



Pozvánka

Již příští týden, ve čtvrtek **16.9. od 17:30**, proběhne diskuze na téma **Potřeba znalosti technického předmětu projektu**. Toto je stálý a dlouhý rozpor ve vnímání: má být PM spíš manažerem, nebo spíš odborníkem na předmět projektu? Ani všichni PM se v tom neshodují, a o pohledu manažerů to platí dvojnásob. Pojďte s námi diskutovat a uvidíme, jestli se vůbec podaří dobrat ke společnému závěru

Konkrétní otázku ve významu pozvánky prosím pošlete nebo vložte do komentáře do 15.9. ráno. Zatím předpokládáme, že konečně se zase sejdem naživo, ale místo konání bude určeno na poslední chvíli podle epidemiologické situace.

Kam se hlásit? Buď na našem WEBu, nebo na mailu Igor.Luhan@mypmi.eu a Jaroslav.Barta@mypmi.eu.

Co se stalo

ve čtvrtek **17.6. od 17:30**, proběhne diskuze na téma **Ověřené nástroje a techniky PM v době COVID19**. Jakým způsobem jste změnili svoji práci? Kde vnímáte stále největší bariéry? Uvádíme zde pár myšlenek z diskuze:

- Podařilo se vám něčím nahradit popovídání u kávovaru nebo při setkání na chodbě? Osvědčila se trvalá kavárna = rezervace na každý den, která se projevuje jako volno v kalendáři, pošle všem oznámení když někdo vstoupí.

- *Máte tip na zajímavý "virtuální" teambuilding, který jste absolvovali?* Osvědčily se manažerské hry dle metodiky projektového řízení na <https://tx.cz/manazerske-hry/apollo-13>

Jak na Plán komunikace

Někteří lidé jsou přirozeně skvělými komunikátory; pro nás ostatních to vyžaduje nějakou práci. Dobrou komunikaci určuje mnoho různých komponent, ale dobrým výchozím bodem je plán řízení komunikace. Když si s ním dáte odpovídající práci, tak vám poskytne šikovný kontrolní seznam, který zajistí, že budete komunikovat kdy a co byste měli. Ale to není nutně jeho nejsilnější výhoda. Pokud to uděláte správně, může být sestavení Plánu řízení komunikace skvělým nástrojem pro budování vztahů se zákazníkem, s managementem a dokonce i s týmem.

Jak tedy postupovat při vytváření tohoto plánu? Technika je nazvaná v PMBOK® jako analýza podílníků. Trochu velká slova pro činnost zakládající se na využití zdravého rozumu. Zde je pro jistotu konkrétní postup:

Obsah

- * Pozvánka
- * Co se stalo
- * Jak na Plán komunikace
- * Motivace a demotivace v projektech
- * Na co si dát pozor v komunikaci



1. Zjistěte, komu na vašem projektu záleží (nebo by ho měl zajímat).
2. Určete, od koho dalšího budete potřebovat informace.
3. Rozhodněte se, jaké informace potřebujete.
4. Zeptejte se zúčastněných stran, jaké informace chtějí nebo potřebují.
5. Vytvořte koncept pro své komunikační potřeby.
6. Zkontrolujte návrh na schůzce s co největším počtem zúčastněných stran.
7. Vytvořte plán řízení komunikace ze vstupu, ze kterého získáte hodnotící schůzi.

Podívejme se na tyto kroky trochu podrobněji. První a druhý krok je ve skutečnosti jen snaha zjistit, s kým komunikujete. Obvykle je snadné identifikovat podílníky jako zákazník, sponzor nebo vaše vedení; ale může být méně zřejmé, že potřebujete komunikovat se svými kolegy, ale i např. s vládní agenturou nebo různými organizacemi, které by váš projekt mohl ovlivnit. Mezi techniky, které zde mohou být užitečné, patří brainstorming, revize minulých projektů (hlavně jejich dokumentů) a pohovor. V této fázi projektu je lepší zahrnout než vyloučit. Jakmile je váš rozsah pevně definován, některé z těchto podílníků můžete vyloučit.

