Nie ma przerw między kolejnymi sprintami, bo zaburzają one cały rytm pracy.

5.ARTEFAKTY SCRUMA



PRODUCT BACKLOG - uporządkowana lista **WSZYSTKICH** działań w projekcie.

Na górze listy znajdują się działania najważniejsze (najbardziej sensowne) do zrealizowania w najbliższym sprincie.

Kiedy tworzyć backlog?

- a) **dla jednego projektu**, na przykład: realizacja projektu dotyczącego Bitwy Warszawskiej dofinansowanego z Koalicji dla Niepodległej, cykl warsztatów i spotkań dla seniorów związany z bezpieczeństwem, warsztaty i gra terenowa dla młodzieży na podstawie książki. Backlog projektu najlepiej przygotować na początku planowania lub rozpoczęcia realizacji tego projektu.
- b) **dla wszystkich projektów w instytucji**, na przykład w horyzoncie bieżącego roku. Taki backlog można opracować w dowolnym momencie, przekładając do niego zarówno projekty w trakcie realizacji jak i te, które będą realizowane w przyszłości oraz projekty planowane.



Najważniejszą cechą backlogu jest jego **transparentność, czyli dostępność dla wszystkich zainteresowanych**. Backlog schowany w szufladzie u lidera projektu nie spełni swojej roli. Tablica na ścianie sprawdzi się w małych zespołach pracujących w jednym miejscu. Można od niej zacząć.

Jednakże, szczególnie dla osób pracujących w strukturach rozproszonych (filie, osoby w różnych zespołach przypisane do jednego projektu), **konieczne jest znalezienie jakiejś formy online backlogu**, na przykład zwykły arkusz kalkulacyjny na wspólnym dysku google, tablica trello.com, bitrix24.pl. Wszystkie te narzędzia są bezpłatne.

Definicja backlogu mówi, że jest to lista uporządkowana. Oznacza to, że na górze listy powinny być działania i zadania przygotowane do realizacji. Zadanie jest przygotowane do realizacji, gdy zawiera wszystkie informacje dla osób, które będą się nim zajmowały, to znaczy: co jest konkretnie do zrobienia, jakie są dane wejściowe lub skąd należy zaczerpnąć informacje, jaki ma być efekt końcowy danego zadania. Zadanie powinno być możliwe do zrealizowania w czasie jednego sprintu. Jeżeli nie jest możliwe, to warto go podzielić na mniejsze.

Zadania na liście powinny być opisane w **sposób zrozumiały** dla interesariuszy (kierownictwa), wykonawców i innych osób biorących udział w projekcie. Chodzi o to, że jeżeli backlog jest widoczny i ma być wspólnym **narzędziem pracy, a jednocześnie narzędziem komunikacji**, to warstwa semantyczna ma również bardzo duże znaczenie.

Jak tworzyć product backlog?

Jeżeli backlog jest listą działań, to w pierwszej kolejności należy je wypisać w jednym miejscu. Oczywiście może to być zwykła kartka papieru czy notes. Tylko czy takie narzędzie wystarczy?

W projektach zwinnych, **backlog tworzony jest stopniowo i rozwijany** w miarę zwiększającej się wiedzy o produkcie. Na początku pracy w backlogu znajdują się zajawki działań opisane hasłowo (np. spotkanie autorskie, galeria internetowa, film promocyjny). Następnie każde z tych działań należy rozpisywać na mniejsze, atomowe wręcz części i układać priorytetami.



Na samej górze backlogu są najważniejsze zadania, czyli mające największy sens realizacji w najbliższym sprincie, na dole mniej ważne, opisane w mniejszym stopniu. Dzięki temu, w najbliższym sprincie, czyli w ciągu jednego lub dwóch tygodni czasu mamy szansę zrealizować tylko takie części projektu, które naprawdę mają sens – szczególnie biorąc pod uwagę ograniczoność zasobów i zmienność sytuacji otoczenia.

