

Záznam z diskuze dne 19.4.2012, téma "Práce s podílíky projektu"

Rozdělení do kategorií

Kdo jsou podílíci

Kategorizace podílíků

Motivace podílíků

Komunikace s nimi

Konflikt zájmů s podílíkem

Techniky práce s podílíky

Různé

Kdo jsou podílíci

– *Podle jakých (obecných) pravidel rozhodnout o tom, kdo je a kdo není podílík projektu?*

Podílík = kdokoliv kdo je jakkoliv projektem ovlivněn; ale i kdo může projekt ovlivnit.

– *Jak nejučinněji identifikovat podílíky projektu? Jak účinně zajistit shodu podílíků na projektu? Jak rozeznat v komplexním prostředí, kdo má opravdu největší vliv a na koho? Jak rozeznat a jednat s NEFORMÁLNÍMI stakeholdery a jejich neformálními, avšak často velmi důležitými strukturami ve firmě?*

Vyjít z organizační struktury, poradí team a vlastníci. Lze vyjít z minulých obdobných projektů. Na straně zákazníka začít informacemi od protějšku – jeho PM. Sekretářky jsou zdrojem dobrých informací.

– *Pracovní skupiny přímo s řediteli nebo si vždy vynutit do pracovní skupiny někoho podřízeného?*

Obecná odpověď není – záleží na tom čeho chceme dosáhnout. Zásadně vždy jednat s tím, kdo může ovlivnit.

– *Podařilo se Vám už někdy, a pokud ano - jakým způsobem, eliminovat podílíka z projektu.*

To by šlo snad jedině změnou rozsahu projektu.

Kategorizace podílíků

– *Jak lze strukturovat stakeholdery projektu?*

Podle způsobu komunikace a podle oblasti vlivu.

– *Jak správně „rozřadit“ podílíky projektu do matic moci a zájmu?*

Zájem je možno zjistit pohovorem se stakeholderem, ale moc pouze někde jinde. Výhodné je využít insider managementu.

– *Může se vyplatit identifikovat si stakeholders projektu a pečlivě je řídit (informovat, opečovávat, atd.) s pravidelnou periodou (tedy proaktivně raději než pasivně čekat na překvapení). (například v rámci pravidelného zkoumání rizik ...)? Tedy věnovat čas, úsilí s možností včasné identifikace issue/rizika vs. ušetření času s případnými překvapeními.*

Jednoznačně ano.

Motivace podílníků

– *Jakým způsobem zapojujete do projektu podílníky mimo projektový tým? Jak zainteresovat podílníka, který se sám nechce projektu účastnit?*

Snažit se s ním komunikovat a zjistit proč. Nechce-li komunikovat, pak to zkusit přes třetí osobu (jeho známý). Chci-li, aby se zapojil proto, že od něho potřebuji výstupy, pak motivovat přes nehmotné benefity – např. tím, že získá jako první jedinečné know-how. Pokud projekt opravdu ohrožuje jeho kariéru, pak se snažit mu získat bendit-pack při odchodu, nebo mu pomoci s umístěním mimo firmu (a to třeba i za cenu rozšíření rozsahu projektu).

– *Jak pracovat s podílníky, kteří o projektu roznášejí negativní obraz (blbou náladu), a to dovnitř i vně projektu? Jak kladně motivovat bývalého PM (který realizoval v minulosti stejný projekt), nyní člena řídicího týmu, aby „neškodil“ svou nedůvěrou nebo zbytečnými poznámkami ve zdárný konec projektu. Jakými mechanismy kontrolovat snahu podílníka o převzetí projektu?*

Separovat co nejvíc to jde, nezvat na schůzky, dělat s ním soukromé schůzky apod. Vyzdvihovat jej jako nositele doručení úspěchů projektu a tak jej s projektem spojit. Nejdůležitější je poznat jeho osobní hodnoty a motivovat jej přes ně. Přímá konfrontace s ním funguje, ale je třeba provést osobně bez publika – ale je to poslední možnost.

– *Jak si stakeholdery "omotat kolem prstu"?*

To není potřeba, stačí, když neškodí a pomáhají.

Komunikace s nimi

– *Jak často se s nimi scházet a udržovat je ve stavu "bdělosti"? Má význam pravidelně provádět schůzky s podílníky projektu (např. 1x měsíčně)?*

Podle jejich typu.

– *Jaké informace jim neříkat?*

Neříkat ty, které se jich netýkají. Zásadně neříkat domněnky. Doporučuje se filtrovat informace do tvaru ANO/NE, černá/bílá.

