

Bianca
Fuhrmannová



Projekt Voodoo

Jak zachránit
i beznadějné projekty
a dovést je k úspěšnému konci

Biz books®

Bianca Fuhrmannová

Projekt Voodoo

**Jak zachránit i beznadějně projekty
a dovést je k úspěšnému konci**

**BizBooks
Brno
2014**

Projekt Voodoo

Jak zachránit i beznadějně projekty a dovést je k úspěšnému konci

Bianca Fuhrmannová

Překlad: Renáta Rykrová

Odborná korektura: Michal Beránek

Ilustrace: Bianca Fuhrmannová

Obálka: Petr Holub

Sazba: Martina Mojzesová

Odpovědná redaktorka: Martina Skovajsová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Translated from the German original: Project-Voodoo®

Illustrations: © Bianca Fuhrmann, Köln 2013

Copyright © 2013 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Project Voodoo® is a registered trademark of Bianca Fuhrmann.

Translation © Renáta Rykrová, 2014

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0222-7

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18470.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

ALBATROS  **MEDIA** a.s.

Obsah

Předmluva	11
Úspěšné projekty nejsou žádná kouzla	11
1 Vedoucí projektu	17
Výzva: Proč to má dnes vedoucí projektu tak obtížné	17
Úspěch projektu: Co to vlastně je?	20
Principy metody Projekt Voodoo: Fundament všech projektových situací	22
2 Zombie projekty	27
Posedlost: Uvedení do projektové hypnózy	30
Inflace v oblasti projektů: Podivné množení	32
Inflace vedoucích projektů: Systém sněhových koulí	34
Nástrahy úkolů: Jsem mistr, nebo ne?	35
Nástrahy procesu: Stinná stránka moci	37
Nástrahy rozhodování: Trojnásobné pokoření byrokracie	38
Prcháání před projektem: Pštroší taktika	44
Znovuzrození projektu: Každý rok znovu	45
Souhrnem	46
Voodoo Tip	47
Kletba: Už začínáme	48
Co je a co není cílem: To také?	51
Analýza prostředí: Jak vypadá voodoo jehelníček?	53
Magický terč: Zaměřeno do černého	53
Metody vyhodnocení: Kolik jehel projekt potřebuje?	55
Plánování času: Tikající bomba	58
Zodpovědnost: Na koho to slovo padne, ten musí jít z kola ven!	60

Kontrolní seznam zaměřený na realitu: Přesnost hvězdářského dalekohledu	60
Podklady pro rozhodování: Vaše nejlepší vodítko směrem nahoru	61
Projektová smlouva: Uzavřete pytel!	61
Souhrnem	62
Voodoo Tip	62
Strach: Hierarchie místo kompetencí	64
Plazí mozek: Pravěk ještě není ten tam!	66
Voodoo relaxace: I zombie milují wellnes!	67
Antistresová strategie: Žádný shon, zombie!	68
Nouzový plán: Nejlépe se straší ve tmě!	72
Kultura vedení sporů: Konec verbálního balzamování	75
Model ledovce	76
Třemi kroky ke kultuře vedení sporů	77
Souhrnem	80
Voodoo Tip	81
Stagnace: Věčně živé projekty	82
Domácí půda projektu: Jak si kdo ustele, tak si lehne!	83
Bilance projektu: Ti, co byli prohlášeni za mrtvé, žijí nejdéle!	84
Posmrtná analýza: Mrtvý, mrtvější, nejmrtvější	89
Nový start: Jak ze zombie učinit mladici?	90
Pohřbení projektu: Konec dobrý, všechno dobré	93
Pohřbení projektů	95
Souhrnem	96
Voodoo Tip	98
Shrnutí	98
3 Metoda Projekt Voodoo	103
Lidé v projektu: Neznámé bytosti	104
Mozkový kmen: Činnost za stavu nouze	106
Instinkt: Dvojitá půda smyslu pro přežití	106
Emoce: Člověk versus zombie	108
Motivace a potřeby: Zdánlivé polohovací šrouby	109
Intrinsický a extrinsický model motivace	110

Teorie výkonové motivace	111
Zátěž: Absence jasného myšlení	112
Emoční inteligence: Klíč k úspěchu	113
Intuice: Jako blesk, rychle a trefně	114
Rozhodnutí: Každodenní věštění ze skleněné koule	116
Princip strategie Projekt Voodoo: Neochvějně vpřed	117
Rozhodování v metodě Projekt Voodoo: Dnes, nikoli až zítra	121
Rozhodovací proces metody Projekt Voodoo: Se zaměřením na cíl	124
Krizová intervence strategie Projekt Voodoo: Pokrokoví myslitelé si brousí jehly	127
Projektová voodoo panenka: Krizový kompas intuice	133
Srdce: První pomoc místo smrti	138
Krk: Bez vzduchu to nejde	140
Břicho: Vnitřní pocit v krajně břišní namísto bolesti	142
Hlava: Co brání projektovému týmu v jasném myšlení	146
Oči: Kam nikdo nedohlédne	150
Nos: Když to všem zapáchá	152
Ucho: Hudbu dělá tón	154
Zuby: Opět silně stisknout	157
Kultura prosazování – dnes, nikoli až zítra	157
Ruka: Klepnout přes prsty	159
Zadek: Opět zvednout zadek	162
Chodidlo: Pevně našlapovat	165
Shrnutí	169
4 Projektové rituály	177
Odpřísáhnutí: Všichni táhnou za jeden provaz	179
Týmové hodiny: Nyní už odbíjejí 13!	180
Kick-off meeting: Čas na zapískání	183
Oslava dosažení milníku: Obrana proti útlumu uprostřed projektu	185
Voodoo Tip	186
Vizualizace: Slepé místo jasnovidce	187
Rámcové podmínky: Pro vizuální zakousnutí	188

Postup: Proti rybaření v kalné vodě	190
Techniky: Rybí kost pro štěstí	191
Voodoo Tip	194
Léčení: Lepší je mu předejít	194
Zvážení rizik: Zaměřit pozornost na běžné situace	195
Výstražný systém: Citlivější poznatky	198
Nouzový plán: Nejprve hasit, poté odpočívat	198
Hasičské cvičení: Hurá, hurá, projekt hoří!	199
Voodoo Tip	199
Čarování: Laterálním myšlením a inspirací k cíli	200
Pravidla: Otevírání hranic	202
Týmová konstelace: Pozor, snílci!	203
Atmosféra: Dejte nápadům křídla	204
Fázový model: Duševní osvětlení jako na běžícím pásu	205
Laterální myšlení: Proti duševnímu omezení	206
Voodoo Tip	209
Shrnutí	209
Doslov	211
Nikdy více projektové noční můry!	211
Dodatek	213
Autorka	215
Rejstřík odkazů	217
Literatura	217
Rejstřík	222
Abecední rejstřík	223

Pro Arnulpha
a pro všechny, kteří sdílejí názor,
že v projektovém managementu nastal
čas na změnu myšlení!



PŘEDMLUVA

Předmluva

Úspěšné projekty nejsou žádná kouzla

Sbíráme projektové certifikace a poznatky projektového managementu. Projektové semináře máme pevně ve svých rukou. Na něco však přece jen připraveni nejsme – na lidi samotné. A to je fatální chyba.

