



Pozvánka

Na **20. října** od 17:30 plánujeme přednášku velkého experta, Martina Marečka, a to v jeho oboru **Řízení portfolií**. To je pro PM důležité, protože z portfolia většina projektů pochází. Jak se tedy portfolio řídí, jaké jsou principy? Na podobné a další otázky nám odpoví Martin Mareček, PMP, člověk se zkušenostmi s optimalizací portfolia investičních záměrů společnosti a přípravou realizovatelné strategie jejich realizace. Vedl opravdu velké projekty a programy, a to včetně zřízení projektové kanceláře jako centrální základny pro koordinaci investičních aktivit. Ale má také bohaté zkušenosti v oblasti správy aktiv, regulatorního prostředí a kontroly investic. Přednáška s diskuzí se uskuteční ve firmě Autocont u Strašnické vozovny na adrese Vinohradská 230. Přijďte – lze očekávat zajímavou přednášku i diskuzi. Pro mimopražské se budeme snažit přednášku vysílat on-line

Na 10. listopadu chystáme on-line diskuzi na téma *Projektové fuck-ups a poučení z nich*. Co se komu z nás nepovedlo a co si z toho odnášíme za poučení? A co o tom sdělíme kolegům? A co naopak zamlčíme i před svým kamarádem. Nepochybně zajímavé téma, které povede opět k vášnivě diskuzi účastníků. Připojte se.

A je tu konec roku. Na 15. prosince chystáme přednášku o *hybridní metodice DSDM*. Dříve nebo později přejde nadšení z čistých agilních metodik a řada projektů bude vhodná pro „něco mezi“ agilní a vodopádovou metodikou. Proto tato metodika, kombinující agilní „podvozek“ s vodopádovou „nadstavbou“, o níž už jsme pár základních informací publikovali, může být zajímavou alternativou.

Na všechny akce se lze přihlásit, a to prostřednictvím webu, nebo emailem na adresy Igor.Luhan@mypmi.eu nebo Jaroslav.Barta@mypmi.eu.

Co se stalo

V září proběhla diskuze na téma *Stakeholder management*. Podílník, či stakeholder, je každý, kdo je projektem jakkoliv ovlivněn – nebo může projekt ovlivnit. Co je v projektu důležitější než „ti“ všichni podílníci? Velice bohatá a zajímavá diskuze na toto téma



proběhla s bohatým občerstvením v příjemných prostorách firmy Projectman na Smíchově. Kdo jste nebyli, pochybili jste. Krátký záznam z diskuze najdete na našem WEBU.

Obsah

- * Pozvánka
- * Co se stalo
- * Odvaha vést
- * Mentor nebo učitel?
- * Další kolo přípravy k certifikaci programového manažera



Odvaha vést

Důvodem, proč někteří manažeři selhávají, je to, že jsou příliš měkkí. Chybí jim odvaha být tak efektivní, jak by měli a jak potřebují být. Uvedme pár příkladů:

- Přikládají vyšší hodnotu tomu, co se jim líbí, než tomu, aby byli efektivní.
- Přijímají spíše konsensuální řízení, než aby převzali osobní odpovědnost.
- Dávají velký pozor, aby byl klid a „nerozhoupali loď“.
- Obětují osobní integritu za snadnost schválení.
- Odvracej těžká rozhodnutí od sebe nebo čekají do posledního možného okamžiku, aby činili pouze bezpečná rozhodnutí.
- Pracují na snadných věcech na úkor těch nejdůležitějších.
- Vyhýbají se nutné a včasné konfrontaci.

Očekáváte-li, že budete jako lídr trvale úspěšní, musíte prokázat odvahu vést sebe a svůj tým k úspěchu. Není to o úsilí nebo vznešených záměrech; jde o výsledky. V té souvislosti si musíme promluvit o:

- Práci
- Oblasti odpovědnosti
- Potřebě vést navzdory tomu, co se kolem vás děje.

Vedení nejprve vyžaduje, abyste porozuměli své práci: svým rolím a povinnostem. Pokud si s tím nejste jisti, definujte je (v obecné úrovni) jako odrážky a předložte je svému šéfovi. Neptejte se jej, jaká je vaše práce; ale řekněte mu, co jako svou práci vnímáte vy a vyhledejte dohodu a podporu. Tento přístup demonstruje iniciativu a ukazuje, že vám záleží na vašem úspěchu i úspěchu vašeho šéfa.