Kroky 3 a 4 se zaměřují na to, jaké informace jsou skutečně potřebné. Nedostatečná komunikace může být vážným problémem, ale také nadměrná komunikace není někdy vítaná. Zeptejte se sebe a případně podílníků: „Proč?“ Pokud nevíte, proč něco potřebujete, je pravděpodobné, že byste se měli držet stranou.

Následují kroky 5 a 6. Vytvořte návrh a prohlédněte jej s klíčovými podílníky. Může to být docela jednoduché.

Pokud si teď prohlédnete komunikační mapu, pravděpodobně se toho o svých podílnících dozvíte hodně. Pravděpodobně je do procesu plánování projektu zapojíte snadněji. Hlavně můžete zjistit, jakou upřednostňují komunikaci a co by měla být vaší nejlepší komunikační strategie. Někteří z nich mohou upřednostňovat e-mail jednou za měsíc; ostatní mohou potřebovat individuální schůzku s podrobnou analýzou stavu projektu.

V tomto okamžiku by mělo být docela snadné převést to, co víte, do Plánu řízení komunikace. To je krok 7. Lze provést ve formátu tabulky, který ukazuje, co, kdy, kde, jak a kdo. Ale může to být i mind-mapa pro toho, komu vyhovuje. Ujistěte se ale, že to bude živý dokument, protože vaše komunikační potřeby a potřeby vašich zúčastněných stran se pravděpodobně budou měnit tak, jak projekt prochází fázemi a jak se mění i okolí projektu.



Motivace a demotivace v projektech

Definice pojmu motivace je poměrně složitá. Z mého pohledu, jednoduše řečeno, motivace je hnací pohon v pracovním i v privátním životě. Je dána okolním prostředím, které vytváří podněty pro motivaci. Mohou být vnější, když se třeba PM zajímá o varianty řešení, které pracovník vytvořil. Je tu i vnitřní motivace, která vznikne pozitivním přístupem např. k prezentovaným cílům v projektu. Je to dáno jeho spoluúčasti a přínosem do projektu. Jindy je to zájem vyšších šéfů a hlavně CEO o projekt a pracovníky. Tento motivační aspekt se dá pozorovat v příštích dnech a týdnech.

Přehnaná, emociální motivace soustředěná na jednoho pracovníka se stává kontraproduktivní, např. přehnaná chvála za splněný úkol s očekávaným výsledkem.

Demotivace, tedy opak motivace, je doslova psychologická brzda pracovníka při jeho práci. Demotivaci si můžeme představit jako nasypání zrněk písku do pohonu. Většinou přichází z okolí, neočekávaně a ovlivňujě negativně výkon pracovníka. Např. jako vývojář softwaru vytvoříte funkci. Máte příjemný pocit z výsledku, seberalizace proběhla a bylo třeba kreativity. Po předvedení výsledku PM se dozvíte, že to není jeho představa, ani zákazníkova a že stačí integrovat standardní řešení z minulého projektu. Zde se jedná o demotivaci, po zbytek dne se budete cítit i frustrováni. Ani nepomůže, když zákazník později standardní funkci odmítne a bude objeveno a integrováno vaše řešení.

V projektech je více demotivace než motivace. Někdy si to ani zdroj demotivace neuvědomí, že jeho výroky jsou okolím vnímány a interpretovány jako demotivace. Také hlavně pozor na vtipné poznámky v mezinárodním prostředí. Většinou posluchači znejistí, protože nevědí jak to interpretovat. Např. vzkaz pro Evropskou Unii «My vám to osladíme».

Samozřejmě vyšší stupeň demotivace je frustrace a ještě vyšší úroveň vede k šoku.

