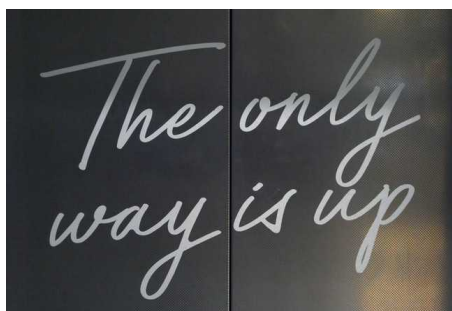




Úvod a pozvánka

Do nového roku Vám přejeme hodně úspěchů i zdraví, bez něhož se těch úspěchů těžko dosahuje.

A zároveň vítíte u prvního Zpravodaje nového roku. Hned na začátek se věnujeme facilitaci jako jedné z cest ke konsenzuálnímu rozhodování. Jakkoliv je nám dnes občas sdělovacími prostředky předkládáno, že konsenzuální rozhodování jak je praktikováno v EU je cestou k nehybnosti, praxe ukazuje, že taková rozhodnutí bývají pevná. Určitě doporučujeme k úvaze! Od kolegy žijícího ve Švýcarsku přebíráme další ze série úvah o roli a profesi projektového manažera. V minulých číslech jsme se věnovali jeho statusem, tomu kde jej hledat a co na něj čeká. Tentokrát sérii uzavřeme a podíváme se na typické úlohy.



Je jasné, že v aktuálním stavu epidemie se na příští diskuzi na téma **Motivace v projektu** opět nesejdeme. Proběhne příští čtvrtek, **14.1.**, a začneme jako obvykle v 17:30 a chcete-li se zúčastnit, je třeba se přihlásit, abychom Vám mohli poslat pozvánku. Protože jde o diskuzi, nezapomeňte že součástí žádosti o pozvánku je i praktická otázka z oblasti

tématu diskuze. Nepochybně není těžké ji najít.

Na únor, na čtvrtek 18.2., chystáme přednášku s diskuzí na téma **Jak zahájit úspěšné podnikání**. Petr Janiš je osobou z nejpovolanějších, protože rozjel mimo jiné velice úspěšný start-up ProjectMan. Pokud Vás zajímá něco konkrétního, už dnes můžete poslat dotaz. Avšak místo konání zatím nedokážeme odhadnout – zda konečně osobně, nebo opět jen přes dráty.

Kam se hlásit? Na našem WEBu, nebo na mailly organizátorů, jež jsou Igor.Luhan@mypmi.eu a Jaroslav.Barta@mypmi.eu.

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. Tentokrát z diskuze 19.3.2015 na téma "Humor v projektech".

Obsah

- * Úvod a pozvánka
- * Co a jak (1. část)
 - * Co se stalo
 - * Facilitací ke konsenzu
 - * Úlohy v projektech
- * Co a jak (2. část)



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: Postupy a patologické chování 1

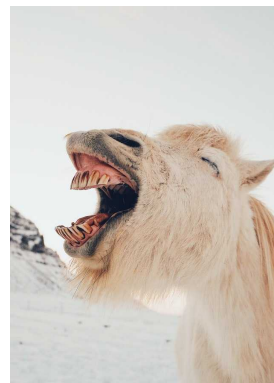
Jak lze podle názoru diskusní skupiny zapojit v projektovém řízení tzv. "faktor gamifikace", kdy účastníci projektu získávají za včasné a kvalitní delivery bodové hodnocení (podobně jako např. v počítačových hrách)? Lze na tomto systému postavit motivaci nebo "adventure" postup projektem? V závislosti na cílech takového postupu, jednalo by se spíše o motivační nebo o zábavný prvek? V prostředí jakých organizací by takový postup byl akceptovatelný a ve kterých organizacích ne?

Druhá situace: Postupy a patologické chování 2

Jak nejlépe zareagovat jako projektový manažer dodavatele, když je dodavatel terčem sarkastického humoru ze strany zákazníka?

Třetí situace: Význam humoru

Jak může humor v projektu překonat krizové situace?



Co se stalo

Prosincová přednáška s diskuzí se věnoval řízení projektových rezerv. Jarda Bárta nám řekl, co tomuto tématu říká metodika a pak předvedl, jak je řídí on. Zajímavé i inspirující bylo předvedení simulace Monte-Carlo pomocí běžného MS Excelu. Bohužel vzhledem k povaze prezentace nebylo možno pořídit záznam ani z přednášky, ani z následující diskuze.

