

Pozvánka

Vítejte u posledního předprázdninového čísla Zpravodaje Projektového Undergroundu. Jako vždy informujeme o tom, co se chystá v následujících měsících.

Poslední předprázdninovou akcí bude „**grilování projektáka**“. Můžete 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. Jde o akci odloženou z dubna, proběhne **18.6. od 17:30** v novém prostředí firmy CGI na adrese Laurinova 4. Protože jsme v době pokoronavirové, požaduje firma CGI **přihlášení účastníků předem!** Hlásit se můžete mailem nebo na našem WEBu.

Po prázdninách předběžně plánujeme následující aktivity:

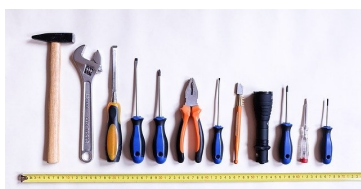
- září: diskuze „nacenění projektu, smluvní ošetření“
- říjen: přednáška „práce se členy týmu – co se osvědčilo ve firmě Artin“
- listopad: diskuze „jak si najít čas na příbuzné aktivity“ doplněná o zkušenost Petra Hubeného
- prosinec: přednáška Ivana Valíčka „předprojektová fáze“

I na tyto poprázdninové akce se můžete hlásit jako vždy, tedy buď mailem, nebo vyplněním na našem WEBu. Přitom připomínáme, že na diskuzi je povinnou součástí přihlášky také praktická otázka na téma diskuze.

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 rozbor, 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: Nástroje pro řízení virtuálních týmů

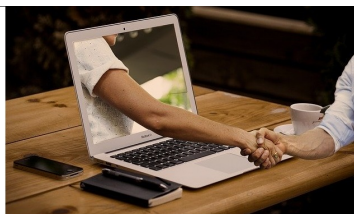
Jaké komunikační nástroje pro remote team využíváte?

Obsah

- * Pozvánka
- * Co a jak (1. část)
- * Co se stalo
- * Sdílení odpovědnosti
- * Komunikační minimum pro řízení projektů
- * Moje komunikační minimum pro řízení projektů
- * Co a jak (2. část)

Druhá situace: Tvorba virtuálního týmu

Z mých zkušeností je ve virtuálním nebo remote teamu obtížné vytvořit skutečně teamovou atmosféru (team spirit) a motivovat členy teamu k práci právě na našem projektu (mezi všemi dalšími projekty, které obvykle paralelně řeší, ať již virtuálně nebo fyzicky). Zajímá mne, jak se s tímto problémem vypořádávají ostatní?



Třetí situace: Kulturní odlišnosti

Jak se při řízení virtuálních týmů vyrovnáváte s kulturními odlišnostmi členů týmu a PM nebo i mezi členy týmu?

Co se stalo

Květnová diskuze na téma Řízení virtuálních týmů přinesla hodně zajímavou diskuzi a také užitečné podněty. Možná i proto, že jsme se sešli po dlouhém koronavirovém osamění se do diskuze zapojili všichni a odcházeli spokojeni. Proto i v tomto čísle najdete v sekci „Co a jak“ poznatky právě z této diskuze.

Sdílení odpovědnosti

Jakkoli sdílení odpovědnosti jde proti lidské přirozenosti, je to na projektech i napříč organizacemi běžná praxe. Členové projektu jsou často přiřazováni ke společným činnostem na jednom úkolu a projekty mají leckdy více než jednoho projektového manažera. Málokdy to funguje dobře. Když musí dva nebo více lidí spolupracovat, jeden by měl být určen jako vedoucí. To je osoba, která má nejvyšší



úroveň odpovědnosti a je považována za primární rozhraní do týmu.

Vedoucí, kteří alokují se sdílením odpovědnosti, ohrožují výsledky. Tito „vedoucí“ jsou buď nezkušení, příliš měkkí na to, aby činili tvrdá rozhodnutí, nebo jsou nekompetentní.

Existuje alespoň osm důvodů, proč byste se měli sdílení vyvarovat:

1. Nedostatek odpovědnosti. Ani jeden necítí osobní podíl na celkovém výsledku. Místo toho se každý zaměřuje převážně na své vlastní úkoly se sníženým zájmem o pokrok druhé osoby.
2. Snížený osobní závazek. Seběmotivace, kterou může člověk přinést do práce, je značně oslabena sdílením úkolu s jiným.
3. Vznik země nikoho. Každý kdo sdílí odpovědnost má obvykle určenou