V 99 procentech případů je za selhání projektu zodpovědný „člověk“. Nebo jste snad už někdy slyšeli, že by krizi vyřešil seznam úkolů?

A nejen to. Ignorujeme lidské potřeby. Nejsme zombie, které by se v pracovních procesech bezmyšlenkovitě řídily danými příkazy a které bychom večer zavřeli zpět do jejich hrobky. Jsme samostatně uvažující bytosti s vlastními pocity, chceme se smát i vztekat. I všudypřítomná pohodlná podniková kultura je v rozporu s naší přirozeností. Máme rádi své stinné stránky a vychutnáváme si, když se můžeme potají revanšovat za nespravedlnosti, kterých se nám dostává. Co myslíte, kolik zaměstnanců by tasilo jehly, kdybychom jim rozdali voodoo panenky? Všichni.

Každý projekt stojí a padá s lidmi, kteří se na něm podílejí a jsou do něj zapojeni. Neboť většina problémů vzniká na domácí půdě. Jak se přesto z obtížných situací dostat, ukazují právě metody Projekt Voodoo. Využívá se při tom černé magie? Kdo ví...

Projekt Voodoo je zcela nová, inovativní strategie projektového managementu a vlastně i jeho zcela nový způsob myšlení. Kombinuje totiž poctivý projektový management s kreativními krizovými intervencemi a prvky systémového byznys koučinku. Projekt Voodoo navíc spojuje emocionální a kooperativní projektový management s klasickými metodami řízení.

Kompetence jsou mimo jiné také důležitými faktory úspěšnosti v oblasti emoční inteligence. Projekt Voodoo vtahuje projektový tým do samotného dění a rozhodování. Vyžaduje samostatnost a schopnost kreativního myšlení každého účastníka. Posiluje vědomí vlastní zodpovědnosti a tím zajišťuje růst výkonnosti celého projektového týmu. Vedoucí projektu tak pomocí tohoto kooperativního způsobu řízení dosáhne rychleji vytyčeného cíle.

V této knize vám dokážu, že úspěšné projekty nejsou žádnými kouzly. Projekt Voodoo je nový, inovativní postup pro úspěšnost vašich projektů. Naučíte se, jak zvládat projektové krize, respektive jak je potlačit již v zárodku.

Projekt Voodoo nemá co do činění s projektem na téma voodoo a ani nepoužívá žádné náboženské voodoo praktiky. Ale stejně jako například v lidovém náboženství praktikovaném na Haiti se i zde jedná o reálně existující osoby. Člověk je středem každého jednotlivého projektu, je jeho těžištěm i hybnou silou.

Proto zde nahlédneme na typické hororové scénáře a rozebereme čtyři nejdůležitější hrozby, které každý projekt dovedou ke krachu a vpustí do něj zombie. Se strategií Projekt Voodoo získáte všechny metody nezbytné k tomu, abyste těmto hrozbám dokázali čelit a zombie projekty navždy pohřbili pod zem.

Důkladněji se podíváme na člověka, na tu neznámou bytost. A zodpovíme si nejdůležitější otázku projektového managementu – proč člověk jedná tak, jak jedná?

Se strategií Projekt Voodoo si osvojíte pragmatickou a k cíli vedoucí cestu, jak si navzdory tlaku a stresu zachovat jasné myšlení a jednání. Takto vybaveni můžete s nasazením tohoto krizového řízení projektu obrátit každou obtížnou situaci v úspěch a rychle se zase pustit do dalšího dění.

Osvojením si rituálů projektu, tedy rituálního jednání v rámci projektů, vsadíme vše na to, abyste v budoucnu žádným dalším krizím čelit nemuseli.

Dříve, než vás zavedu do světa metody Projekt Voodoo, chtěla bych podotknout, že pro lepší srozumitelnost tohoto rádce používám v textu pouze mužský rod. Milé vedoucí projektu, milé čtenářky, odpusťte mi tento krok, ale velmi mi

záleží na plynulosti čtení této knihy. Vězte, že vše se týká i vás. A abych dosáhla ještě větší přehlednosti, používám dva symboly, které vás rychleji dovedou k cíli.



Prvním symbolem je špendlík, neboť tato kniha obsahuje mnoho různých tipů a my si je stejně jako ve skutečném životě projektů i zde přišpendlíme.



Druhým symbolem je červená voodoo panenka. Označuje základní teze metody Projekt Voodoo.

Nyní ale dost symbolů! Nastal čas vytasit jehly.

Mnoho zábavy při čtení a mnoho úspěchů na vaší cestě stát se mistrem v používání metody Projekt Voodoo!

Vaše Bianca Fuhrmannová



Kapitola 1

VEDOUĆÍ PROJEKTU

Vedoucí projektu

Výzva: Proč to má dnes vedoucí projektu tak obtížné

Už jste se někdy ptali, proč se projekty tak často dostávají do krizových situací?

Jako vedoucí projektu přece děláte vše, co jste se naučili. Dáváte tomu vše! Je na místě otázka: Nestačí to snad?

Ne, bohužel nestačí. Chcete-li v projektové práci podávat excelentní výkony, musíte umět rozehrát všechny struny. Konkrétně to znamená, že musíte umět hravě zapojit své vědomosti z jednotlivých disciplín projektového managementu, vedení i emoční inteligenci.

Ale proč tomu tak je? Zásadní důvody jsou dva. Zaprvé, neexistuje nic, co by projekt omezovalo tolik jako člověk samotný. Souhlasíte? Zadruhé, znalosti projektového managementu jsou většinou dogmatické a strnule zažitě. Jistě znáte výrok, který je v krizových situacích tak často citován: „Jen tak dál! Zase bude lépe!“ Tento postoj je naprosto pochopitelný, vždyť jsme vyrostli takříkajíc ve středověkém světě projektů a nikdy nezpochybňujeme pravidla. Už samotné pojmy projektového managementu jsou voleny tak, že pravdivost jejich obsahu je nevyvratitelná. Tento jev nalezneme například u základních myšlenek projektového managementu, jeho směrnic a samozřejmě také u nastavení celých procesů. Jestliže řádně dodržujeme proces, nemůže nám nikdo zablýskat, dovedeme-li projekt k nezdaru. Perfektní uplatnění toho, co jsme se naučili, je nezbytné. Neboť dokonalost spočívá v absenci chyb. A my chyby neděláme! Nikdy!

Ale chyby jsou hnacím motorem každé změny. Mohou být také prvotním podnětem pro lepší pochopení projektu. Jinak řečeno, zohledníme-li vlastní zažitě

zkušenosti a poučíme-li se z chyb, pak se i bez dalšího přičinění zlepšíme. Je to prosté. Jedinou podmínkou je, že jsme duševně flexibilní a věříme si.