Jeżeli więc, nie wiemy czy wydarzenie będzie online, czy stacjonarnie (bo sytuacja pandemiczna rozwija się dynamicznie), to na pewno możemy opracować harmonogram wydarzenia, plan promocji, przygotować grafiki; możemy przygotować odpowiednie umowy z wykonawcami. W miarę upływu czasu możemy zdecydować o przygotowywaniach równoległych, aby w ostatnim możliwym momencie podjąć decyzję.

Backlog jest narzędziem dynamicznym. Zmiana jego zawartości, zarządzanie tą zawartością do główne zadanie – lidera, koordynatora projektu. **Backlog powinien być widoczny dla wszystkich zainteresowanych.**

Kto może dodawać działania do backlogu? Zależy to oczywiście od wewnętrznych ustaleń instytucji, ale bardzo dobrą praktyką jest umożliwienie tego wszystkim. Po prostu, każdy kto pracuje w projekcie, kto jest jego częścią, uzupełnia backlog o swoje pomysły, tym bardziej jest to cenne, jeżeli pracujemy w różnych systemach pracy – np. dział obsługi czytelników również popołudniami i w soboty, a dział instrukcyjny w tygodniu i do 16.00, lub realizujemy projekt wspólny dla centrali i 6 filii. Na planowaniu jest czas, aby omawiać i rewidować kolejne działania, a więc i nowe pomysły.

SPRINT BACKLOG. SCRUM zakłada również, że dla każdego sprintu powstaje odrębna lista zadań do zrealizowania w ramach tego sprintu – to **sprint backlog**.



Dlaczego jest tworzony sprint backlog?

To najprostszy sposób oddzielenia spraw, którymi zajmujemy się teraz, od tych którymi będziemy zajmowali się później.

Jakie narzędzia wykorzystać do sprint backlogu? Takie, jakie zespół wybierze i uzna za wygodne. Jeżeli pracujemy w jednym miejscu, to świetna będzie tablica z żółtymi karteczkami i podziałem na 3 części: do zrobienia, w trakcie, zrobione. Jeżeli struktura jest rozproszona, warto skorzystać z narzędzi online (tablice typu kanban, na przykład trello.com., brixit24.pl lub bardziej zaawansowane, np. Jira czy Asana).

Wiele osób, organizatorów i animatorów kultury, w sposób intuicyjny tworzy własny „sprint backlog”, co poniedziałku tworząc z notesie listę spraw do wykonania. **Warto podkreślić w tym miejscu, że SCRUM i jego artefakty jest narzędziem pracy zespołowej i zespołowej wymiany myśli.** Tworzenie własnej listy, to zarządzanie osobistą efektywnością.

Na koniec danego sprintu wszystkie zadania z backlogu sprintu powinny być zrealizowane. Jeżeli nie będzie to możliwe, to takie zadanie wraca do backlogu produktu i jest ponownie omawiane. Być może należy go zrealizować później, opisać inaczej, podzielić na mniejsze, lub usunąć całe zadanie lub jego część. Zrealizowane zadania są omawiane na koniec sprintu podczas review i tworzą inkrement, czyli przyrost w sprincie.



INKREMENT (przyrost w sprincie), to produkty sprintu. W projektach informatycznych, z których pochodzi SCRUM przyrostem sprintu jest nowa funkcjonalność, nowy fragment działającego oprogramowania.

Praca animatorów i organizatorów kultury, to szereg wielu działań realizowanych w obrębie projektu, często mało widocznych dla osób postronnych.

Trudność w definiowaniu inkrementu polega na tym, że SCRUM zakłada zrealizowanie zadania w ramach sprintu, czynność dokonaną. Jeżeli zadanie jest zrealizowane, to ma jakiś efekt końcowy. **Ten efekt nazywamy właśnie przyrostem.**

W ramach organizacji takich działań produktem danego sprintu mogą być: podpisane umowy, przygotowane grafiki do promocji, zebrane zapisy na warsztaty, zaakceptowane scenariusze wystawy. Przyrostem może być również wiedza – wyniki analizy, zebrane materiały archiwalne, zrealizowana kwerenda, ustalenie możliwości podjęcia współpracy z partnerami zewnętrznymi. Każdy w tych działań jest przyrostem, stanowi bowiem efekt zrealizowanego przez kogoś zadania.