– *Jak stanovit hranici mezi spoluprací a informováním členů projektového týmu a podílníky projektu stojící mimo zadokumentovanou projektovou organizaci? Jak řídit informování mimo projektový tým, aby se dostávaly ven i dovnitř potřebné informace? Jak si naklonit lidi mimo?*

Formální způsob komunikace dle komunikačního plánu. Hranice komunikace dle toho, co po nich potřebujeme. Proti „chodbovým zvěstem“ se osvědčilo použít průběžné soutěže, které motivují, aby lidé si zjišťovali informace o projektu.

– *Obejdu stakeholdery ale výsledek našeho pohovoru nezaznamenám písemně (budu si to pamatovat). V jakých situacích je to efektivní a za jakých okolností je to potřeba udělat?*

Rozhovory s podílníky se nedokumentují.

Konflikt zájmů s podílníkem

– *Jak nejlépe řešit situaci, kdy jeden z podílníků projektu nesouhlasí s jeho cílem?*

Vůbec nejtěžší je jej identifikovat. Poslat na něj vlastníka. Udělat z něj správce rizika, které jej osobně ohrožuje.

– *Jak spolupracovat s podílníkem, který chtěl projekt od jiného dodavatele?*

Odpověď nenalezena.

– *Jak spolupracovat s podílníkem, který vytváří na projektu frakci na straně zákazníka i dodavatele a s touto frakcí jde proti rozhodnutím vedení projektu?*

Opřít se o řídicí výbor nebo jinak získat autoritu v projektu.

Jak spolupracovat s podílníkem, který dává najevo, že nesouhlasí se sponzorem projektu a snaží se sponzora zlikvidovat na projektu i v liniové organizaci? (Je například z jiné politické strany?)

Sponzor má evidentně slabou pozici a PM mu v tom nepomůže. Uvažovat o tom odejít z takového projektu.

– *Jak „zaměstnat“ tzv. „škodiče“, je-li členem řídicího týmu a „rád se točí v projektu na blbostech“??*

Z diskuzí které generuje vytvářet pro něj úkoly. Případně necht' si vezme seznam věcí, které se musí v budoucnu vyřešit, ať jej spravuje a své nápady necht' do něj zapisuje.

Techniky práce s podílníky

– *Jak dobře identifikovat kvalitního a vlivného „insidera“, který pomůže pozitivně vnímat projekt?*

Obecná metoda není. Jde o intuici, štěstí. Případně zkusit metodu „hloupého jinocha“ -- ptát se, nechat si poradit.

– *Jak se vhodně dostat k vlastníkovu projektu na straně klienta, když mi byl přiřazen jako styčný bod projektový manažer klienta, který má pouze formální úlohu a jeho rozhodnutí občas mění vlastníka projektu?*

Zásadně neobcházet PM na protější straně, proti vlastníkovu nasadit odpovídající úroveň.

– *Ve kterých případech se snažit o to, aby podílníci mimo projektový tým v budoucnu vstoupili do formálního projektového týmu? V kterých případech se o to nesnažit? V kterých případech a jak tajit skryté podílníky? (Lobby, apod.)*

Pokud tam jsou potřeba, tak necht' tam jsou co nejdřív!

– *Jakým způsobem zapojujete do projektu podílníky mimo projektový tým?*

Odpověď nenalezena.

– *Je rozumné zařadit některé podílníky projektu do integračního testu před fází Go-Live?*

Ano, měli by být v týmu co nejdříve. Přebírat musí zásadně ten, kdo definoval požadavky..

– *Formalizujete na projektech stakeholder management strategy?*

Zdaleka ne všichni. Když se to ale udělá, je to pro sponzora záruka toho, že to je pod palcem.

– *Jak častá je situace, kdy stakeholder během realizace projektu mění svůj postoj, názor nebo stanovisko? Např. z pozitivní součinnosti k úplné pasivitě nebo negativní kritice. Jak účinně bránit projekt a jeho cíl? Předpokládejme, že stakeholdera na projektu potřebujeme.*

Nosit švestičky, buchy, dorty ...

Různé

– *Vytvoření úzkého vztahu se zákazníkem je prioritou - tedy i sponzora(ů) projektu.*

Není to ale vůbec jednoduché - pokud se podaří takovou atmosféru vytvořit (podobně jako u členů týmů a manažera(ů) dodavatele a klienta) - pak známe návod na řešení nečekaných problémů a vzniklých průvodních konfliktů, v případě nutnosti na všech 'společenských' úrovních projektu.

– *Jsou podílníci projektu přítěží nebo pomocníky na projektu?*

No comment