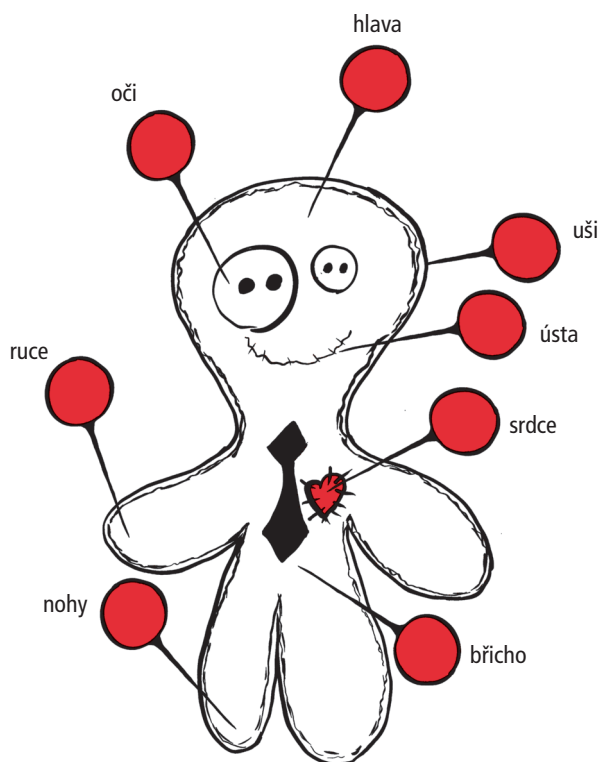
Proto pouze naučené znalosti projektového managementu samy o sobě nestačí. U metody Projekt Voodoo není středem zájmu proces, jak je to u obvyklých metod projektového managementu obecně obvyklé. Mnohem větší roli zde hraje člověk. Slepé plnění příkazů neexistuje. Apelují tedy na váš zdravý rozum a na vaši kreativitu. Cíl určuje cestu a nejrychleji jej vždy dosáhneme v souladu s lidmi.

Jak již bylo řečeno, Projekt Voodoo nesouvisí s voodoo náboženstvím, přesto jde stejně jako u voodoo o reálně existující osoby. Současně se jedná o více než jen inovativní strategii projektového managementu; jedná se o nový myšlenkový postup, jak projekty dovést k úspěchu. Za tímto účelem kombinujeme poctivý projektový management s kreativní krizovou intervencí a prvky systémového byznys koučinku. Emoční a kooperativní projektový management jde ruku v ruce s klasickými metodami vedení. To mimo jiné znamená, že v celkovém dění a hledání řešení je projektový tým velmi intenzivně propojen. Proto představují kompetence na poli emoční inteligence rozhodující faktor.

Projekt Voodoo tak působí na samostatnou práci spolupracovníků a vyžaduje kreativní způsob myšlení. Díky silnějšímu vědomí zodpovědnosti roste výkonnost celého týmu. To usnadňuje každodenní projektovou činnost a posiluje váš úspěch jakožto vedoucího projektu.

Právě kombinace pocitů a myšlení, tedy kombinace pocitu v krajině břišní a rozumu, činí vedoucího projektu silným. Pocity jsou emocionálními reakcemi těla. Emoce jsou našimi přáteli a přimějí nás k jednání dlouho před tím, než nám hlava udá směr. Projektová voodoo panenka je tedy velmi vhodná k tomu, abychom si vytvořili lidský systém a svůj svět pocitů. Panenka perfektně zobrazuje neuralgické body našeho těla. Tento svět pocitů je nyní třeba přeložit do řeči projektového managementu.

Následující neuralgické body jsou pro Projekt Voodoo obzvláště důležité:



Srdce – představuje srdeční činnost projektu neboli obecně vše, co může projektu přivodit smrt

Břicho – je pro pocity v krajně břišní a rozhodnutí, ale také pro projektový tým

Hlava – je řídicí centrálou projektu, představuje stanovení priorit, plánování a analyzování

Ruce – jsou k jednání

Nohy – znamenají pohyb, ale také klidový stav

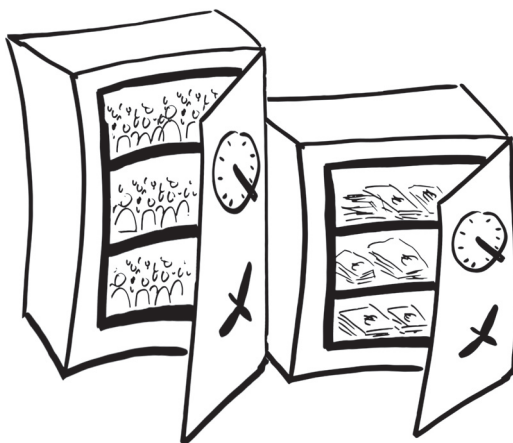
Uši a ústa – jsou pro komunikaci

Oči – jsou pro pozorování

S dalšími neuralgickými body a oblastmi jejich uplatnění se seznámíme v dalších částech knihy. Systém Projekt Voodoo je jedinečný a napomůže vám k rychlejšímu a tím také efektivnějšímu průběhu projektu, v němž pro své záměry získáte lidi na svou stranu.

Úspěch projektu: Co to vlastně je?

Když tu hovoříme o rychlejším, humánnějším a hospodárnějším průběhu projektu, vyvstává otázka, co si vlastně pod pojmem úspěch projektu představujeme.



Projekt v pojetí Projekt Voodoo lze za úspěšný považovat tehdy, jestliže jsme dosáhli úspěchu humánního i finančního.

Jako *humánní úspěch* chápeme mimo jiné skutečnost, že projektový tým může rozvíjet celý svůj potenciál, počet konfliktů naprosto minimalizuje a pečuje o kolegiální přístup. Každý ze spolupracovníků je respektován. V průběhu projektu bere tým ohledy na jeho zájmy a všichni spolupracovníci jsou zapojeni do rozhodování. Zkrátka, každý člen účastní se projektu je motivovaný a schopný odvádět dobré výkony.

Finanční úspěch naopak vyhodnocuje, zda projekt dokázal dodržet plánovaný rozpočet, zdroje a časový cíl. A také zda rozhodnutí přijatá v rámci projektu vyhovují podnikatelským zájmům.

Zcela konkrétně pak můžeme úspěch vidět takto:

- Nejprve tým vypracuje řádný plán a zohlední možná rizika.
- Odhalí rizikové faktory, které sám nemůže ovlivnit.
- V případě krácení časových možností, rozpočtu, zdrojů či snížení kvality realisticky vyhodnotí dopad tohoto kroku.
- Nečiní žádné závazné sliby, aniž by vyhodnotil související rizika.
- Co možná nejdříve odhalí chyby plánování.
- Reálně naplánuje nezbytné projektové rezervy a zbytečně nepožaduje, respektive neblokuje zdroje.
- Rozpozná nereálné úkoly.
- Počet projektových krizí a konfliktů zcela minimalizuje a ty, jež se přece jen vyskytnou, vyřeší v rámci týmu bez přispění managementu.
- Žádné změny neprovádí na zavolání.
- Vždy rychle dospěje k rozhodnutí.
- Razí cestu, která je pro daný cíl skutečně nezbytná.

Souhrnem lze říci, že projektové týmy, které pracují s metodou Projekt Voodoo, postupují efektivněji a tím optimálně z pohledu nákladů. Velká míra efektivnosti spočívá v tom, že se neustále snaží dělat vše správně. Každý jednotlivec pracuje v souladu se svými vnitřními pocity a rozumem. Dochází ke konfrontaci se stávajícími firemními pravidly a procesy, což umožňuje nalezení optimální cesty vedoucí ke stanovenému cíli. Práce dle předpisu tu neexistuje!

