

## Záznam ze schůzky 24.9.09

---

Přihlášeno 10 účastníků, účaast 10 účastníků.

Na začátek prezentace na téma z knihy Rick A. Morris and Brette McWhorter Sember: Project Management That Works: Real-World Advice on Communicating, Problem-Solving, and Everything Else You Need to Know to Get the Job Done - zde

### Probraná témata:

---

#### Téma Komunikace v týmu

Otázky:

1. Co se vám lépe osvědčuje při práci na projektu: otevřená informovanost nebo filtrování informací?
2. Co se vám lépe osvědčuje při vedení projektu: otevřená informovanost nebo filtrování informací?
3. Existují standardní situace na projektech v ČR, kdy se „filtrovaní“ informací (politicky nadhled) vždy vyplatí a naopak kdy se nikdy nevyplatí? (+konkrétní případy)
4. Kolika lidem na projektu jste řekli, že jsou idioti a co z toho vzniklo?
5. S filtrováním kterých druhů informací jste se na projektu setkal / setkáváte?
6. Jak ideálně motivovat členy týmu, kteří nespádají pod liniové řízení. A je problém z nich vymlátit včas výstupy do projektu.

Postřehy:

Filtrování komunikace jako nástroj pro formu sdělení

- nezřetelná hranice mezi „politickou úpravou“ informace a jejím vyfiltrováním
- časté filtrování je nešvar, může vést až k rozštěpení oficiálních a neoficiálních informací (v mezinárodních projektech ještě horší)

Emotivní prohlášení jako ve 4. otázce

- takové extrémní prohlášení ohrožuje celý tým
- ostré diskuze mohou vést k bojkotu v týmu
- je-li od dominantního manažera projektu, pak vysoce dominantní PM může sice stabilizovat tým, ale narušuje spolupráci v týmu a může vést k obrané místo ke spolupráci

Každý užívá způsob, který je pro něj přirozený, protože to je nakonec pro něj nejefektivnější.

Při přeposílání mailů nezapomenout odmazat neformální části z historie zprávy

#### Téma Komunikace k managementu a vlastníkům

Otázky:

1. Já sám chápu otevřenost nebo alespoň jeden její aspekt (včasná eskalace narůstajících problémů, jejichž řešení je mimo možnosti projektového manažera) jako věc pozitivní a snažím se ji uplatňovat. Občas se ale setkám s reakcí typu: Vážený pane, Vy ten projekt, zdá se, nejste schopni, uřídit. Máte podobné zkušenosti? A jaká máte kritéria, co ze zdánlivě jasně po eskalaci volajících problémů raději filtrovat?
2. Jaké podmínky musí být splněny, aby mohlo zapojení liniových manažerů vést k efektivnímu řešení problému?
3. Jakým způsobem „ošetřujete“ filtrování informací od členů týmů až po řídicí výbor a investory? Jaký je rozdíl v otevřenosti vůči těmto osobám?
4. Očekávají v českých podmínkách manažeři skutečně otevřenost nebo preferují „sunshine reporting“? Jsou schopni v případě problémů na projektu efektivně pomoci?

Postřehy:

Princip: pravda je podmínkou důvěry (viz prezentace v úvodu)

- určitě eskalovat
- zamyslet se na svými důvody k zatažení informací a je-li tím důvodem obava, pak mluvit otevřeně, vybavit se variantami a jejich zdůvodněním a tak udržet kontrolu nad rozhovorem
- nebyť submisivní

Filtrování pro management:

- Mělo by jít nikoliv o filtraci, ale o agregaci informací, ztrátu nepodstatného detailu
- Mluvit jejich slovníkem, dívat se na problém jejich pohledem
- Je vhodné udržovat jej v mírném napětí

#### Téma Komunikace k zákazníkovi

Otázky:

1. Jak vnímáte rozdíl v otevřenosti směrem k zákazníkovi u zákazníků ze státní správy a samosprávy a zákazníky z komerční sféry?
2. Jaké jsou zkušenosti se zapojením zákazníka do finanční problematiky – např. při vysvětlení vícenáskladů při posunu projektu?
3. 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/výnam zákazníka? Dobré vztahy s protistranou? Něco jiného?

Postřehy:

Co filtrovat

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

Rozdíly dle typu zákazníka

- určitě jsou mezi privátními a státní správou
- státní správa je víc politická a tomu se musí přizpůsobit forma
- v komerční sféře se obtížněji komunikuje o navýšení ceny (ale dodavatel bývá ve výhodě)

## Z praxe

### Situace ze života PM: Vítězná nabídka

```

- Rozsáhlý projekt implementace ERP dodavatel - zákazník
- Poctivá příprava a mírně agresivní odhady pracnosti
- PM připravil dobrou nabídku
- Obchodník přichází s tím, že má informaci, že vítězí nabídka o 40% levnější a cestou není debatovat snížení rozsahu.
- Navrhuje (požaduje) snížení odhadů pracnosti, škrtnutí rezervy a nastavení projektu na dobré změnové řízení, kterým se zajistí profitabilita z pohledu dodavatel
- „Odídem si dobře zákazníka“ říká obchodník
- Standard PMI, která PM podepsal, jasně říká, že nikdy nebude nesprávně informovat o odhadech pracnosti

Co má udělat PM:
- Udělat, co chce obchodník
- Eskalovat na vedení společnosti a trvat na poctivém přístupu
- Odmítnout projekt řídit
- Neuposlechnout a v týmovém duchu informovat zákazníka a snažit se ho přesvědčit o rozumném přístupu
- ... ???

```

### Postřehy

- svědomí je v úzké souvislosti s prioritami každého PM
- klíčová pro rozhodnutí je podpora firmy a kultura v ní (pokud to dělají všichni, pak se s tím nedá moc dělat)
- v prostředí s tvrdou metrikou je možno odmítnout, v měkkém prostředí by to mohlo být chápáno jako neloyalita
- důležité je pohled zákazníka, zda si fakticky uvědomuje, že za tu cenu nemůže dostat to, co chce (tedy zda též hraje hru)

### Příští schůzka

Příští schůzka bude opět jako výroční (globální) cca koncem února, pravděpodobně opět ve Vodafone. Témata viz zápis z [5. listopadu 2009](#)