Inkrementem w sprincie może być także **decyzja** dotycząca programu festiwalu czy przeglądu twórczości, albo **decyzja dotycząca sposobu realizacji działania w projekcie: online czy stacjonarnie.** Decyzja, bowiem będzie punktem wyjścia do następnych etapów i następnych prac dla zespołu.

6.CEREMONIE SCRUMA

Ceremonie SCRUMA to zaplanowane cykliczne spotkania, które wpisują się w stopniową, interakcyjną realizację pracy projektowej. Przewodnik SCRUMA mówi wręcz o **timeboxach, czyli określonych ramach czasowych na te spotkania.**

- Sprint (tydzień, 2 tygodnie, 4 tygodnie)
- Sprint Planning (do 8 godzin)
- Daily Scrum (15 minut)
- Sprint Review (do 4 godzin)
- Sprint Retrospective (do 4 godzin)



PLANNING (planowanie). Plan sprintu to rodzaj umowy między kierownikiem (liderem projektu) a zespołem. Plan jest NIEZMIENIALNY.

Po zaplanowaniu wiadomo dokładnie co trzeba zrobić, jakich rezultatów oczekujemy na koniec sprintu i jakie są priorytety.

Planowanie rozpoczyna sprint. Na tym spotkaniu lider projektu - koordynator przedstawia backlog produktu, na którym widnieją opisane działania i zadania do zrealizowania.

Następnie tworzy tablicę - sprint backlog. To będzie wyodrębniona lista na najbliższy sprint. Sprint Backlog jest zwykle oznaczony, na przykład „sprint 54” albo sprint „2-9 września 2020”. To może być odrębna karta w trello, nowa zakładka w arkuszu kalkulacyjnym googla. Narzędzie jest sprawą wtórną. Ważne, żeby sprint backlog był nową listą spraw do zrealizowania w czasie danego sprintu.

Jeżeli instytucja korzysta również z wizualizacji projektu za pomocą ścieżki krytycznej (*to narzędzie jest opisane w odrębnym rozdziale), to planowanie jest idealnym momentem, aby sprawdzić, w którym miejscu ścieżki znajduje się projekt, które zadania są do zrealizowania wewnątrz zespołu, a które na zewnątrz. Koniecznym na planowaniu będzie uwzględnienie zapasu czasu na koordynację i uzgadnianie takich zadań.

Po utworzeniu sprint backloga, koordynator przedstawia kolejne tematy, rozpoczynając od tych, które są na górze listy. Jeżeli zadanie jest rozbudowane, opisane etapami, konieczne jest podzielenie go na mniejsze czynności.

Zgodnie z ideą SCRUMA zadania NIE są przydzielane do poszczególnych członków zespołu. To członkowie zespołu samodzielnie powinni ustalić między sobą, jakie zadanie realizują. W praktyce, ze względu na różny poziom i umiejętności nie jest to możliwe, dlatego też na planowaniu zadania przydzielane są do poszczególnych osób. **Przydzielanie zadań sprawdza się również wtedy, gdy członkowie zespołu projektowego wykonują na co dzień inne obowiązki, a projekt jest czynnością dodatkową.** Moment planowania jest właśnie po to, żeby te czynności uwzględnić (jak również urlopy, szkolenia) i zaplanować działania możliwe do zrealizowania.

Ważne jest to, żeby na koniec planowania była jasna informacja, jakie mamy cele w sprincie, co chcemy zrealizować. Z zasady sprint backlog powinien być niezmienny. **Nowe zadania, nowe pomysły trafiają do głównego backlogu.** Jeżeli pracujemy w dużej zmienności otoczenia, to należy pomyśleć o sprintach tygodniowych, czyli planowaniu pracy tylko na tydzień.