Jste zvědaví? Pak se tedy vydejte na cestu, která z vás učiní mistra metody Projekt Voodoo, a nechte se povzbudit k lepšímu projektovému vedení.

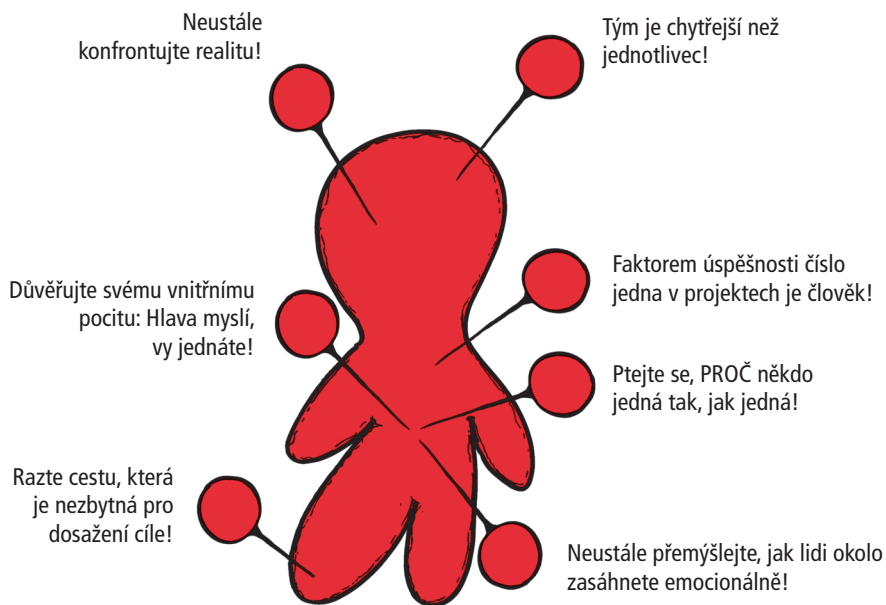
Nejprve bych vám však ještě ráda přiblížila základní principy systému Projekt Voodoo jakožto fundamentu pro všechny projektové situace.

Principy metody Projekt Voodoo: Fundament všech projektových situací

Mnohdy jsou situace v průběhu projektu natolik zamotané, že bychom nejradyji využili předpovídání budoucnosti. Skutečně, zažila jsem kolegy, kteří v obtížných chvílích začali věštit ze sedliny své ranní kávy. Až tak daleko to může dojít. Pak je třeba naslouchat každé radě, ať už je smysluplná, či nikoli.

Univerzální řešení, respektive návod pro všechny problémy vám bohužel také nedám. Dám vám však něco, co už k němu má velmi blízko. Něco, co může sloužit jako základ pro všechny projektové situace, co zní geniálně jednoduše, ale co bude náročné při aplikovatelnosti samotné.

Je to princip metody Projekt Voodoo. Sedm základních tezí, které můžeme považovat takřka za myšlenkový fundament všech projektových situací:



Integrujete-li tyto teze do svého pohledu na vzniklý problém, pak vám zaručuji, že jeho řešení je na dohled.

Detailně si jednotlivé teze objasníme v následujících kapitolách. Vždy budou označeny červenou voodoo panenkou.

V tuto chvíli bych vám nerada prozrazovala více...



Kapitola 2

ZOMBIE PROJEKTY

Zombie projekty

Každý zná projekty, které jsou absolutně prohrané: Nikdo neví, kam směřují, cíl je v nedohlednu, stále více porad přináší stále méně výsledků, tým je maximálně rozhádaný a termín se hrozivě blíží. A přece, kdo zná typické slabiny projektů, může ještě zakročit. Příklady z praxe proto ukazují známé hororové scénáře – zombie projekty, které jsou nejen noční můrou utrápených vedoucích projektů a jejich spolupracovníků, nýbrž bohužel příliš často i realitou.

Pod pojmem „zombie projekty“ rozumíme projekty, které byly vystaveny vnější hrozbě a tím se proměnily v zombie. V této kapitole se seznámíme se čtyřmi nejdůležitějšími hrozbami:

- *posedlost* (Nezaleží na tom, co stojí v cestě, jaké překážky musíte při rozhodování překonat, zarputile se šnečím tempem plížíte k cíli.)
- *kletba* (Tak začneme, jak rychle řečeno! Ale pozor, toto fatální rozhodnutí vás bude bolestně pronásledovat. Ještě dlouho budete sebe i všechny ty, kteří vás k němu dohnali, proklínat. Pustíte-li se do projektu nazdařbůh a bez přípravy, rychle ztratíte přehled a kontrolu.)
- *strach* (Je strach a hrůza vaším druhým jménem? Pak jste v nejlepší společnosti, neboť pod dostatečnou mírou tlaku budou všichni zúčastnění pracovat nejlépe! Nebo snad ne?)
- *stagnace* (Projekt se na firmu přisál jako pijavice. Žije a přežívá bez znatelného úspěchu. Nakonec se snaží vyléčit tak dlouho, že už nejde vůbec nic. Co teď? Pohřbít, nebo pokračovat? Uvidíme.)

Všechny tyto hrozby rychle proměňují nadějný a „zdravý“ projekt v „zombie“.

Zažila jsem to osobně. Hned po vysoké škole jsem získala svou první práci ve středně velké firmě. Firma produkovala kontrolní zařízení pro detekci výrobních chyb. Již po půl roce jsem dostala svůj první vlastní projekt. Cítila jsem se jako královna. Můj první vlastní tým, můj první rozpočet přes jeden milion eur – poprvé jsem směla skutečně vést a delegovat. Projekt měl fantastické vyhlídky a já už se nemohla dočkat, až konečně začne. Při spuštění projektu ještě

nebyla ukončena jednání s klientem o jeho rozsahu a nákladech. Já jsem však stála na začátku své kariéry, takže jsem si z toho nedělala těžkou hlavu. Měla jsem úplně jiné problémy: musela jsem takřikajíc skočit z desetimetrové věže a během letu se ještě rychle naučit plavat. Proto jsem přečetla každou knihu o projektovém managementu, která se mi dostala do ruky.

A pak to přišlo: „Začínáme. Ještě sice není všechno jasné, ale první aktivity už bychom podniknout mohli.“ „Okay,“ řekla jsem a učinila svůj první příkladný projektový kick-off. Můj tým sestával z elektrikáře, mechanika, projektového inženýra, zástupce oddělení softwarového vývoje a mne, ve dvojroli vedoucí projektu a inženýrky vývoje výroby. Hned na počátku jsme zjistili, že ještě nejsou vyjasněny všechny důležité rámcové podmínky. Chyběl cíl projektu, rozpočet, termín odevzdání a lidské i technické zdroje. Kriticky vzato, znali jsme jen hrubý cíl: výroba kontrolního zařízení pro sklářskou výrobu. Toto zařízení mělo být podobně velké jako nákladní automobil a mělo se postavit a uvést do provozu během nepřerušené výroby. Nadšení mého týmu se vzhledem k těmto podmínkám a chybějící podpoře ze strany firmy od samého začátku drželo v určitých mezích.