- nějakou užší doménu odpovědnosti. Ale toto uspořádání pak ponechává šedou oblast, za kterou ani jedna strana necítí plnou odpovědnost.
4. Zmatek ohledně odpovědnosti. Když se objeví problém, není vždy jasné, komu je přidělit a kdo jej bude vlastnit.
 5. Není konečný rozhodčí. V tomto uspořádání nemá nikdo pravomoc rozhodovat o sporu mezi nimi. Tento spor může přinést i emoce.
 6. Konfliktní osobnosti a pracovní návyky. Styly každého člověka se mohou lišit v disciplinovanosti, efektivitě, následném přístupu, dovednostech, obětavosti, přístupu a tak dále.
 7. Osobní nepřátelství. Když dva lidé sdílejí moc, jedna osoba nevyhnutelně vynaloží více úsilí než druhá - nebo alespoň přijme toto vnímání. Pro mnohé to může způsobit rozhořčení a hořkost.
 8. Problémy s uznáním. Je obtížné oddělit jednu osobu od druhé pro zvláštní uznání, když oběma byla přidělena práce potřebná k dosažení výsledku.

Podívejme se na populární variantu sdílení síly: sdílení práce, když dva lidé pracují na stejném úkolu se stejnými povinnostmi, ale v různých časech (tedy předávání úkolu po 8 hodinách kolem světa tak, aby vždy šlo o obvyklou pracovní dobu a zároveň se pracovalo non-stop).

Toto uspořádání často ponechává obě osoby stejně odpovědné, ale nakonec jsou také obě stejně zodpovědné. Takovéto sdílení práce má stejných osm nevýhod, ale moje zkušenost naznačuje, že tato forma sdílení práce může mít o něco větší úspěch. Pro jednu věc má každá osoba obvykle definovaný rozsah odpovědnosti, přesto se cítí odpovědná za celý, když je v aktivní práci. Kromě toho jsou účastníci motivováni k tomu, aby situace fungovala, protože jsou vděční za to, že organizace vyhověla jejich běžnému harmonogramu.

Tím, že se jedna osoba stane odpovědnou – má úkol na starost a řídí úsilí - má větší kontrolu nad úkolem a mnohem víc je motivována vynikat. Vždy platí: **Sdílená odpovědnost = žádná odpovědnost.**

Komunikační minimum pro řízení projektů

PM, který řídí paralelně více projektů, musí zjednodušit komunikační proces.

Ten se odehrává každý den, a proto je třeba uvážit zda je efektivní, bezchybný a nestresový. Při komunikaci máme celé spektrum tools, jako je outlook/email, telefon na pevné lince, mobilní telefon, videokonference, Skype, WhatsApp. Komunikujeme formálně na schůzích a neformálně při obědě, atd. Tento proces musí spolehlivě zachytit, vyhodnotit, zpracovat a zaslat informace všeho druhu.

Pro optimalizaci procesu je dobré realizovat následující kroky:

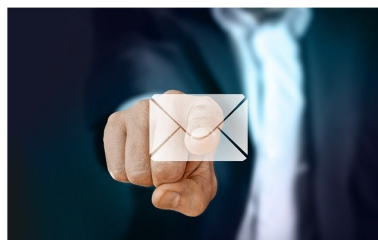
1. Nastavení infrastruktury

2. Stanovení pravidel pro komunikaci
3. Ověření v praxi

1. Nastavení infrastruktury

Email / Outlook

Základem je emailová komunikace. Zde platí pravidlo „Co není psáno není ani dáno“. Pro jednotlivé projekty je třeba vytvořit emailovou strukturu. Vyřízené emaily se zde odloží. Další a sice definitivní uložení emailů je v projektové struktuře. Nevyřízené zůstávají na vstupu. Každý projekt má zkratku, která se uvádí v emailu, např. NIS 2020.



Pro stanovení termínů pro schůze je dobré prosadit, aby všichni zanesli do kalendáře svojí nepřítomnosti, externí i interní.

Telefon

Zákazník zná plánovanou nepřítomnost PM. Dále akceptuje a provádí komunikaci s nastavením Single Point of Contact. Všeobecně cílem je zajistit 100% komunikaci se zákazníkem. To jde jen za pomoci zástupce PM.



I pevné linky mají svoje výhody. V telefonní centrále necháte nastavit přenesení signalizace po 3x zazvonění na další členy týmu. Mobil jsem používal jen operativně, třeba mimo kancelář.

Registrace pro komunikaci

Kromě emailů a telefonátů je třeba zachytit výsledek telefonního rozhovoru, jindy komunikaci na chodbě se šéfem jiného oddělení. Mně se osvědčil blok s kroužky o velikosti A4 a to i v 21. století. Z jedné strany jsem psal „To do list“, každá úloha byla zkratkou přiřazena k projektu vždy s datem, úloha byla formulována, přiřadil jsem deadline a prioritu, atd. Na první pohled je vidět, které úlohy se dají řešit společně, což se znázorní propojením. Byla-li úloha splněna, potom následovalo škrtnutí. Z druhé strany jsem měl důležité poznámky, např. ze schůzí nebo telefonních rozhovorů.