Např.: Převzal jsem nový velký projekt a připravoval jsem kick-off meeting. Na chodbě jsem potkal šéfa, který byl šéfem mého šéfa, již člen vedení firmy. V rámci krátkého rozhovoru mně zdůraznil, že jeho očekávání je, že jako PM zvýším zisk o 10%. Takže nikoliv jen dosáhnout cíle za naplánované finance ve stanoveném čase. Šokován jeho přáním jsem slíbil, že se na to podívám. Dosti frustrován jsem přemýšlel, co z tohoto přání udělám. V rámci přípravné schůze pro kick-off meeting jsem dal do programu i nejnovější představu vedení firmy zvýšit zisk o 10%. Po krátkém brainstormingu s cílem najít rezervy jsme jednoznačně došli k závěru, že je to mimo realitu. Např. projekt zahrnoval zhruba 50% materiálu a 50% projektování. Na materiálu se šetřit nedá. Když upevnění



potřebuje čtyři šrouby, tak tam nedáme jen dva. Z toho vyplývá, že bych u projektování musel docílit úspory 20%. Kde, na kvalitě, třeba vynechat některé z reviews? Nabídka byla podána společně se dvěma konkurenty. Zde se též nedala vytvořit rezerva, jinak nabídka nebude konkurence schopná. Majíce podporu týmu a dobré argumenty nakonec pominula i demotivace.

V budoucnu se k tomuto tématu tento šéf už nevrátil. Dalo se očekávat, že se dozvěděl výsledek ze schůze a tak další diskuzi již nevyhledával. Jak zdroj demotivace rozeznat nám napoví následující kontrolní seznam.

Kontrolní seznam: JAK POHŘBÍT MOTIVACI

- mít málo sebevědomí
- zabránit samostatnosti a všechno chtít dělat sám
- neoprávněné a nevyrovnané jednání
- málo přitáhnout k práci
- přetížít pracovníka
- nerad rozhodovat
- provozovat malichernou kritiku
- kritizovat před ostatními
- falešné a nebo nedodržené sliby
- pomlouvat ostatní představené
- nebýt čestný
- "taktizovat"
- dovolit intriky, nebo dokonce popichovat
- být náladový
- rušit při práci
- málo chválit
- nečestně chválit
- nepřiměřeně kritizovat
- neovládat se
- šetřit na falešném místě
- dát neoprávněné odměny



- hektika
- nedostatečné informace
- vlastní vědomosti si nechávat pro sebe
- povýšit pracovníka bez udání důvodu
- příliš někoho protežovat
- přestovat si "černé ovce"
- být nebo působit namyšleně
- být neosobní
- všechno vědět lépe
- neumět odpustit a pořád se v tom rejpat
- cynismus
- někoho zesměšňovat
- izolovat nebo ignorovat
- malý soucit pro osobní záležitosti
- nežádán míchat se do privátních záležitostí
- nepřiznat chyby
- nemít čas
- nemít dovednost naslouchat
- od ostatních požadovat více jak od sebe

8.12.2019, i.valicek@bluewin.ch

Na co si dát pozor v komunikaci

Letos vyšla kniha „Jak jsem potkal programy - Průvodce zkušeného projektového manažera programovým řízením“. Je určena pro zkušené projektové manažery, kteří dobře znají procesy řízení projektu a profesně se posouvají k řízení programů. Krok za krokem se v knize porovnávají jednotlivé aspekty programového řízení s projektovým a ukazuje se, kde je rozdíl a proč. Kniha se věnuje praktickému popisu, reálným zkušenostem, konkrétním doporučením. Postupně se kniha dostává až k popisu certifikace programového manažera. Kniha však přináší množství informací užitečných i pro projektové manažery – abychom vyjmenovali jen nějaké, tedy např. o vlastnictví projektů, o dynamice



vyjednávání, jak rychle odhadnout protivníka. Protože už zbývá posledních asi deset výtisků, chtěl bych zde postupně publikovat některé texty z knihy, které budou užitečné i těm, kdo řídí projekty.

Tentokrát se zaměřím na plánování komunikace. Po začátečnickém úvodním článku bych zde chtěl uvést pár myšlenek z knihy na stejné téme.