DAILY (stand – up) to codzienne poranne spotkanie całego zespołu. Ważne, aby spotkania odbywały się systematycznie, zawsze w tym samym miejscu (lub przy wykorzystaniu tego samego narzędzia internetowego), o tej samej porze, na przykład 8:00).

W trakcie 15 minut członkowie zespołu odpowiadają na 3 pytania:

- co zrobiłem wczoraj?
- co robię dziś?
- czy nastąpiły jakieś przeszkody w pracy?

Powyższe pytania, szczególnie pierwsze z nich, odzwierciedlają ważną kwestię dotyczącą efektywności pracy poszczególnych członków zespołu i zespołu jako całości. Dlaczego? Otóż dlatego, że po pierwsze pytanie „co zrobiłem wczoraj” ma formę dokonaną. Należy więc odpowiedzieć o sprawach zakończonych. Jeżeli sprawy są w toku, to znaczy, że nie są zrobione. I tu rodzi się kolejne pytanie - dlaczego? Jaka jest przeszkoda? Czy były to zadania na kilka dni? Czy dana osoba ma za dużo zadań w toku? Czy dana osoba dostała zbyt dużo dodatkowych obowiązków? Czy stałe obowiązki są na tyle obciążające, że nie zdąży zrealizować zadań z projektu? A ktoś jest osobą, która wszystko robi na ostatnią chwilę albo oddaje po terminie i dopiero stosując daily wyraźnie widać tę cechę?

Jak widać taki stały monitoring zadań zaplanowanych do zrealizowania w danym sprincie pozwala, na identyfikację wielu aspektów pracy, członków zespołu, które mają wpływ na całość projektu. Zarówno w kontekście efektywności członków zespołu, jak i organizacji pracy w instytucji.

W zespołach programistycznych daily przeprowadzane jest najczęściej przy tablicy, na której widoczny jest sprint backlog, tak aby można było od razu zweryfikować postępy prac w całym sprincie. Jeżeli sprint backlog ma postać elektroniczną, to przed daily następuje uporządkowanie i weryfikacja tasków, a w praktyce ustalenie ich statusów (w trakcie/zrobione).

W większości przypadków to spotkanie jest przeprowadzane na stojąco, uczestnicy stoją w kółku. Pozwala to na przybranie perspektywy całego zespołu, a nie raportu do przełożonego. Ważną kwestią jest to, że nawet, jeżeli przełożony uczestniczy w daily, bo jest częścią zespołu projektowego jako lider, daily to nie jest spotkanie raportowe. To omówienie sytuacji. Dlatego też organizację tego spotkania warto zostawić członkom zespołu. Można umówić się, że co tydzień kolejna osoba organizuje takie spotkanie – sprawdza, czy są wszyscy, udziela głosu kolejnym osobom. Jeżeli daily ma formę spotkania online, organizator powinien zadbać o połączenie, wysłanie linków, ustalenie platformy komunikacji. Może to być dowolna platforma do webinariów (Livewebimar, clickmeeting), organizacji pracy w zespołach (Microsoft Teams) albo zwykłe (darmowe) połączenie za pomocą darmowego narzędzia hangouts zintegrowanego z innymi funkcjonalnościami konta Google.

Daily z założenia powinno trwać 15 minut. Jest to wystarczająca rama czasowa, jeżeli uczestnicy skupią się na rzeczach najważniejszych i konkretnych. Oczywiście warto dać się wypowiedzieć wszystkim. Jeżeli daily stale się przedłuża, to może być to wynikiem wielkości zespołu - w zespołach powyżej 7 osób trudno jest utrzymać dyscyplinę 15 minut.