Sešit mně vydržel 1 rok a i teď doma používám stejný princip. Když do poznámek během dne pravidelně nahlédnete, tak vám garantuji komunikaci bez problémů.

2. Stanovení pravidel pro komunikaci

Při větším množství projektů je třeba usilovat a dohodnout Single Point of Contact, t.zn. že jedna osoba pro komunikaci. Též je výborné zanesení nepřítomnosti do MS

Outlooku.

Telefon

Partneři by měli vědět, ve kterou dobu jste nejlépe dosažitelní, např. 8h - 12h a potom 14h-17h. Při nepřítomnosti PM jeden z kolegů převezme rozhovor, oznámí jeho nepřítomnost, poznamená projekt, jméno a téma. Přitom zákazník se dozví, kdy se mu PM ozve. Zde poslouží i zmíněný kalendář s nepřítomností v Outlooku. K informací mi stačila od kolegy vyplněná cedulka s výše zmíněnými údaji. Většinou jsem jich našel více, na telefonát jsem se připravil a ve vhodnou dobu, ještě tentýž den, zavolal nazpět.



Jestliže jste s partnerem došli k nějakému rozhodnutí během telefonického rozhovoru, potom musí následovat email, který to dokumentuje.

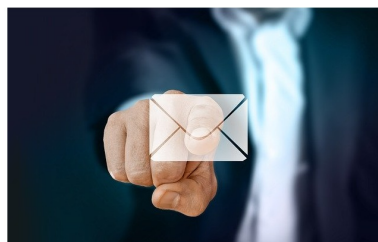
Tedy asi takto:

- Jak včera na telefonu prohovořeno, shrnuji následující.....

Zdůrazňuji důležitost těchto emailů. Praxe ukazuje, že se občas zapomene, věc se jinak interpretuje, což mnohdy vede k dohadům. Při jedné eskalaci jsem musel zpracovat průběh komunikace v projektu se zákazníkem za několika posledních měsíců. Cílem byla náhrada za nedodržení lhůt a úspěšně se uplatnilo penále podle smlouvy.

Email

Rychlá komunikace urychluje průběh projektu. V rámci projektu i na jeho rozhraních je dobré prosadit první odpověď po emailu během 48 hod. Je-li nějaký dotaz, tak reakce musí proběhnout max. do dvou dnů. Zákazníkovi je třeba email potvrdit a



sdělit mu, kdy může informaci očekávat. Takto je to třeba prosadit i interně mezi členy projektu.

Schůze

Ze začátku se stanoví např. periodický rytmus, později podle potřeby. Důležité je plánování termínů. Cílem je mít na projektové schůzi největší účast stěžejních pracovníků. Zde opět pomůže outlookový kalendář. Pro nepřítomné je k dispozici protokol ze schůze. Jak se termínuje schůze se zákazníkem nebo dodavatelem záleží na situaci a potřebě komunikace.

Pro schůzovní protokol se nabízí standardní šablona. Na protokol ze schůzí by účastníci neměli čekat déle jak jeden týden. Je-li pro zákazníka, tak je třeba jeho obsah schválit.

3. Ověření v praxi

Výše uvedené je praktické komunikační minimum, které se mně osvědčilo. Takto jsem řídil současně i více jak 20 projektů. Není problém integrovat elektronické přístroje, ale nezapomeňte na nabité baterky. Důležité je stanovit a uvést do praxe pár pravidel. Již zanášení nepřítomnosti do outlookového kalendáře může být pro někoho problém. Tady pomůže jasná podpora ze strany liniového vedení. Na druhé straně privátní aktivity tam skutečně nepatří. S překvapením jsem si jednou přečetl, že kolega tráví víkend na chalupě s přítelkyní Barbarou. Tak to je zase druhý extrém. Single Point of Contact je třeba vysvětlit a zdůvodnit jak u zákazníka, tak i v projektovém týmu. „Co není na papíru, nebylo řečeno“ nepatří do kategorie byrokracie, ale mezi důležitou projektovou dokumentaci. Ne náhodou se z toho může vyvinout důvod pro change management.

8.12.2019, i.valicek@bluewin.ch

Moje komunikační minimum pro řízení projektů

Díky kolegovi Valíčkovi se zde otvírá téma, které je bezesporu důležité pro efektivitu projektového manažera a pro to, aby vůbec zvládl vše, co se od něj



očekává. Zároveň jde o téma velice individuální, kde každý ze zkušených PM posbíral během své praxe jedinečné zkušenosti a používá to, co se jemu osvědčilo a co odpovídá jeho naturelu.