Jakmile pochopíte svou práci, jste nyní ve fázi „vyznačit své území“. Vaše doména odpovědnosti je definována, i odpovědnosti a závazky, které tam spadají. Je vaší rolí prokázat vedení potřebné k úspěšnému provedení všeho ve vaší doméně. Oblast odpovědnosti projektového manažera zahrnuje výkon všech členů projektového týmu a desítek dalších, které potřebuje pro to, aby zajistili úspěšné provedení a ukončení projektu.

Oblast odpovědnosti je téměř vždy širší, než si většina lidí na první pohled myslí. Podle mých zkušeností si většina „vůdců“, kteří jsou mikrořízení shora, to způsobili sami, tím že byli mikrořízení svými vlastními činy – nebo přesněji svou nečinností: nedostatkem důsledné odvahy věci uskutečnit.

Být trvale úspěšný jako vůdce vyžaduje odvahu. Jak ji můžete získat? Není to vždy snadné, ale se správným nastavením mysli můžete se slabým a neefektivním



chováním zatočit. Většinou víte, co je správné udělat. Je na vás, abyste se toho chopili! Poslední myšlenka: Mnoho lidí si přeje, aby sebrali odvahu, kterou u ostatních tolik respektují. Pokud se to týká vás, předstírejte to! Jakkoli to může znít neupřímně, předstírejte to! Proč? Protože nikdo nepozná rozdíl. A po chvíli tomu sami uvěříte. Stanete se tím, na co celý den myslíte. Odvaha je vzdálená jen o to pomýšlení.

Mentor nebo mučitel?

Když mluvíme o roli mentora, vzpomeňme na Odyssea. Svého syna nechal v péči starého a důvěryhodného přítele: mentora. Jakkoliv se tato role dnes udává i jako sponzor, kouč, důvěrník, průvodce či poradce – jde vždy o efektivní spolupráci s učněm. Zkušenost bohužel ukazuje, že občas mentor zakolísá a stane se diktátorským, hrozivým vládcem, který vede učedníka směrem k osobnímu cíli mentora spíše než k cíli učedníka. Stát se mentorem je ale obrovskou příležitostí, jak získat vhled do pohledu jiného člověka a nakonec se i sám něco naučit, zvýšit svou osobní kompetenci a rozšířit své komunikační a manažerské dovednosti.

Kdo již pracoval jako mentor, zná radost z nastartování schopností jednotlivce dosáhnout a překročit svůj potenciál a začít růst. V roli mentora platí pár zásad:

- Určitě sdílejte odhodlání dosáhnout dokončení úkolu. Jasně uveďte cíle, kroky k jejich dosažení a individuální příspěvek k jejich dosažení.
- Pomáhejte členům týmu riskovat. Poskytněte jim příležitost, aby získali povědomí o svých osobních preferencích rizika, a poté aby uvedli důvod pro rozšíření (nebo odstranění) této hranice.
- Pomozte zvládat přirozené reakce na rizika a problémy. Pochopte pozitivní i negativní prvky, které působí na vnímání, a hledejte alternativní pohledy.
- Mentor je v životě mentorovaného pouze přechodnou postavou. Zdůrazněte dočasnou povahu mentorství, prosazujte schopnost jednotlivce samostatně vykonávat každou životní událost nebo zkušenost, řešit ji a povznést se k ní.
- Zvyšujte pracovní výkon mentorovaných. Poznejte jeho aktuální schopnosti a dohodněte se, jak je nejlépe rozšířit.
- Podporujte kvalitu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Respektujte osobní preference a soukromé závazky a pracujte otevřeně a čestně, abyste zajistili, že všemu bude věnována náležitá pozornost.

Chcete-li se stát dobrým mentorem, začněte tím, že pochopíte svou roli a věnujete svůj čas nezištně rozvoji druhého. Činnost mentora po dobu alespoň 18 až 24 měsíců vyžaduje vysoké nasazení: kritická je otevřená a upřímná komunikace o výzvách, potenciálních řešeních, rizicích a následném učení, ale i zpětná vazba.



Dobré mentorství vyžaduje poctivost, píli, respekt k soukromí a schopnost soustředit se na přesvědčení a hodnoty druhého. Výzvou je porozumět sobě dostatečně dobře, abyste věděli, zda jste schopni nezaujatě naslouchat argumentům druhého, objektivně kritizovat potenciál, který každý argument nabízí, a srovnat se s tím, že váš svěřenec se často rozhoduje proti vašemu „lepšímu úsudku“.