Zakotvení rámcových podmínek se mi dařilo spíše špatně než dobře. Zodpovědnost za rozpočet, která mi jakožto vedoucí projektu byla oficiálně předána, se také utvářela poněkud jinak, než jsem si představovala: Vynaložení každého jediného centu jsem musela zdůvodnit a vystavit k tomu žádost. Následně započal boj s vlastníkem projektu o schválení dílčího rozpočtu.

Vzhledem k tomu, že ani po půl roce od zahájení projektu jsme ještě neznali zcela konkrétní přání klienta, vypomáhali jsme si kousky softwaru z jiných projektů. Programový kód se tak stal nepřehledným a nepříliš vhodným, ale nic smyslupnějšího jsme v daný moment dělat nemohli. Navíc došlo k tomu, že spolupracovníky, kteří mi byli přiděleni, si jejich nadřízení postupně stáhli na jiné projekty.

Stalo se, co se muselo stát: projekt uvázl již po půl roce. A přitom jsme teprve začali. Bojovali jsme se strachem z hierarchie a především s prokletím, že jsme začali příliš brzy.

Tak se zrodil můj první zombie projekt!

Oficiální definice zombie

Zombie je dle definice francouzského etnologa Michela Leirise individuum uměle uvedené do stavu zdánlivé smrti.¹

Ještě v 18. století využívali voodoo kněží kletbu a špetku voodoo prášku k tomu, aby člověka uvedli do stavu zdánlivé smrti. Voodoo prášek je nervový jed, který se podobá jedu japonských ryb čeledi čtverzubcovitých. Jeho požití ochromí tělo. Všechny životně důležité funkce jako dýchání či srdeční činnost se zpomalí. Oběť upadne do komatózního stavu. Rituálním způsobem pomocí zaklínadel kněží tyto osoby opět probudí k životu a dotyční pak stráví zbytek svého života jako pracující otroci. Jednalo se o promyšlený prostředek, jak získat levné pracovní síly. Ještě v 19. století byl strach ze zdánlivé smrti tak velký, že pozůstalí své mrtvé bezprostředně po jejich skonu ještě náležitě otrávil a přivázali ke kůlu. Z této doby také pochází zvyk bdění u mrtvého. Aby si byli jisti, že je dotyčný skutečně mrtvý, trvala stráž u mrtvého značně dlouho.

Zombie projekty řídí často vedoucí, kteří jednají jako bytosti bez vlastní vůle, jimž byla uloupena duše. Tito vedoucí projektů postrádají vlastní pohon a neřídí se vlastními přáními. Fungují prostě tak, aby projekt běžel. Chodí do práce a dělají určenou činnost. Obecně zastávají názor, že člověk stejně nic nezmění.

Ale je to skutečně tak? Uvidíme.

Posedlost: Uvedení do projektové hypnózy

Projekty manažerům usnadňují vedení: Nemusejí sami převzít zodpovědnost, na řadu se dostává moudrost a znalosti skupiny. Jak pěkné, když se pro rizikové rozhodování najde vhodný projektový tým – je to záruka následných projektů bez ohledu na realizaci.

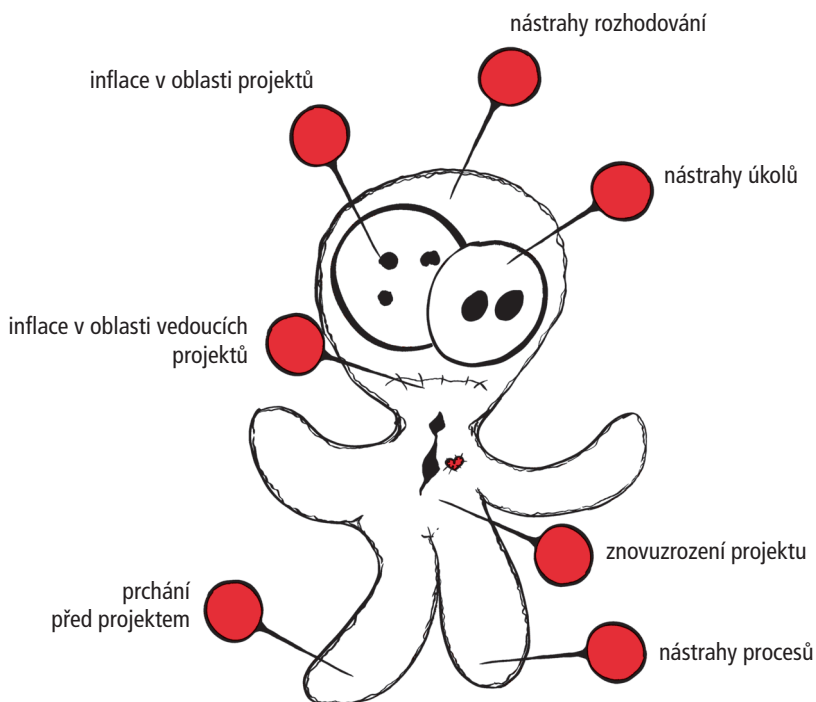
Přitom jsou manažeři takřka posedlí tím, že jediným smysluplným způsobem vedení je právě vedení prostřednictvím projektů. Inflační zacházení s projekty však zrovna neusnadňuje rozhodovací proces ve firmě. Tím manažeři uvádějí svou firmu do stavu hypnózy, tedy do stavu podnikatelské strnulosti, kde už se vůbec nic nemůže hýbat. Takovou firmu bychom mohli přirovnat k mraveništi. Všichni jsou velmi zaměstnaní. Projekt za projektem. Čas od času však někdo do mraveniště šlápne a okamžitě vypukne chaos. Všichni hekticky pobíhají sem a tam. Zdánlivě bylo vše na sobě vzájemně závislé, a najednou tomu tak není. Dlouhou dobu pak trvá, než zde opět zavládne klid.



Mnohdy však skutečnou projektovou lavinu vyvolá změna vedení. To znamená, že na počátku je mnoho významných změn na vedoucích postech. Nalodí se praví machři, kteří mají za úkol dovést firmu k ještě větší ziskovosti. Každá změna vedení přinese výměnu starého osazenstva. Nedůvěřivci a ti, kteří nejsou aktuálním vedoucím pracovníkům nakloněni, jsou nahrazeni novými. Nakonec je třeba novému způsobu vedení přizpůsobit i stávající procesy. Běžící projekty tak zažijí útlum. Prověřuje se jejich smysluplnost, což se zprvu jeví jako pochopitelné. Protože se to však zpravidla týká všech projektů, v projektovém prostředí obecně dojde ke stagnaci. Zejména pro vedoucí projektů představuje toto prověřování mnoho práce, avšak jejich nasazení nebývá nijak zvlášť dobře oceněno. Nabudou tak pocitu, že všechno dělali špatně. Je lhostejné, jak se choval předchůdce a jaké do projektu vnesl myšlenky; vše se nyní zpochybní a pokud možno pohrbí. Všude musí být cítit závan čerstvého vzduchu.

Nyní, když je vše poznamenáno převratem, stoupá respekt vedoucích projektů. Jsou jediní, kteří reálně něco dělají. To však budí dojem, že pouze oni mají v „nové“ firmě šanci budovat kariéru. Značně vzrůstá také počet samozvaných vedoucích projektů. V této oblasti tak dochází k inflaci.