Facilitací ke konsenzu

Ke konfliktu v programu i projektu dochází z různých důvodů. Například proto, že účastníci reprezentují různé specializace a různé funkční oblasti, a proto s sebou přinášejí různé agendy. Projektový ani programový manažer obvykle nemá pravomoc nad členy projektového týmu. Role hráče v projektovém týmu navíc může být nejednoznačná, třeba proto, že nebyly dohodnuty klíčové cíle. Zástupci funkční oblasti mohou mít pocit ohrožení „svého dvorku“. To je jen pár zjevných potenciálních zdrojů konfliktů v programu i projektu.

Tak jak pro vyjednávání je klíčový vliv, primární pro řešení konfliktů je schopnost facilitovat. V této souvislosti se facilitací chápe proces přiblížení dvou „entit“ s různými úhly pohledu k přijatelnému řešení. Ty „entity“ mohou být například



Zpravodaj Projektového undergroundu

1
2021

dva lidé, kteří nesouhlasí a spor mezi sebou nemohou vyřešit. Může jich ale být i více, nebo to mohu být dokonce celé skupiny.



Facilitátor, který pomáhá posunout problém k určitému řešení, nemusí být z vnějšku. Mám rozsáhlé zkušenosti se situacemi, kdy intervenující osoba je s přímým vztahem k projektu i k zúčastněným „entitám“ a nebyl to problém. Praktická (jednoduchá) facilitace není věda a existují způsoby, jak se můžete sami trénovat a tím se

posouvat k profesionálnějšímu řešení konfliktních situací.

Proces facilitace má čtyři kroky.

1. **Stanovení základních pravidel.** V každém konfliktu jsou jak problémy vázané na předmět (technické řešení), tak i emocionální problémy. Sdělte stranám, že nejprve se bude řešit předmět diskuze a až poté problémy sociální, emocionální, politické či jakkoliv to nazvete. Stručně uveďte základní pravidla, která mohou zahrnovat pokyny o nepřerušovaném časovém limitu pro mluvení, o udělování slova, atd.
2. **Řešení předmětu.** Rozjeďte a usnadněte diskusi tím, že každá „entita“ má příležitost verbalizovat to, co považuje za podstatu konfliktu ze svého hlediska. Zůstaňte ale u technických aspektů úkolu a nedovolte diskutujícím utéct k sociálním otázkám. Povzbuďte strany, aby hovořily spolu a ne s vámi. Požádejte také každou „entitu“, aby doporučila řešení.
3. **Řešení sociálních / politických otázek.** Teprve až když je problém jasně vyjádřen a byla k posouzení připravena možná řešení, můžete nechat prostor pro emocionální problémy obklopující konflikt. Požadujte, aby účastníci převzali odpovědnost za svou část problému a teprve poté necht' popíší, co by chtěli, aby druhá osoba udělala jinak. Snažte se ale stále držet zaměření na problém a ne na osobnosti – i když to vůbec nebývá jednoduché. Vyhněte se popisům minulých příkoří a příkladům toho, kdo komu co udělal. Jádrem většiny konfliktů vychází z problémů s respektem, s kontrolou nebo s důvěrou. Poslouchejte a hledejte, který z těchto faktorů je ústředním bodem, a pokračujte, dokud nebude zřejmé základní jádro neshody.
4. **Uzavření.** Formulujte nejschůdnější návrh řešení, ať jej nabízí kterákoli ze stran. Jakmile bude dosaženo předběžné shody, ptejte se všech „entit“ následující otázky a při tom opět požadujte, aby hovořili přímo mezi sebou:
 1. Jste s řešením OK? Je-li odpověď ne, vraťte se k vyjednávání, dokud všichni nebudou OK, nebo dokud se všichni nedohodnou,



že sice nejsou OK, ale půjde se dál.

2. Co uděláte jinak nebo co dáte jinému jinak?
3. Co mohu (já, jako facilitátor) udělat, abych pomohl?
4. Může pomoci někdo jiný z účastníků? Jak?
5. Jak to bude vypadat, až se to řešení realizuje?
6. Jaký je časový rámeček pro kontrolní bod, abyste si byli jisti, že je dohoda splněna (buď jen mezi stranami, nebo i za účasti facilitátora?)

Role facilitátora spočívá v tichém a přesto silném udávání směru při vyjednávání mezi zúčastněnými stranami. Facilitátor není od toho, aby problém vyřešil, ale aby pomohl zúčastněným stranám vyřešit jejich vlastní problém.