Můžete začít rozumět svému svěřenci, když se zaměříte na osobní vizi. Na začátku požádejte svěřence, aby popsal svůj cíl. Dále pak založte vztah na běžně skrytých individuálních attributech, včetně:

- Sebevědomí/sebeúcta – víra v to, co je možné, důvody pro omezení, ochota vidět potenciál.
- Hodnoty/Normy – pozadí, priority, hodnoty v přátelství, asociace, zpětná vazba a náhled.
- Kultura/vzdělání – rodinné zázemí, země, jazyk a další kulturní vlivy
- Zkušenosti – osobní a pracovní události, které utvářely život svěřence; klíčoví lidé, kteří ovlivnili volby minulé i současné.
- Postoj k riziku
- Předsudky týkající se sebe a druhých.

Jako mentor byste měl plánovat kdy a pravidelně se scházet, na to musíte mít vyhrazený čas. Oba účastníci musí mluvit otevřeně, bez obviňování. Mentorovi musí být jasné, že jeho rolí je podpora – nikoli vedení. Aby byl čas produktivní, musí být stanoveny cíle. Na schůzkách pak nezapomeňte definovat následné kroky. Zásadní je konzistence přístupu k naslouchání, diskuzi a zpětné vazbě.

Důvěra mezi lidmi se musí zasloužit. Jako mentor musíte dodržet naprostou důvěrnost diskuse. Pouze po předchozí dohodě lze jakýkoli problém komunikovat s někým mimo vztah. Mentoring je postupný proces, který je třeba pečlivě pěstovat a rozvíjet s náležitým respektem ke kulturním preferencím jednotlivce.

Další kolo přípravy k certifikaci programového manažera

Stálí příznivci již vědí, že už proběhlo několik kol přípravy k certifikaci manažera programu PgMP. Tato certifikace je dalším logickým krokem v kariérním postupu projektového manažera. Tak jak obvykle úspěšní projektoví manažeři řeší stále větší a složitější projekty, nevyhnutelně se posouvají ke správě několika projektů v programu. Certifikace PgMP může projektovým profesionálům nejen pomoci k jejich práci, ale je také krokem k formálnímu uznání jejich dovedností, zkušeností, schopností a důležitosti pro mateřskou organizaci. Zkouška k této certifikaci je výrazně náročnější než zkouška PMP. Ale už fakt, že několik absolventů úspěšně certifikaci získalo a že poznatky využívají ukazuje, že to je



zvládnutelné. V nadcházející době, kdy se stále více budou stírat rozdíly mezi tradičním a agilním projektovým řízením, a zároveň i mezi projektovým řízením jako takovým a jinými znalostmi z dalších oborů, to pro profesionála představuje možnost pokračovat a rozvíjet se ve směru, který jej baví. Jak zůstat profesionálem, nepostradatelným pro zaměstnavatele, bez nutnosti pronikat do nejrůznějších aplikačních oblastí.

Manažer programu odpovídá za přímou spolupráci s projektovými týmy, za



odstraňování potenciálních překážek, jako jsou problémy se zdroji, rozpočtová omezení, problémy s peněžními toky, nebo konflikty při plánování. Řídí projektové činnosti a nastavuje obecné podmínky pro projekty svého programu. Pro projekty definuje systémy kontroly času a nákladů,

schvaluje platby projektům, spravuje změny smluv, a další věci související s vlastnictvím projektů. Pod jeho dohledem probíhá definice potřebných projektů i uvedení výstupů projektu do provozu. Když je čas uzavřít projekt, pak povoluje uzavření projektu.

Správa programu poskytuje komplexní pohled na celý program. Odpovědností programového manažera je vědět o všech projektech a zajistit, aby se různé cíle jednotlivých projektů vzájemně nerušily, ale doplňovaly. Manažer programu dohlíží na aktivity z ptačí perspektivy. Musí být schopen se na ně dívat z pohledu celé organizace a je nezastupitelný při koordinaci rozvojové snahy firmy. Dostává se tak do centra dění při rozvoji, což je nejen náročné, ale i velice zajímavé.

Příprava proběhne ve skupině několika zájemců formou diskuzí podpořených přípravou prezentací k vybraným tématům. Máte zájem se dále rozvíjet? Právě se formuje další studijní skupina. Více najdete na <http://www.pmp-test.eu/skoleni-apriprava-2/ready-to-certify-capm/>.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©

2022
www.mypmi.eu

Toto číslo připravil Igor Luhan.