



Zpravodaj Projektového undergroundu

02
2020

Pozvánka

Vítejte u dalšího čísla Zpravodaje Projektového Undergroundu. Co se chystá?

Na **13. únor** je připravena přednáška a související diskuze na téma **Konverzační inteligence - přehlížený potenciál manažera**. Během přednášky určené manažerům, nejen projektovým manažerům, ale i všem CxO a vedoucím týmů, sdělí to nejlepší z oblasti budování vztahů a vedení zásadních rozhovorů Jan Novák, profesionální kouč ICF a specialista na Konverzační inteligenci (R). Do souvislosti zasadí výsledky výzkumů neurovědy, představí doporučené postupy pro budování osobního vlivu a autentického leadershipu i čeho se vyvarovat. V následné diskusi je možné otevřít i další témata související s rozvojem osobnosti manažera. Akce proběhne ve společnosti **ICZ na Pankráci od 17:30**. Akce je již v podstatě obsazena.

Dne **12. března** opět proběhne diskuze, tentokrát na téma „**Vliv agilních metodik na waterfall projekty**“. Již klasičtí němečtí filozofové nás učí, že společnost nezůstává trvale v nějakém extrému – po tézi a antitézi přijde syntéze. Je to jako kyvadlo – rozhoupe se a po několika kyvech najde nejlepší polohu. Stejně to je nepochybně i s agilním versus vodopádovým přístupem k řízení projektů. Některé firmy již si celým cyklem prošly, jsou obory, které se nyní nacházejí v období vyzvání antitéze a do vyváženého vztahu mezi oběma přístupy se dříve či později dostanou také. Podstatou totiž je, aby se především dodalo to, co je předmětem projektu, a to co nejefektivněji. Dojde tedy ke stavu, kdy některé projekty budou řízeny agilně – ale jen ty, kde to dává smysl. A některé vodopádem. Ale ani ten nezůstane bez následků, přijímá postupy a ideje z agilního způsobu řízení. V minulém čísle Zpravodaje byla představena jedna z hybridních metodik na pomezí agilního a vodopádového řízení. Pojd'me spolu diskutovat, jaké dopady agilních metod každý z nás zaznamenává na projektech, které řídí. Ani ne tak to, že nyní je leckde slovo „agilní“ povinným atributem, ale fakticky.

No a v dubnu bude opět výjimečná příležitost ogrilovat zkušeného projektáka.

Obsah

- * Pozvánka
- * Co a jak (1. část)
- * Co se stalo
- * Jak zvolit správný přístup k projektu
- * Motivace a demotivace v projektech
- * Co a jak (2. část)



Zpravodaj Projektového undergroundu

02
2020

Zvlášť zjistit, jak se vyrovnával s neúspěchy, které potkal, a také jak řešil problematické situace. Tentokrát budeme grilovat Zdeňka Menglera, dlouholetého vedoucího projektově organizované firmy Logica a později CGI. Zdeněk byl velice oblíbený vedoucí a nepochybně nám prozradí, jak řídit tým a přitom zůstat oblíbeným a úspěšným PM. Grilování proběhne 23.4. od 17:30 v novém prostředí firmy CGI na adrese Laurinova 4.

Co a jak (1. část)

Pokračujeme v seriálu, který čerpá a bude čerpat z ohromného rezervoáru rad a zkušeností získaných na nesčetných diskuzích, které již v rámci Projektového Undergroundu proběhly. Nejde o teoretické rozbory, ale naopak o zcela praktické situace a



jejich řešení. Snažíme se vybrat situace, které se na diskuzích opakovaly, a také postupy, které v praxi pomohly.

Nejprve najdete popis situace a odpověď či doporučené řešení je až dále v textu Zpravodaje. To proto, abyste si mohl(a) vyzkoušet, jak byste takovou situaci řešil(a) sám, kdybyste se s ní setkal – a pak si porovnat svoje zkušenosti se zkušenostmi ostatních. No a vůbec nejraději budeme, pokud se popisem „strefíme“ do problému, který vás aktuálně trápí, a přispějeme tak zkušenostmi k jeho řešení.

První situace: Komunikace



Jakým způsobem lze efektivně přesvědčovat lidi (tlačit na ně, aby udělali co je potřeba), když sídlí daný člověk v jiné lokaci (a nemáme možnost za nim osobně jít a řešit to)?

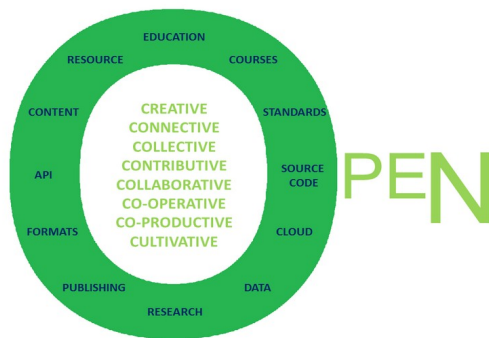


Druhá situace: Otevřenost

Jakým způsobem „ošetřujete“ filtrování informací od členů týmů až po řídicí výbor a investory? Jaký je rozdíl v otevřenosti vůči těmto osobám?