Nezůstane-li vzhledem k tomuto jednání novému firemnímu vedení dostatek prostoru pro rozhodování, musí si jej zajistit. V konečném důsledku to znamená, že se musí spustit ještě více projektů. Jejich vedení se uskutečňuje prostřednictvím ještě komplikovanějších procesů a řídí je rozhodovací grémia. Tu a tam se přihodí, že tato grémia mají pro přípravu nezbytných podkladů velmi krátkou dobu. Aby se mohla dostatečně připravit, bývá termín předložení podkladů dva až tři týdny před termínem porady. Z toho vyplývá, že vedoucí projektu musí plánovat ještě přesněji. Nesmí promeškat žádný termín ani předložit podklady neúplné. To by mohlo mít fatální dopady na délku trvání projektu.



Tento scénář vám asi není cizí, zejména pokud jste z prostředí koncernů. Takový osud často stihne firmy, jež ještě krátce předtím odstartovaly procesy rychlé a útlé. Nyní mutují do podoby koncernových procesů, které jsou přetíženy a pomalé.

Z vnějšího pohledu je tento stav středně velkou katastrofou. Člověk by nejradyji prudce zatřásl základními kameny firmy, aby všechny vzbudil.

Souhrnem to pro firmu znamená, že musí bojovat s problémy uvedenými na obrázku na str. 31.

Vyobrazené problémy jsou bohužel v mnoha firmách hořkou realitou. Posedlost často zuří celé roky. Nikdo nevěří, že je možné se vzepřít a systém konfrontovat. Přesněji vzato, je zapotřebí vymítat ďábla. Ve skutečnosti se s takovými vymítači setkáme v podobě změnových poradců. Ale jde to i jinak.

Inflace v oblasti projektů: Podivné množení

Někdy se zdá, že v jakémsi tajemném firemním sklepení sedí manažer a klonuje projekty – tolik jich je.

Jsou to skutečně všechno projekty? A je ve skutečnosti každé i tak malé podnikání projektem? Zjevně ano, vezmeme-li v úvahu známou literaturu. Nalezeme v ní nejrůznější definice projektů, a pokud podnikání chytře nastavíme, určitě najdeme definici vyhovující našim záměrům. Toto počínání však nevede k žádoucímu cíli. Cíl by měl vždy jasně a naprosto srozumitelně rozlišovat mezi projektovou činností a činností standardní, opakovanou, nejčastěji nazývanou liniovou. Vykazuje-li toto vymezení nedostatky, pak vás diskuze na téma, co je a co není projekt, stojí cennou energii a zdroje. Rozhodovací grémia jsou pak vzhledem k nadměrné potřebě projektových rozhodnutí nežádoucím způsobem pomalá. Nakonec člověk přijme své první riziko, neboť tolik času a zdrojů pro problematiku rozlišení činností nebylo v plánu.

Často se lze setkat s názorem, že liniová činnost je „out“ a projektová práce je „in“. Nad tímto mylným přístupem se mi chce plakat, protože jsem sama dlouhé

roky vedla paralelně liniovou i projektovou oblast. Každý vedoucí projektu, který zastává tento názor, dostane, co si zaslouží: komunikační problémy a vleklou spolupráci s liniovými odděleními. Jen respektující spolupracovník dokáže zjednat nápravu a rozpustit ledy.

Jaký způsob pohledu nám může pomoci?

Vezměme si například definici normy DIN 69901.² Ta pod pojmem projekt rozumí „záměr, který je jakožto celek vymezen jedinečností podmínek, například:

- stanoveným cílem;
- časovým, finančním, personálním či jiným omezením;
- vymezením oproti jiným záměrům;
- organizací specifickou pro projekt“.

Nic ve zlém, milá normo DIN, ale kde jsou lidé?

Raději toho splašeného projektového koně zkróťme a položme si základní otázku: „Skutečně zde potřebujeme projekt?“

Zeptejte se:

- Skutečně mi projekt pomůže?
- Existuje časové omezení a definovatelná před- a poprojektová fáze?
- Je to jedinečná, komplexní a inovativní úloha, v níž mohou být cíle žádoucí jednoznačně odlišeny od cílů nežádoucích?
- Má projektový záměr k dispozici personální zdroje?
- Existuje jasné vymezení vůči liniové (rutinní, opakované) činnosti?
- Jaké by byly tři největší možnosti úspěchu a tři největší obtíže, kdybyste dané téma koncipovali jako projekt?

Nyní změňte perspektivu pohledu a položte si otázku:



„Proč chce management, aby se tento námět, který na mne přenesl, stal projektem?“

Pomocí následujících otázek si vytvořte jednoznačný názor, zda se skutečně jedná o projekt. Ptejte se:

- Nejeví se daný námět spíše jako slepá aktivita managementu?
- Neznamená tento námět pouze „projekt“, který by si tak získal pozornost potřebnou ke svému dokončení ve stanoveném termínu?
- Nekřížil by se jakožto „projekt“ s oblastí hlavní, liniové činnosti?
- Dostane daný námět nezbytný rozpočet pouze v podobě „projektu“?
- Jedná se o jediný způsob, jak pro tento námět získat zdroje, respektive požadovaný tým?

Pokud jste byť jen na jeden z těchto bodů odpověděli „ano“, pak věřte, že už vám zombie projekt šlape na paty. Přemýšlejte, jak můžete zombie opět pohřbít ještě dřív, než nad vámi a vaším projektem získá moc.

Posouzením podmínek projektu, respektive jeho užitku a nutnosti, získáte jasnější náhled na projektový záměr, na jehož základě pak můžete svého projektového koně pohánět ostruhami vpřed, nebo usměrnit tento záměr v jinou formu zpracování. V každém případě pak budete vyzbrojeni k jakékoli diskusi, zejména tehdy, udeří-li opět „zatvrzelí stoupenci projektu“. Jinak řečeno: Nenechte se ovládat. Nejste přece zombie!



Náměty, které nejsou projektem, nelze jako projekt realizovat.

Tím se přirozenou cestou opět přiblížíte k pochopení projektu samotného.

Inflace vedoucích projektů: Systém sněhových koulí

Používání pojmu vedoucí projektu je inflační.

Už jste někdy v horách zažili lavinu? Jedna malá sněhová vločka může přerůst ve velkou sněhovou kouli. Když se pak tato koule za určitých podmínek začne sesouvat, strhne lavinu, která s sebou vezme vše, co jí stojí v cestě: les, chaty

a domy, zvířata i lidi. Tato lavina ochromí horu i její okolí. Vrátime-li se zpět do firemního prostředí, kde máme všude vedoucí projektů, z nichž každý se musí domluvit s každým a jeden musí na druhého čekat, pak již ke spuštění firemní laviny příliš neschází. Nic už nefunguje. Chaos je předprogramován.

Nenechte se využívat. Vezměte do rukou jehly!

Buďte ve firmě těmi „nepříjemnými“ a ptejte se na nárůst počtu projektů. Má tolik projektů skutečně smysl? Jestliže jejich počet zredukuje na únosnou míru a manažeři si opět připomenou, že existují i jiné formy vedení, pak se inflační používání pojmu „vedoucí projektu“ zreguluje samo od sebe.

Musíte však vzít v úvahu oceněníchodné změny myšlení ostatního osazenstva. Liniová činnost není rušivým elementem, nýbrž fundamentem celé firmy. Právě ona zajišťuje, aby systémy a výroba nerušeně fungovaly den co den.