Systematyczne, stałe daily wzmacnia komunikację, transparentność pracy, pozwala na szybką identyfikację problemów. Jeżeli jest obawa, że to kolejne spotkanie i nie ma kiedy pracować, to warto zastanowić się, ile czasu w ciągu dnia pracy zajmuje czasami ustalenie statusu takiego czy innego zadania. Warto spisywać takie dodatkowe „narady”. Może okazać się, że dodatkowy czas na ustalenia zajmuje dużo więcej godzin, niż to się wydaje



Spotkanie zwane REVIEW odbywa się na koniec sprintu.

W praktyce ostatniego dnia sprintu. Jeżeli sprinty rozpoczynają się w poniedziałki, to review będzie w piątek, w drugiej części dnia. Dla sprintów trwających miesiąc review może trwać nawet 4 godziny. Dla krótszych odpowiednio krótszy.

Zgodnie z założeniami SCRUMA, w ramach tego spotkania odbywa się „przeгляд inkrementu”. To sformułowanie mieści w sobie po prostu analizę działań zrealizowanych, ukończonych w ramach danego sprintu.

Dlaczego to spotkanie jest takie ważne?

Jeżeli w ramach daily członkowie zespołu doskonale wiedzą, co zrealizowali, jeżeli backlog jest transparentny i w dostępnej formie dla wszystkich zainteresowanych, to po co spotkanie? Otóż na review zapraszani są również interesariusze, a więc dyrekcja (zarząd), czasami partnerzy projektu, czasami zewnątrzni wykonawcy fragmentów projektu. **Wspólne podsumowanie, analiza, sprawdzenie z założeniami i celami projektu pozwala na zaakceptowanie już wykonanej pracy, ewentualne wprowadzenie zmian i korekt.** To moment, żeby dodawać do projektu też nowe pomysły, czy usprawnienia umieszczając je w backlogu.

Ważną kwestią jest to, że chociaż w spotkaniu uczestniczą również przełożeni, to jest to spotkanie robocze, a nie statusy czy ocena pracy. W tym spotkaniu nie chodzi o ocenę pracy takiej czy innej osoby, tylko o informację zwrotną, ustalenie dalszych etapów, potwierdzenie kierunku działań, szczególnie dla projektów, w których zakres jest stale dopracowywany.

Zasadniczo każdy projekt kulturalny – wystawa, festiwal muzyczny, przegląd twórczości, cykl warsztatów doskonale wpisuje się w taki rytm pracy. Zakres i cele są znane, a w kolejnych iteracjach następuje uszczegóławianie i realizacja poszczególnych działań.

Review prowadzi koordynator projektu (lider, kierownik) omawiając to co zostało zrobione w danym sprincie. Jeżeli powstały jakieś artefakty, które mają formę wizualną to doskonały moment, aby je zaprezentować. Jest gotowy plakat – można go pokazać. Jest zaakceptowany program koncertu -należy go przedstawić. Mamy zgodę artysty i informację, że będzie brał udział w projekcie. Warto to przedstawić. Zostało potwierdzone partnerstwo ze szkołami czy harcerzami, również należy to przedstawić i podsumować. **Istotne jest to, żeby review nie było spotkaniem typu „one man show”, dlatego też to członkowie zespołu prezentują rezultaty swojej pracy.** Osoba odpowiedzialna za film promocyjny prezentuje film, osoba koordynująca warsztaty dla seniorów robi podsumowanie tych warsztatów, osoba zajmująca się częścią techniczną przedstawia aspekty techniczne. Jeżeli sprint jest krótki, a w ramach sprintu niewiele udało się zrobić, to review może trwać i 15 minut. Nawet w takiej sytuacji

jednak warto się spotkać, dlatego, że jest to jedyne spotkanie z przełożonymi i to jest moment, w którym przełożony może uzupełnić wiedzę członków zespołu. **To doskonała okazja, żeby też zastanowić się wspólnie jak pracować dalej.**

Pod koniec review lider projektu przedstawia backlog i informuje o jego aktualnej postaci. To również okazja, aby dodać nowe pomysły, czy ulepszenia oraz uwzględnić zmiany otoczenia, na przykład działania hybrydowe w związku z pandemią COVID.