Zároveň si povšimněme, že popsany proces vede ke konsenzuálnímu přijetí rozhodnutí, případně ke konsenzu o tom, že jej sice nelze dosáhnout, ale není nikdo, komu by to výslovně vadilo. To je velký rozdíl proti „obyčejnému hlasování“. V praxi jsem si mnohokrát ověřil, že konsenzuálně přijaté rozhodnutí má mnohem větší pevnost, účastníci jej respektují. Jakkoliv se tedy cesta ke konsenzu zdá jako zdlouhavá, obvykle se nakonec vyplatí. Moje projektová i programová praxe jsou založeny na hledání a přijímání konsenzuálních rozhodnutí. Role facilitátora má řadu nástrah a tady je pár rad, jak se s některými z nich vypořádat:

- Nenechte se zlákat k tomu stranit jedné straně.
- Nenechte nad sebou vládnout emoce. Když začnete ztrácet kontrolu, tak ostatní budou brzy následovat. Navíc ztratíte kontrolu nad celým vyjednáváním a to je lepší ihned skončit.
- Jestliže jste se již předem rozhodl, že chcete konflikt vyřešit určitým způsobem, tak to řekněte dopředu a nemluvte o facilitaci. Jakmile kdokoli zjistí, že jste zaujatý, ztratíte jako facilitátor svou důvěryhodnost.
- Potřebujete-li být facilitátorem a zároveň musíte být účastníkem diskuse, jste vlastně ve dvou rolích zároveň. Usnadněte ostatním rozeznat, ve které roli v danou chvíli jste. Třeba změňte pozici podle toho, jakou roli zaujímáte. Například stojíte-li, jste facilitátorem. Když si sednete s ostatními, představujete svůj osobní pohled.
- Nepřemáhejte konverzaci ani ji neovládejte. To není snadné. K dosažení rovnováhy bude pravděpodobně zapotřebí hodně praxe.

Pozitivní zásah ze strany facilitátora může zmírnit tlak a vyřešit problém. Ale negativní zásah může problém zhoršit! Proto je dobré si facilitaci zkusit i v osobním životě v situacích, kdy „o nic nejde“.

Igor Luhan

Převzato z připravované knihy o programovém řízení



Úlohy v projektech

Zpracování úloh v projektech je průběžný proces od začátku do konce. Jedná se o spektrum úloh, ke kterým je třeba přiřadit kompetentní řešitele. Převážná část je definována jako pracovní balíčky a ty jsou součástí plánu. Řada dalších se objevuje neočekávaně během celého průběhu projektu. PM junioři, třeba nedávno ještě programátoři, v rámci nové funkce mají tendenci se vrátit do „starých časů“ a něco naprogramovat. Je-li tomu tak, potom jako PM ztratí dříve nebo později přehled. Máte-li minimálně sedm členů v projektu, tak jako PM již nemáte čas na další aktivity mimo vaši funkci.

Ve funkci PM jste konfrontováni s řadou úloh majících různé aspekty: velké/střední/malé, velice důležité/důležité/nedůležité (těm se říká „kosmetika“). PM úlohy přiděluje/deleguje. Hlavní úlohy se plánují, tj. zanesou se název úlohy, řešitel, termíny a návaznost. Přiřazení úlohy se provádí např. výběrem, kdy celý tým je přítomen a hledá se optimální přiřazení podle vytížení a kompetence řešitele. Jednotlivé úlohy se diskutují a přiřazení probíhá dotazem. «Kdo to přebere?» Samozřejmě se přihlíží ke zkušenosti pracovníka a jeho vytížení. PM musí uvažovat dlouhodobě. Získané know-how ze zpracované úlohy nesmí zůstat u jednoho pracovníka. Např. každý SW modul by měli znát alespoň dva programátoři pro pozdější modifikace. PM musí stále kontrolovat vytížení jednotlivých pracovníků v projektu. Tady je výhodné, aby každý věděl, která další úloha ho očekává. Tím se garantuje efektivnost při jejich zpracování. Celkovou vytížitelnost každého pracovníka, ne vždy je jen v jednom projektu, plánuje a kontroluje jeho liniový šéf. Při neočekávaných úlohách, vyplývajících např. z change managementu, je potřeba odborník z jiného oddělení. V takových případech PM vyjednává s odborníkem i s jeho liniovým vedoucím a všichni tři hledají kompromis. Je potřeba mít před očima trojimperativ, výsledek je třeba komunikovat se zákazníkem a zanést do plánu.