Postup plánování spočívá v identifikaci podílníků, analýze, plánování jejich začlenění, komunikaci. Začíná se identifikací: v této fázi se založí registr. Zde je ukázka, jak takový registr může vypadat.

Jméno	Pozice v organizaci	Role v programu	Úroveň podpory	Vliv	Komunikace	Jiné
Podílník 1	ředitel	dodavatel	žádný	malý	e-mail info	má zájem
Podílník 2	zákazník	uživatel	podporuje	střední	cally	kontrola jeho potřeb
Podílník 3	viceprezident	sponzor	vedoucí	velký	pravidelné statusy	posiluje si status

V registru je název pozice nebo role podílníka, jaká je jeho úroveň podpory, vliv, jak s ním budeme komunikovat a další komentáře. Při identifikaci se vyplní jen první tři sloupce. Identifikace obvykle probíhá v týmu metodou brainstormingu.

V momentě, kdy jsou podílníci programu identifikováni, je potřeba rozhodnout o přístupu ke každému z nich. Tedy co nejlépe odhadnout jakým způsobem je informovat a jak udržet jejich podporu. Proto je třeba o nich zjistit co nejvíce informací. Jsou na to možné různé přístupy. Nejvíce se doporučují rozhovory s nimi. Je-li to možné, udělejte je alespoň s těmi nejdůležitějšími, protože na základě těchto otevřených technik můžete zjistit i neočekávané informace. Další dobrá zkušenost je zeptat se podrobně vlastníka, který většinou zná zákulisí. Nebojte se co nejvíce ptát.

Pak se podílníci prioritizují. Určitě je na místě to nějak vizualizovat nebo alespoň trochu seznam vylepšit tak, aby byl dobrý přehled o tom, kterou skupinu a kterého důležitého podílníka a jakým způsobem opečovávat.

Uvedme příklad z praxe. Na jednom programu se identifikace dělala v týmu metodou brainstormingu. Bylo to na úrovni centrály, která měla závody po celém světě. Řešil se program na zlepšení včasnosti dodávek. Identifikovali se podílníci. Z každého závodu byl v týmu jeden člověk a tým se snažil určit podílníky po celém světě. V tomto případě bylo těch podílníků moc, takže byli rozděleni do skupin. Například se řeklo, že jeden podílník jsou všichni ředitelé po celém světě. Ale pak se ukázalo, že například v USA je problémový ředitel, a tak se vyčlenil



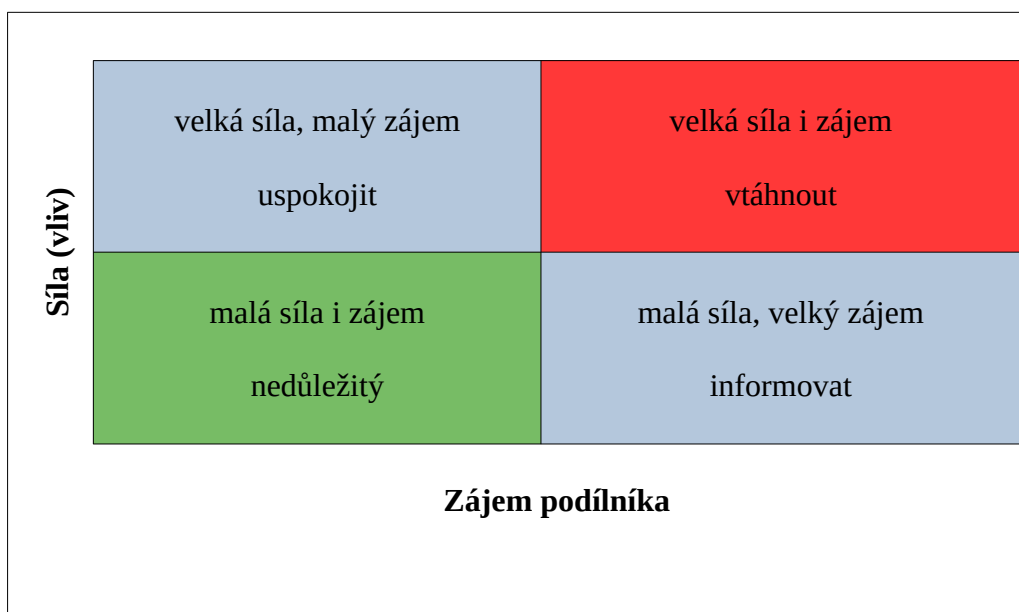
jako samostatný podílník, aby se k němu přistupovalo samostatně.