RETRO/retrospekcja – to spotkanie, w którym bierze udział zespół SCRUMOWY, i na którym analizuje się sposób pracy. Celem spotkania jest zastanowienie się jak można usprawnić pracę na przyszłość.

Czy to spotkanie jest potrzebne? Przecież robimy podsumowanie każdego projektu. Omawiamy, co poszło dobrze, a co poszło źle. Zapisujemy uwagi na przyszłość. Większość instytucji realizujących projekty dokładnie tak funkcjonuje. Na zakończenie projektu (nieważne ile trwał, czy miesiąc, czy przez pandemię rozciągnął się do 6 miesięcy) organizowane jest spotkanie, na którym kierownik (najczęściej) lub koordynator podsumowuje całość. W instytucjach otwartych pracujących zespołowo, członkowie zespołu mają okazję do wypowiedzenia się. Po co zatem kolejne spotkanie zabierające czas?

Otóż retro jest spotkaniem zespołu. Nie kierownictwa i zespołu. Zespołu. Jeżeli w zespole projektowym jest przełożony (a często jest), to bardzo ważną umiejętnością tej osoby będzie przyjęcie roli członka zespołu. Podobnie jak daily, retro organizuje jeden z członków zespołu i powinno ono być od razu po review, a na pewno tego samego dnia.

Słownik języka polskiego definiuje retrospekcję jako „przypominanie sobie przeszłych zdarzeń lub przeżyć; spojrzenie w przeszłość”. To zabieg stosowany często w literaturze czy filmie.

Retro jest zatem spotkaniem, którego celem jest podsumowanie pracy zespołu w ostatnim sprincie. Dlatego też w ramach tego spotkania zaleca się stosowanie różnych metod podsumowania, od luźnych rozmów do narzędzi psychologicznych. Przykładowe sposoby przeprowadzania retrospekcji:

- zapytanie członków zespołu „czego nauczyłem się w tym tygodniu”?
- porównanie do jachtu płynącego przez morze
- wypisanie spraw w trzech kolumnach: wyrzucić, kontynuować, zmienić i kontynuować
- uzupełnienie diagramu ryby w kontekście problemów i 5 kategorii (maszyny, ludzie, metody, materiały, zarządzanie)

SCRUM zaleca opracowanie planu usprawnień i wcielania go w życie. W praktyce może to być: więcej czasu na plan, mniej na uzgadniania w trakcie pracy, wypróbowanie nowego narzędzia, dodatkowe przygotowanie niestandardowej analizy marketingowej przydatnej do dalszych prac, nowy podział obowiązków, uzgodnienie procesu wdrażania nowego członka zespołu lub... sprawy zupełnie przyziemne, typu przeniesienie drukarki w inne miejsce, szkolenie z korespondencji seryjnej, ustalenie sposobu opisywania faktur. etc.. Ważne, żeby wybrać jedną rzecz i ją wprowadzić w życie w najbliższym sprincie.

7. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PROJEKTÓW KULTURALNYCH ONLONÉ Z WYKORZYSTANIEM SCRUMA

SCRUM jako sposób pracy opiera się na empirycznej teorii sterowania procesem, w której decyzje wynikają z doświadczeń.



Z samej istoty SCRUMA wynika iteracyjny, przyrostowy proces kontroli podjętych działań.

To właśnie iteracyjność prac w największy sposób służy optymalizacji przewidywalności i zarządzaniu ryzykiem.