Také během projektu se počet úloh mění. Při náběhu jich přibývá, ve fázi realizace je jich nejvíce a při dokončování projektu jich ubývá. (tzv. želví křivka). Důležité je pro pracovníky opouštějící projekt mít další úlohy z nových projektů. Nastane-li výpadek, potom je třeba mít úlohy interní, např. pro infrastrukturu, tj. pro oddělení nebo firmu jako standardní procesy nebo inovativní nástroje. Jsou-li všichni interní pracovníci plně vytížení, potom je třeba se obrátit na osvědčené externí specialisty.



Zpravodaj Projektového undergroundu

1
2021

V rámci delegování úlohy, tj. při zadání úlohy, je třeba s řešitelem úlohy prohodit postup při řešení, kvalitativní aspekty, termín a očekávaný výsledek. Vždy jsem upozornil, že v případě problémů s řešením je k dispozici celý tým. Při realizaci PM už do toho nemluví, aby «dobře míněné rady» zpracovatele nedemotivovaly. V rámci kontroly je třeba volit vhodné otázky: «Je vše O.K.?» „Je něco zajímavého pro ostatní kolegy?“ „Běží vše na zelenou?“, atd.

Samozřejmě jedna kontrola na konci je příliš pozdě. Modus je různý, nejpozději se kontrola provádí v polovině zpracování. Důležité je projevit zájem, to berou pracovníci pozitivně. Cílem je získat přehled přes všechna řešení. Zde pomůže i pravidelná projektová schůze.

Ne všechny úlohy se objeví v plánu, nicméně všechny delegované úlohy je potřeba dokumentovat. K tomu stačí následující tabulka:

Jméno	Úloha	Výsledek	Termín	Status	Poznámka

Nedovolte zpětné delegování. Projevuje se to např. dotazy. Jak to mám dělat? Je to tak správně? V každém případě se nesmí přebrat práce řešitele.

Jsou-li úlohy úspěšně vyřešeny, potom úspěch přenechte řešitelům. V opačném případě se budou cítit demotivováni.

Závěr:

Výše uvedené principy se používají i u velkých projektů. Tam vás zastoupí PM z jednotlivých oddělení. Analogicky komunikujete se zástupci jednotlivých oddělení a ti by měli zadávat a kontrolovat úlohy u svých pracovníků podle výše uvedených pravidel.

Uvedené principy jsou též známy pod pojmem „Management by Objectives“. Ve skutečnosti nic nového. Při návštěvě Edisonovy laboratoře (muzeum na Floridě) se dozvíte, že tuto metodu měl perfektně zvládnutou. V laboratoři měl více jak třicet pracovníků, které pravidelně obcházel majíce v ruce zápisník. S každým prohodil výsledky pokusů, možné varianty nebo nové zadání a vše hned on-line dokumentoval do zápisníku, malého sešitku. Těch se dochovalo na tři tisíce. Mezitím promýšlel zadání a varianty řešení a to v leže na kanapi. Tam si dal šlofika, lépe řečeno uvedl svůj mozek do stavu alfa, který je příznivý pro kreativní práci, a hledal řešení nebo zadání pro pokusy. O tom, že byl úspěšný, svědčí více jak tisíc jeho patentů.

20.1.2020, i.valicek@bluewin.ch



Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

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

První situace: Postupy a patologické chování 1

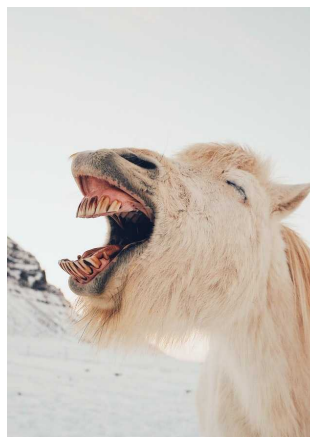
Má-li firma specifickou kulturu, která přitahuje hravé lidi. Jinak ne.

Druhá situace: Postupy a patologické chování 2

PM to nesmí nechat být, i když to je složité.

Třetí situace: Význam humoru

Funguje ice-braker na začátku, pro zlepšení vztahu. Pokud humor není pod kontrolou, pak tam nemá co dělat. Neměl by být na téma scope a termíny.



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
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Jaroslav Bárta
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©
2021
www.mypmi.eu