Další bod je plánování přístupu, jakým způsobem vybrané podílňky zapojit. Zde je seznam několika otázek, které je dobré si položit, když o nich přemýšlíme:

Aktivace podílňků

- proč
- co
- koho
- kdy
- kde
- jak

Když jsou všichni podílňci sepsaní, proběhne jejich analýza. Známý pojem v této souvislosti je powergrid.



Ten vychází z toho, že u každého podílňka se určí jaký má vliv nebo sílu, a to na společnost i na program. A pak jaký má zájem na programu – na jeho přínosech nebo na něčem jiném. Malý vliv a malý zájem podílňků znamená, že je stačí jenom monitorovat. Pokud má malý vliv ale velký zájem, tak jej informovat. Velký vliv a velký zájem vede na to se jej snažit zapojit do aktivit programu. Pokud má velký vliv a malý zájem, je dobré se snažit ho uspokojit – znamená to pochopit jeho případné obavy. Takový podílňk nemluví do programu, ale poskytuje podporu. Takto vzniká první náhled toho, kam které podílňky zařadit.

Zdá se praktické do seznamu podílňků zaznamenávat, jak jsou jednotliví členové spolu propojení. Obvykle to má člověk v hlavě. Ale může být užitečné si takové poznatky dát na papír, aby bylo vidět, jak lze těchto vztahů mezi lidmi využívat. Je to známo z korporátů, hlavně z těch velkých, kde je hodně politiky.



Zpravodaj Projektového undergroundu

9
2021

Zorientovat se ve vztazích v organizaci představuje velkou výhodu. Mnoho věcí pak lze řešit přes spojence, kteří mají dobré vztahy s dalšími osobami, a tím překonat mnohé bariéry, s nimiž by se programový manažer musel jinak potýkat.

Příkladem může sloužit program, kde byly problémy s dodavatelem. Programový manažer ale věděl, že určitý nákupčí s ním má dobrý vztah. Proto se s ním domluvil, aby to ten nákupčí vyřešil.

Je také třeba zaznamenat co kdy komu se může říct. A ještě důležitější, co se komu říct nesmí. S tím souvisí dodržování NDA.

Zkušenost říká, že je důležité hlavně takový podrobně rozpracovaný seznam podílníků nedávat z ruky, protože může obsahovat citlivé informace. Je zkušenost, že když to někdo „pustil do firmy“, tak s tím měl velké problémy. Zádrhel je však v tom, že ve velkém programu je to týmová práce. Ale jak poznat, komu lze důvěřovat? Patrně nejlepší je mít od těch registrů 2 verze. Jednu veřejnou a jednu soukromou. Je možné dát určitým lidem určitý extrakt i z toho soukromého registru. Musí tam být ale pouze pozitivní nebo neutrální informace.

V komunikaci musíme brát v potaz i to, z jakého prostředí ten který podílník pochází, jakou má kulturu, a podle toho se snažit upravit způsob komunikace programu s ním. Je třeba zmínit i to, že na projektech a programech bývají odlišné typy lidí. Dost často se tu vyskytnou jedinci, kteří se hodně ptají, ať projektové manažeři, pro něž je komunikace denním chlebem, nebo linioví manažeři. Záleží pak také na tom, z jaké části managementu jsou.

Plán je třeba průběžně aktualizovat a dávat si pozor na to, zda jsou opravdu všichni podílníci podchyceni a že se nezapomíná je adekvátně informovat.

Toto číslo připravili Igor Luhan a Ivan Valíček.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©
2021
www.mypmi.eu