Dzieje się tak dlatego, że **SCRUM** zakłada:

- a) **Przejrzystość działań** – wszystkie istotne elementy projektu są widoczne (w postaci backlogu, sprint backlogu i inkrementu), zaprezentowane (w ramach review) oraz muszą być zrozumiałe dla wszystkich osób odpowiedzialnych za projekt jako całość i za poszczególne części projektu.
- b) **Adaptację** – problemy wykrywane są na bieżąco, czemu sprzyjają codzienne spotkania zespołu (daily), na każdym planowaniu ponownie analizowane postępy w realizacji projektu. W przypadku wykrycia jakiegokolwiek czynnika, który zaburza proces zezwala się zespołowo na dokonywanie zmian na bieżąco
- c) **Inspekcję** – kontrola postępu prac dokonuje się zarówno na podsumowaniach na zakończenie sprintu, jak i codziennie w ramach daily. Jednocześnie stały dostęp do backlogu projektu pozwala na kontrolę podstępów z poziomu kierownictwa w dowolnym momencie.

SCRUM daje możliwość rozwiązywania złożonych problemów i adaptacji produktu do wymagań odbiorców i/lub otoczenia A TYM SAMYM MOŻLIWOŚĆ ZARZĄDZANIA RYZYKIEM w kontekście wszystkich funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

Jak wdrażać SCRUM w instytucji?



Jak podkreślają sami twórcy SCRUMA: „Scrum jest: • lekki, • łatwy do zrozumienia, • trudny do opanowania.”

I to prawda. Ramy organizacji pracy w SCRUMIE są proste. Cykliczne, iteracyjne spotkania oraz backlog będący podstawą planowania, organizowania, monitorowania i kontroli pracy.

Na czym więc polega trudność? Otóż wdrożenie SCRUMA to nie tylko dokonanie zmiany organizacji pracy, to zmiana w sposobie myślenia.

Cykl spotkań z przedstawicielami instytucji kultury w ramach projektu pozwolił na ocenę możliwości zastosowania SCRUMA w instytucjach kultury i jednocześnie określenie kilku najważniejszych praktycznych porad dotyczących wdrażania narzędzi SCRUMA do zarządzania ryzykiem w projektach online.

1. **Sprawdź, które elementy SCRUMA już znajdują zastosowanie w Twojej instytucji.** Prawdopodobnie będzie to planowanie. Jaką ono ma formę? Kto bierze udział w planowaniu? Jako konkretnie się odbywa? Czy ma formę cykliczną? Jak często odbywa się planowanie? Prawdopodobnie, po analizie okaże się, że warto (szczególnie teraz) planować prace naprawdę na bardzo krótkie jednostki czasu. Może warto zaczynać tydzień od piątku, bo najczęściej w czwartki są publikowane najważniejsze komunikaty rządowe?
2. **Opracowanie backlogu projektu (lub instytucji) – naprawdę warto!** Dopóki w pracy jesteśmy w jednym zespole w jednym miejscu, działania w projekcie realizują doświadczone osoby, wszystko idzie gładko. Wystarczy jednak konieczność kwarantanny (w praktyce jest to L4) ważnego członka zespołu lub kilku osób, a zarządzanie projektem z elastycznego przejdzie w zarządzanie kryzysowe. Backlog projektu – widoczna dla wszystkich, online lista działań w projekcie – pozwoli na szybkie dopasowanie się do zmieniającej się prawie codziennie sytuacji.
3. **Czy potrzebne jest daily?** Badania socjologiczne pokazują, że w czasach niepewnych najgorszy jest brak informacji. W momencie, gdy zmiany otoczenia wymuszają błyskawiczne zmiany w instytucji, codzienne poranne spotkania uporządkują prace i uspokoją zespół. Nawet jeżeli będzie to informacja, że czekamy na decyzję organizatora lub dyrekcji, lub artysty..., to możemy ustalić, że w tym czasie zrealizujemy jakieś kolejne zadanie.
4. **Wykorzystaj narzędzia internetowe.** Są instytucje, a w nich osoby, które twierdzą, że jedyną metodą jest spotkanie zespołu na żywo. Jeżeli zaś nie ma takiej możliwości, kierownicy piszą maile do zespołu. Można i tak. Znacznie efektywniejsze będzie jednak wykorzystanie jakiegokolwiek narzędzia internetowego. Jeżeli osoby w zespole nauczą się korzystać z tych narzędzi na własnych spotkaniach, zdecydowanie łatwiej będzie im realizować, choćby zajęcia dla uczniów. Rok 2021 będzie rokiem pracy online i nawet jeżeli dziś w instytucji występują braki sprzętu, czy umiejętności, to ich niwelowanie powinno być priorytetem.
5. **Znajdź ambasadorów zmian w instytucji.** Żeby zastosować SCRUMA zacznij od jednego wybranego elementu (ceremonii lub artefaktu). Porozmawiaj z zespołem, zaproponuj nowe rozwiązanie. **Z całego zestawu pozwól wybrać jeden do wdrożenia.** Na początek na próbę w małym gronie, może w jednym z działów. Może okazać się, że dział opracowania zbiorów pracuje już podobnie, a osoba odpowiedzialna za techniczną część wydarzeń od dawna marzy o jakimś narzędziu internetowym, w którym będą zlecenia tylko dla niej? Jeżeli tak jest, to idealny moment na wdrożenie elementów SCRUMA i sprawdzenie ich zastosowania w instytucji.
6. **Wdrażaj małymi krokami.** Istotą SCRUMA jest adaptacja. Jego twórcy celowo skupiają się na przedstawieniu ogólnych zasad pracy, nie precyzując ich. Uważaj
7. **Optymalizuj.** W tym zakresie twórcy SCRUMA i twórca teorii ograniczeń Goldratt w zgodny sposób rekomendują: **nieustanne doskonalenie jest drogą do zwiększenia efektywności przyjętych rozwiązań organizacyjnych.** Czy rzeczywiście w Twojej niewielkiej instytucji daily jest potrzebne codziennie? Może lepiej będzie