Jakožto manažer (projektu) zajistěte, aby se hlavní činnosti dostalo uznání a aby se spolupracovníci vzájemně respektovali.

Každý, ať už patří k tomu či onomu táboru, by měl ke svým kolegům přistupovat s respektem. Zejména vedoucí projektu zde mohou zásadním způsobem ovlivnit, zda se oblastem hlavní liniové činnosti firmy dostane patřičného uznání.

Jestliže obě oblasti stojí na stejné úrovni, pak může každý náležitě vykonávat svou činnost. Titul „vedoucí projektu“ zde nepředstavuje žádnou trofej ke chlubení. Počet vedoucích projektů se tak automaticky zredukuje.

Nástrahy úkolů: Jsem mistr, nebo ne?

Znáte následující výroky vedoucích projektů?

- „Naše procesy nás zpomalují.“
- „Naše rozhodovací pravomoci jakožto vedoucích projektů jsou značně omezené.“

- „Rozhodování na úrovni rozhodovacího grémia tento proces protahuje. Neúnosně pak rostou vícenáklady na straně vedoucích projektů.“
- „Naše vedení se schovává za procesy.“

Bědování a nařikání zde nepomůže, pomůže pouze změna přístupu.

Zajisté musíte bojovat s množstvím úkolů a procesů, ale nemůžete se čas od času zamyslet nad jinou alternativou? Snažte se, prosím, tuto situaci pochopit správně. Nejde o to napravovat pokřivené věci. Pokud tak budete činit, budou vaše dny jakožto vedoucího projektu sečteny. Mnohem důležitější je, abyste dělali, co je správné: abyste mysleli dál než vaše okolí a abyste nastavili správný postup.

Nejprve se podívejme na roli vedoucího projektu, kterou lze popsat pomocí atributů „zodpovědnost“, „závazek“ a „pohledávka“.

Jako vedoucí projektu jste za projekt zodpovědní vůči projektovému prostředí, vůči majiteli projektu, vůči svému projektovému týmu a především vůči firmě. Mohli bychom jít ještě dále a říci, že zodpovídáte za prožitek klienta. To znamená, že výsledek projektu ovlivní obrat, náklonnost vůči firmě a nakonec i vaše pracovní místo. Přitom není rozhodující, zda se jedná o klienta interního, či externího.

Jako vedoucí projektu máte ve většině případů pohledávky. To znamená, že musíte zajistit, abyste obdrželi všechny informace, které jsou pro vedení projektu nezbytné. Tyto pohledávky směřují jak nahoru, tedy k managementu, tak i dolů, k projektovému týmu.

Jako vedoucí projektu máte však také závazek vůči svému managementu a svému týmu. A to zejména na poli informací a rozhodování.

Jakožto vedoucí projektu jste také vedoucí pracovník, a to ne ledajaký, neboť ve většině případů nemáte oprávnění k disciplinárním krokům. To znamená, že svému týmu můžete dávat pokyny, on však není disciplinárně veden k zodpovědnosti. Ve slově disciplinárně se ukrývá slovo disciplína. Výsledkem je, že si musíte zajistit náležitou projektovou disciplínu, ale nesmíte nikoho vytahat za uši, a to bez ohledu na dynamičnost průběhu projektu.

A jako vedoucí projektu máte také vlastní uvažující hlavu, která vás může posunout dále než jen ke zpracování pravidel a předpisů. Jak je to možné? Změna myšlení je zde velkou devizou. Rozvíňte svou vlastní strategii realizace projektu.



Rozmyslete si, které cesty by vás mohly dovést k cíli. Jaké alternativní cesty lze využít? Myslete samostatně a originálně!

Přeneste se zpět na svůj voodoo trůn. Máte všechny pravomoci. Zapojte hlavu. Dokažte, že nejste zombie.

Nástrahy procesu: Stinná stránka moci

Utvořte si vlastní strategii urychlení procesu!

Nyní je ve vašich rukou, jak mnoho či jak málo kontrolních seznamů a projektové dokumentace pořídíte. U projektových procesů musíte mít vždy na paměti, že mají platit pro všechny formy firemních projektů, a to i tehdy, jestliže váš projekt běží jinak nebo má podstatně menší rozsah. Vždy, když z vašeho pohledu dodržování určitých procesů a dokumentace nemá žádný smysl, využijte manažerskou metodu tailoring neboli krejčovství. Krejčovství zde znamená přizpůsobení a přistřížení na potřebnou formu.



Tailoring: Na základě domluvy s managementem a se svým týmem přizpůsobte procesy a dokumentaci dle potřeby.

Dobře si však rozmyslete, kdy a jak metodu tailoringu použijete. Neboť návrat na rozbitou cestu procesu nebude topmanagementem hodnocen příliš dobře. Důvody pro přizpůsobení a jeho význam pro budoucí generace projektů zdokumentujte, abyste následně nemuseli čelit nepřijemným otázkám.

Touto metodou dospějete k optimalizované variantě pro váš vlastní proces nebo alespoň pro vás osobně. Ukážete, že umíte samostatně myslet a jednat. Především vám však tato strategie zrychlení procesu přinese závistivé pohledy ze strany vašich projektových kolegů, kteří stále ještě jako zombie poslušně vyplňují všechny formuláře.

Nástrahy rozhodování: Trojnásobné pokoření byrokracie

Utvořte si vlastní strategii, abyste získali více rozhodovacích pravomocí! Neboť „u tvorby rozpočtu končí všechna legrace“, jak praví stávající názor managementu.

Mnohdy je to až vtipné. Máte zodpovědnost za milionový projekt a chcete objednat něco, co odpovídá pouhému zlomku vaší zodpovědnosti. Najednou vám však v cestě stojí zastaralá organizace se svou byrokracií. Pak pomůže pouze aktivní upozornění na tuto diskrepanci a předložení argumentů. Management už tyto „banality“ většinou nevidí a je vděčný za alternativní návrhy. Vyjednáte-li si náležité pravomoci předem, vyhnete se často časově velmi náročným diskuzím. Nyní je na místě můj tajný tip na téma rozpočet:



Definujte si s managementem tři rozpočtové hranice, které zahrnou všechny důležité případy.

- 1. hranice: V rámci první hranice smíte rozhodovat a disponovat zcela samostatně.
- 2. hranice: V rámci druhé hranice aplikujte *princip čtyř očí*. To znamená, že váš plánovaný finanční výdaj musí písemně odsouhlasit jiný kolega na pozici vedoucího projektu.
- 3. hranice: Od nejvyšší rozpočtové hranice musí všechna rozhodnutí schválit management.

Společně s oddělením firemního controllingu musíte samozřejmě nastavit podmínky pro své úkoly. Management by je pak měl pravidelně, například

čtvrtletně, zajistit. Vy už se tak pomalu, ale jistě, ve voodoo ráji na Haiti použíté do čarování.