Třetí situace: A ještě jednou otevřenost



Podle jakých kritérií se rozhodujete, jak moc otevření k zákazníkovi budete? Kdy otevřeně rozkryjete karty a kdy budete mlžit a filtrovat informace. Pokud jde o přiznání komplikací ze strany nás jako dodavatele. Hraje vliv velikost/význam zákazníka? Dobré vztahy s protistranou?

Něco jiného?

Co se stalo

První letošní diskuze byla věnována odhadování nákladů na projekt a jejich řízení. Diskuze se točila hodně kolem rezerv, jejich reportování a vůbec o tom, zda management je ochoten a schopen rezervy akceptovat. Ale otázek i odpovědí bylo více a jako obvykle je záznam přístupný přihlášeným členům na našem WEBu.

Jak zvolit správný přístup k projektu



Projektoví manažeři už vědí, že výhody lze získat i úpravou metodiky řízení projektu s ohledem k potřebám toho kterého projektu. Mohou těžit i z používání agilního a vodopádového hybridu. Rozhodujícím bodem však může být určení, který přístup se má použít. Na toto téma vyšel článek v posledním

čísle časopisu PM Network (pro členy PMI), z něhož přinášíme otázky, které by si měly zúčastněné strany vyjasnit před vlastním rozhodnutím. A mimochodem, má to vztah i k tématu diskuze plánované na březen.



1. *Jaké jsou pro vás přínosy tohoto projektu?*

Dotaz sponzorovi na tuto otázku hned na začátku pomáhá soustředit diskusi na obchodní hodnotu a může posílit primární zaměření vás i projektového týmu. Ale tato otázka s největší pravděpodobností vyvolá mnoho dalších otázek. Využijte to jako příležitost k diskusi o optimální frekvenci výstupů pro konečné uživatele projektu, o zapojení různých zúčastněných stran a o potřebě změn v plánu pro dodávku požadované hodnoty.

Mohli byste se například zeptat: „Měli byste raději části konečných schopností, které si můžete prohlédnout každé tři týdny, nebo byste raději nechali, abychom na konci projektu dodali celé řešení pro důkladnou kontrolu?“ U opakovatelných procesů se sponzor často zaměří na efektivitu. To vás povede cestou uceleného vývoje metodou vodopádu. Naopak poznání, že se sponzor zajímá o experimentálnější proces iteracemi, vás povede k diskusi o epics, stories, releases a features.

2. *Chcete raději rychle získat ¾ řešení problému, nebo počkat, až zajistíme plných 100%?*

Tato otázka by měla být použita jako navazující na otázku výše. Pomáhá zúčastněným stranám pochopit problematiku času. Pokud se rozhodnete pro hybridní řešení, musíte určit a pochopit, které prvky práce budou mít pevně stanovené časové rozvržení v agilní struktuře. Například integrace správy podnikových dat v nové oblasti podnikání může být oddělena od zbytku plánovaného projektu IT infrastruktury a nastavena ve dvoutýdenních sprintech. Ale tato otázka se samozřejmě nemůže použít v některých oborech, jako jsou stavební projekty.

3. *Jak si představujete řízení změn v projektu?*

Všechny projekty se týkají změny organizace. Hovořte s lidmi o mechanismech, které existují v hybridních / plánových / agilních projektových strukturách, a o tom, co pro ně tyto mechanismy znamenají v každodenní činnosti. Pokud manažer říká, že chce, aby všechny změny byly rozsáhle zdokumentovány a schváleny, ale zároveň chce, aby tým rychle reagoval na požadavky vznikající s velmi malou dokumentací, pak je v jeho chápání rozpor. Pomozte mu jej pochopit, a pak ukazujte kdo, co, proč a jak jsou změny projektu prováděny, sledovány a hodnoceny v agilním prostředí i vodopádovém prostředí.



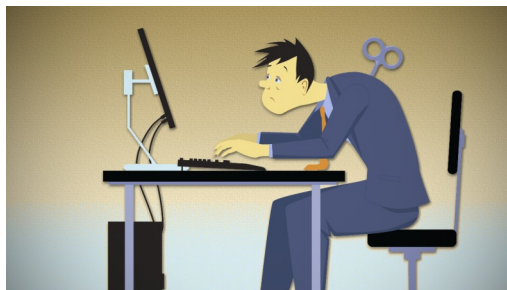
4. *Jak pohodlně byste se cítil v rámci buď agilního nebo vodopádového prostředí?*

Otipujte projektový tým a klíčové zainteresované strany o jejich úrovni komfortu s hybridním, agilním a vodopádovým přístupem. Pokud několik zúčastněných stran nebo členů týmu rozhodně nechce fungovat určitým způsobem, zatímco všichni ostatní ano, možná budete mít problém při překonávání překážek. Pokud váš tým nechce řešit žádnou část vašeho projektu pomocí agilního nebo vodopádového přístupu, pak je hybridní řešení mimo mísu.