poniedziałek/środa/piątek? Czy udaje się dobrze zaplanować sprint? Jeżeli nie, to zapytaj dlaczego? Czy przysłowiowe „gaszenie pożarów” zawsze wynika z otaczającej nas sytuacji i zmieniających się warunków prawnych?

8. Retrospekcja to proces ciągłego uczenia się, a dobre planowanie w znaczący sposób ogranicza ryzyko realizacji projektów. Zapraszaj do planowania również zespół, włącz członków zespołu w decyzje i zadania, które trzeba podjąć na początku sprinta. Zaangażuj członków zespołu do organizowania spotkań zespołu. Daily i retrospekcja są spotkaniami zespołu. Naprawdę nie musi organizować ich kierownik.

9. Dzielcie się wiedzą i umiejętnościami. Jednym z niespodziewanych a pozytywnych efektów wiosennego lockdownu i następných miesięcy pandemii. jest niesamowity wręcz wzrost umiejętności cyfrowych w instytucjach kultury. Technologia, jakkolwiek jest tylko nośnikiem przekazywanych treści, może być sprzymierzeńcem kultury online.

10. Zdefiniuj na nowo grupy swoich odbiorców. Spróbuj dokonać analizy ich potrzeb na nowo. Być może znajdziesz nowe możliwości realizacji projektów online, które do tej pory były mniej widoczne.

BIBLIOGRAFIA

1. Scrum Guide, wersja polska 2017; www.suidescrumguides.org
2. Encyklopedia zarządzania; <https://mfiles.pl/>
3. PRINCE 2, Project management tool (metodyka zarządzania projektami - Prince)
4. PMBOOK - A Guide to the Project Management Body of Knowledge (zbiór dobrych praktyk zarządzania projektami wydany przez Project Management Institute)
5. Cel i doskonałość w produkcji, Goldratt E.M. Cox J., wydawnictwo: Mint Books S.C. Marek Kowalczyk Tomasz Bagiński
6. Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania nr 14, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław
7. Opracowania własne na podstawie blogów: <https://agile247.pl>, <https://bialko.eu/>, <https://procognita.pl/blog>