Plně souhlasím s tím co kolega napsal a dovolím si doplnit pár poznámek o tom, co se také osvědčilo mně:

1. Snažte se o schůzky co nejkratší. Můj cíl je mít projektové schůzky do ½ hodiny. Věřte, že každý člen týmu tento přístup velice ocení a bude vám na schůzky chodit (což vůbec není samozřejmé). Jak toho dosáhnou? Viz další čtyři body.
2. Nedržte reportovací schůzky, je to ztráta času. Informaci o stavu plnění úkolů jednotlivých členů týmu můžete získat předem (stačí telefonát nebo mail) a zanést do přípravy ke schůzce, kterou rozešlete předem. Každý si jej může přečíst a na schůzce se již řeší jen rozpory a rizika.
3. Neřešte na schůzce celého týmu ani problémy, které zajímají jen část týmu. Objeví-li se, pak definujte kdo a do kdy tento problém vyřeší tak, aby mohl o výsledku informovat tým (a to formou popsanou v předchozím bodu). I to, že se nedohodli, je výsledek – teprve pak následuje eskalace na PM.
4. Chvilí přípravy věnuji i tomu, že si připravím předem rozhodnutí tam, kde jej jsem předem schopen. I to napíšu do přípravy, aby se na to mohl každý

člen týmu připravit.

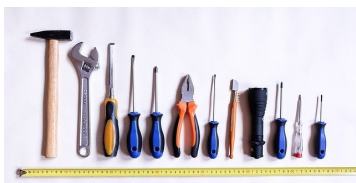
5. Nezdržujte tým klepáním zápisu do počítače a hledáním správných kláves na klávesnici, když schůzku řídíte. Mně se osvědčilo rozeslat jako přípravu návrh zápisu, který si na schůzku vytisknu a na místě na základě diskuze jen dělám korekce. Ale jde-li o on-line schůzku, pak jej promítám a korekce dělám rovnou v průběhu callu. Nezapomeňte pak zápis přepsat, rozeslat a archivovat.
6. Rozlišujte, stejně jako státní správa, pojmy záznam a zápis. Záznam je pokud průběh zapíšete a neověřujete s ostatními a rozešlete. Pokud nejsou ve vašem projektu třecí plochy, pak záznam bohatě stačí a nezdržujte se ověřováním. Naopak pokud z nějakého důvodu je zapotřebí zápis, tedy potvrzení formulací od členů schůzky, pak jej vytvořte a odsouhlaste rovnou na místě! Později jej už nemusíte uzavřít a i tak můžete ztratit mnoho času „mailovou válkou“. Ani obvyklá finta ve formulaci „když neodpovíte do ... bude schváleno“ nepomáhá – dojde-li na lámání chleba, tak to neplatí.
7. Nastavte si na odesílání mailu prodlevu, třeba jedna minuta. Jinak se vám nepochybně několikrát v životě stane, že odešlete něco, u čeho si rvete vlasy jen to odešlo. A pak je problém. Takhle to můžete ještě na poslední chvíli zadržet.
8. A v neposlední řadě definujte nějaké penále za pozdní příchod na schůzku a pak jej vyžadujte. Protože já jsem na sladké, tak u mne je to koláček za každou minutu zpoždění. Aspoň máme na schůzkách občerstvení – zpočátku, než začnou všichni chodit včas.

Připravil Igor Luhan

Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

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

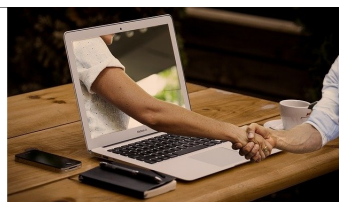
První situace: Nástroje pro řízení virtuálních týmů



- Videokonference a sdílený prostor
- Osvědčila se GotoMeeting
- MS teams zachovává chatovou historii

Druhá situace: Tvorba virtuálního týmu

- Lidé musí mít pocit, že jsou integrováni v týmu – je třeba vyhradit čas na běžnou konverzaci a nezapomenout na ni. Je



vhodné dokonce „nutit“ do socializace, např. kladením otázek.

- Remote caffè
- Sdílený whiteboard
- Dát širší perspektivu, např. pozvat toho, kdo bude mít z projekt benefity
- Dát možnost poskytnout zpětnou vazbu a ovlivnit formát schůzek

Třetí situace: Kulturní odlišnosti

- Anglosaský smalltalk, vyhradit na něj čas před oficiálním začátkem schůzky (třeba začínat formálně ve čtvrt, ale smalltalk začít už v celou)



- Někde pomáhá virtuální F2F
- Aplikovat situation leadership
- Nezbytné je znát a vnímat
- Poznat kulturní zázemí – např. nepracovní cally, na každém z nich jeden člen pustí dle svého

výběru jeden film ze své země (v angličtině)

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.

Redakční rada

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

Projektový
Underground © 2020