Projektoví manažeři musí přistupovat ke svým projektům stejně jako truhláři: existuje několik nástrojů, ale správné nástroje musí být použity ve správný čas správným způsobem, aby pomohly vést k úspěšnému výsledku. Projektoví manažeři by se měli snažit vést diskusi na takové úrovni, aby mohli dobře rozhodnout, zda projekt nebo jeho části vyžadují agilní, vodopádový nebo hybridní přístup.

Motivace a demotivace v projektech

Definice pro pojem motivace je poměrně složitá. Z mého pohledu, jednoduše řečeno, motivace je hnací pohon v pracovním i v privátním životě. Je dána okolním prostředím, které vytváří podněty pro motivaci. Mohou být vnější, když se třeba PM zajímá o varianty řešení, které pracovník vytvořil. Je tu i vnitřní motivace, která vznikne pozitivním



přístupem např. k prezentovaným cílům v projektu. Je to dáno jeho spoluúčasti a přínosem do projektu. Jindy je to zájem vyšších šéfů a hlavně CEO o projekt a pracovníky. Tento motivační aspekt se dá pozorovat v příštích dnech a týdnech.

Přehnaná, emociální motivace soustředěná na jednoho pracovníka se stává kontraproduktivní, např. přehnaná chvála za splněný úkol s očekávaným výsledkem.

Demotivace, tedy opak motivace, je doslova psychologická brzda pracovníka při jeho práci. Demotivaci si můžeme představit jako nasypání zrněk písku do pohonu. Většinou přichází z okolí, neočekávaně a ovlivňuje negativně výkon pracovníka. Např. jako vývojář softwaru vytvoříte funkci. Máte příjemný pocit z výsledku, seberalizace proběhla a bylo třeba kreativity. Po předvedení výsledku PM se dozvíte, že to není jeho představa, ani zákazníkova a že stačí integrovat standardní



Zpravodaj Projektového undergroundu

02
2020

řešení z minulého projektu. Zde se jedná o demotivaci, po zbytek dne se budete cítit i frustrováni. Ani nepomůže, když zákazník později standardní funkci odmítne a bude objeveno a integrováno vaše řešení.

V projektech je více demotivace než motivace. Někdy si to ani zdroj demotivace neuvědomí, že jeho výroky jsou okolím vnímány a interpretovány jako demotivace. Také hlavně pozor na vtipné poznámky v mezinárodním prostředí. Většinou posluchači znejistí, protože nevědí jak to interpretovat. Např. vzkaz pro Evropskou Unii „My vám to osladíme“.

Samozřejmě vyšší stupeň demotivace je frustrace a ještě vyšší úroveň vede k šoku.

Např.: Převzal jsem nový velký projekt a připravoval jsem kick-off meeting. Na chodbě jsem potkal šéfa, který byl šéfem šéfa mého šéfa, již člen vedení firmy. V rámci krátkého rozhovoru mně zdůraznil, že jeho očekávání je, že jako PM zvýším zisk o 10%. Takže nikoliv jen dosáhnout cíle za naplánované finance ve stanoveném čase. Šokován jeho přáním jsem slíbil, že se na to podívám. Dosti frustrován jsem přemýšlel, co z tohoto přání udělám. V rámci přípravné schůze pro kick-off meeting jsem dal do programu i nejnovější představu vedení firmy zvýšit zisk o 10%. Po krátkém brainstormingu s cílem najít rezervy jsme jednoznačně došli k závěru, že je to mimo realitu. Např. projekt zahrnoval zhruba 50% materiálu a 50% projektování. Na materiálu se šetřit nedá. Když upevnění potřebuje čtyři šrouby, tak tam nedáme jen dva. Z toho vyplývá, že bych u projektování musel docílit úspory 20%. Kde, na kvalitě, třeba vynechat některé z reviews? Nabídka byla podána společně se dvěma konkurenty. Zde se též nedala vytvořit rezerva, jinak nabídka nebude konkurence schopná. Majíce podporu týmu a dobré argumenty nakonec pominula i demotivace.

V budoucnu se k tomuto tématu tento šéf už nevrátil. Dalo se očekávat, že se dozvěděl výsledek ze schůze a tak další diskuzi již nevyhledával. Jak zdroj demotivace rozeznat nám napoví následující kontrolní seznam.

