

## **Záznam z diskuze dne 10.1.2013, téma "Autorita PM, aneb co dělat pro to, aby si PM uhájil rozhodovací autoritu a nezůstala mu jen holá odpovědnost?"**

### **Rozdělení do kategorií**

Formální vymezení autority

Rozpory mezi formální a skutečnou autoritou

Práce s autoritou

Závěrečné postřehy

### **Formální vymezení autority**

– *Jak zadefinovat pravomoci a jak je následně komunikovat, aby vznikl soulad mezi tím, co se říká a mezi realitou?*

Ta formální je dána (metodikou, zvyklostmi, atd.), neformální je třeba postupně získávat.

– *Co dělat, když mandát v rozsahu požadovaném PM není schválen?*

Nedokážu-li dodat bez něj, není jiné cesty než odejít. Před tím ale je třeba argumentovat pro získání té autority nebo pro nalezení cesty k dodání bez ní.

– *Jak nastavit pravomoci a odpovědnosti PM, ve firmách, kde si neformální struktury vydobyly významnou roli v rozhodování?*

Pomoci mohou jedině měkké dovednosti a neformální autorita, je třeba budovat neformální vztah.

### **Rozpory mezi formální a skutečnou autoritou**

– *Je častější spíš nedostatečně vymezený mandát na začátku nebo postupné de facto (tj. ne oficiální) omezování pravomocí?*

Nebyla nalezena jedna odpověď, je tam velký vliv kultury organizace. Postupné omezování může ale signalizovat, že PM nezvládá přechod k neformální autoritě. Může ale znamenat i snahu dodělat si projekt sám, bez projektu a PM.

– *Zjišťujete, že na projektu, na němž pracujete, mají vlastníci úplně jiné pravomoci než Vám bylo prezentováno a navíc jejich cíle jsou rozdílné Co s tím?*

To je průšvih a není k tomu co víc dodat.

– *Je lepší v situaci, kdy PM cítí, že mu zůstala jen odpovědnost projekt předat nebo pokračovat a využívat např. neformální autority?*

Nedokážu-li dodat bez něj, není jiné cesty než odejít. Před tím ale je třeba argumentovat pro získání té autority nebo pro nalezení cesty k dodání bez ní. Je ale také třeba integritu osobnosti a nezapomenout na „pracovní slepotu“. Je vhodné demonstrovat mitigovat rizika, protože ta jsou pro vlastníka projektu nejdůležitější.

### **Práce s autoritou**

– *Jak v praxi posuzujete meze toho, kdy se obrátit na řídicí komisi projektu a kdy rozhodnutí udělat v rámci projektového týmu? Jak k uhájení pravomocí napomáhají vlastníci projektů, vrcholné vedení - jaké máte zkušenosti?*

Je možno rozdělit podle charakteru. Jde-li o důvod související se změnou, pak je nutné sledovat nastavený proces pro schvalování změn. Je-li jeho součástí řídicí komise, pak jednat s ní, pokud není, pak bez ní.

Druhým důvodem může být eskalace, a pak je řídicí rada přirozenou eskalační úrovní. Další důvod asi není.

– *Jedna skupina projektového týmu, s unikátní znalostí implementované technologie, chce být za všechno odpovědná a o všem rozhodovat. Projekták vidí velké riziko, že tato skupina v budoucnu zneužije svoje vybudované postavení k prosazení svých cílů. Snaží se to řešit, ale nepodaří se mu přesunout část odpovědností na jinou skupinu. Tuto snahu zablokuje BO protože skupina, v prvních měsících projektu, vše zvládá velmi dobře. Jak to nakonec dopadlo ...*

To, co je popsáno, je příkladem důsledku rezignace na autoritu PM, v tomto případě vstup BO do autority PM.

### **Závěrečné postřehy**

- *Udržet si nezávislost v srdci. Nebýt vydíratelný.*
- *Nezapomenout, že každý šéf má svého šéfa.*
- *Jenom hloupý šéf si myslí, že si kupuje zaměstnance a dovozuje, že ho tak trochu vlastní.*
- *Kriticky zhodnotit situaci a rozhodnout se, zda tu práci bere nebo nikoli, resp. stanovit si podmínky - plná moc, právo veta, atp.*