Kontrolní seznam: *JAK POHŘBÍT MOTIVACI*

- mít málo sebevědomí
- zabránit samostatnosti a všechno chtít dělat sám
- neoprávněné a nevyrovnané jednání
- málo přitáhnout k práci
- přetížit pracovníka
- nerad rozhodovat
- provozovat malichernou kritiku
- kritizovat před ostatními



Zpravodaj Projektového undergroundu

02
2020

- falešné a/nebo nedodržené sliby
- pomlouvat ostatní představené
- nebýt čestný
- "taktizovat"
- dovolit intriky, nebo dokonce popichovat
- být náladový
- rušit při práci
- málo chválit
- nečestně chválit
- nepřiměřeně kritizovat
- neovládat se
- šetřit na falešném místě
- dát neoprávněné odměny
- hektika
- nedostatečné informace
- vlastní vědomosti si nechávat pro sebe
- povýšit pracovníka bez udání důvodu
- příliš někoho protěžovat
- pěstovat si "černé ovce"
- být nebo působit namyšleně
- být neosobní
- všechno vědět lépe
- neumět odpustit a pořádku se v tom rejpat
- cynismus
- někoho zesměšňovat
- izolovat nebo ignorovat
- malý soucit pro osobní záležitosti
- nežádán míchat se do privátních záležitostí
- nepřiznat chyby
- nemít čas
- nemít dovednost naslouchat
- od ostatních požadovat více jak od sebe.

Napsal Ivan Valíček. Na adrese i.valicek@bluewin.ch se těší na případnou odezvu.

Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

Zde najdete rady jak postupovat v situacích, které byly uvedeny na začátku



Zpravodaj Projektového undergroundu

02
2020

Zpravodaje.

První situace: Komunikace



Lokální osoba má vždy větší prioritu, to platí i v rámci jedné lokality (např. v případě telefon vs. osobní kontakt). Pomáhá jedině mít na místě lokálního reprezentanta.

Pozor na znalost angličtiny a shodné vnímání slov – nezbytné dělat summary a MM. MM se doporučuje chronologicky a ponechávat historii.

Organizace většinou nemyslí globálně, ale lokálně, i když z lokálního prostoru přerostly do globálního. Tento problém lze vyřešit, pouze pokud organizace začne myslet globálně. Musí se rozbít lokální vztahy. Cíle (a KPI) musí být dány nikoliv na bázi lokality, ale na základě druhu byznysu (mezinárodně).

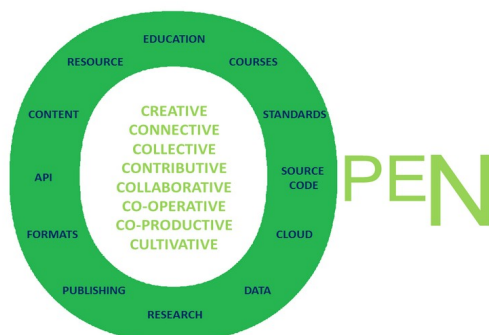
Zásada úspěšné komunikace s managementem spočívá v tom mluvit jejich slovníkem, dívat se na problém jejich pohledem. Je také vhodné udržovat jej v mírném napětí.

Druhá situace: Otevřenost

Co se týká komunikace od členů týmu, pak je akceptovatelná ne filtrace, ale agregace informací, ztráta nepodstatného detailu. Pokud by došlo k filtraci, musí PM zasáhnout.



Třetí situace: A ještě jednou otevřenost



Etika předepisuje, že veškeré konání by mělo být ve prospěch zákazníka, tedy by měl být informován úplně a otevřeně. Otevřenost je ale výhodná i z hlediska



Zpravodaj Projektového undergroundu

02
2020

dlouhodobých vztahů a integrity manažera projektu.

Pozor ale, nezaměňujte s tím „vše vyzvonit“. Co je vhodné filtrovat:

- finance,
- organizační problémy (jen některé - nezakrývat rizika),
- problémy se subdodavateli.

Problémem však může být i komunikace v nevhodný čas či s nedostatkem diplomacie.

Nabídka: chcete-li se s podobnými situacemi a jejich řešeními seznámit v plné šíři, můžete využít školení „patero úspěšného projektu“, které je celé věnováno diskuzi účastníků o problémech, s nimiž se setkávají v praxi a konfrontaci těchto problémů se zkušenostmi projektové komunity i doporučeními metodiky. Více viz <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava/patero-uspesneho-projektu/>.

Toto číslo připravili Igor Luhan a Ivan Valíček. Hledáme další autory.

Odpovědi na vaše otázky

Rozjeli jsme odpovědnu. Odpovědi na vaše otázky z oblasti projektového řízení se budeme snažit odpovědět co nejdříve, optimálně do 24 hodin. Otázky prosím posílejte na: email@mypmi.eu.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Regner
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©
2019
www.mypmi.eu