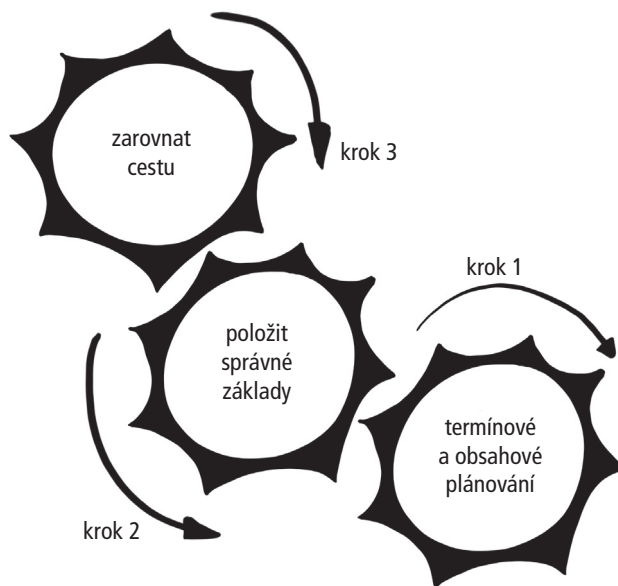
V žádném případě byste však neměli opomenout upozornit management, že mu tímto svým podnětem značně ulevujete, což vám dozajista přinese bonus v podobě sympatií.



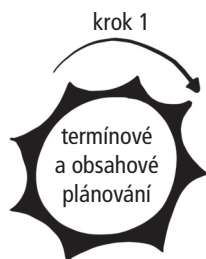
Vytvořte svou vlastní strategii, jejímž úkolem je předejít budoucím problémům při rozhodování. Razez cestu, která je pro váš cíl nezbytná.

Vím přesně, co nyní chcete říct. Musíte dodržovat rozhodovací postupy, akceptovat termíny podání a zachovávat formu. Je tomu skutečně tak? Neexistují jiné alternativy?

Zajistě! Pootočte těmito třemi ozubenými koly projektu, která do sebe zapadají.



Krok 1: Termíny rozhodování



Vytvořte co možná nejpřesnější plán, kdy bude v projektu pravděpodobně třeba učinit nějaké rozhodnutí a kdy a jaké kroky pro to musíte udělat.

Tyto termíny pro vás představují plán milníků, který byste měli neustále kontrolovat. Nepromeškáte tak žádný termín, ani se nedostanete do časové tísně.

Mimoto podchyťte nejdůležitější termíny nepřítomnosti osoby s hlavní rozhodovací pravomocí, jako jsou například dovolená, svátky, konference managementu, valná hromada atd.

Nyní svůj plán milníků doplňte také o důležité externí události, tedy události, které s největší pravděpodobností zaberou managementu určitý čas. Jedná se například o důležité veletrhy, začátek vánočních činností a další, co vás jen napadne.



Dívejte se řádně vpřed a naplánujte termíny, které mohou ovlivnit rozhodování.

Pečlivě naplánujte a podchyťte tyto termíny:

- projektové rozhodování;
- termíny nepřítomnosti osoby s hlavní rozhodovací pravomocí;
- externí události týkající se firmy.

Nyní můžete ze svého plánu vyčíst, kdy asi tak by u rozhodovacího grémia mohlo dojít k časovému presu. Můžete tedy jednat prozíravě a tato období vhodným způsobem obejít.

Krok 2: Podklady pro rozhodování



krok 2

Je to ve vašich rukou.

Zajistěte podklady pro rozhodování, které nebude možno interpretovat různými způsoby a které budou obsahovat alternativní návrhy.

Konkrétně to znamená, že věcný obsah vyjádříte krátce a jasně, tedy bez „kudrlinek“ a bez možnosti různých interpretací. Dále tyto podklady doplňte o výčet úkonů, které v této souvislosti požadujete, a o doporučení pro rozhodování.

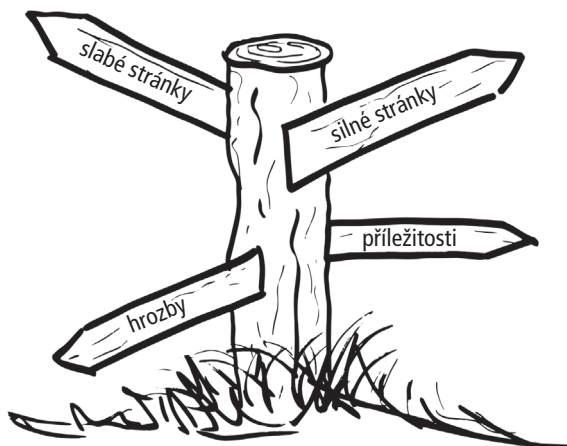
Navíc můžete připojit alternativní doporučení pro oblast rozhodování, z čehož bude patrné, že jste dané téma důkladně promysleli.



Cílem je připravit podklady pro rozhodování, které povedou k žádoucímu rozhodnutí samy o sobě na základě vyjádřeného věcného obsahu i bez vaší spoluúčasti.

Aby bylo možné považovat vaše doporučení pro rozhodování za stabilní základní kámen, respektive aby vůbec bylo možné jej vypracovat, osvědčila se pro tento účel jakožto cenný nástroj *analýza SWOT*. S její pomocí lze identifikovat, konsolidovat a přehledně zobrazit silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), a to ve vztahu k vámi doporučenému jednání. Nejjednodušším způsobem je vytvoření SWOT matice, jaká je vyobrazena na str. 42.

Při analyzování silných a slabých stránek ve vztahu k vámi doporučenému rozhodování je posuzujte v současnosti a svůj pohled zaměřte na projekt.



Zodpovězte následující otázky:

Silné stránky:

- Proč toto doporučení projektu pomůže?
- Jaký má interní či externí clientský užitek?
- Jaké silné stránky můžete při realizaci doporučení využít?

Slabé stránky:

- Co vám schází k tomu, abyste byli se svým doporučením úspěšní?
- Existují interní či externí klienti, kteří s tímto doporučením nebudou spokojeni?

Při analyzování šancí a rizik ve vztahu k vámi doporučenému rozhodování je posuzujte do budoucna a svůj pohled nasměrujte na projektové prostředí, do vaší firmy i externě.

Příležitosti:

- Jaké nové možnosti, produkty, schopnosti a jaký zisk a kdy by mohla firma tímto rozhodnutím získat?

Hrozby:

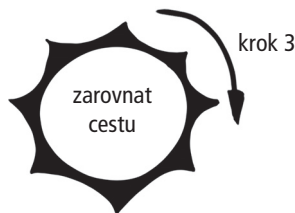
- Jaká rizika a kdy by za aplikování vámi doporučeného rozhodování firmě a projektu hrozila?

Pro rozpoznání nedostatků a rozporů vašich podkladů k rozhodování je velmi užitečné, když si je pročtete z pohledu rozhodující osoby. Aby mezi vámi a rozhodující osobou nedošlo k časově náročnému odsouhlasení návrhu, jež by mělo za následek zbytečné zbrzdění procesu, ujistěte se, že vaše podklady mají hlavu a patu. Nejsnazší je, vžijete-li se do role blahosklonné, ale i rozhořčené rozhodující osoby a své podklady interpretujete tímto způsobem. Alternativně nebo také doplňkově můžete podklady k rozhodování nechat přečíst cizímu odborníkovi. Chápe, co vlastně chcete? Skutečně? Pokud ano, pak jste učinili první krok k mistrovi voodoo.

Podklady k rozhodování – kontrolní seznam

- Napsali jste své podklady jasně, stručně, bez interpretačních možností a zbytečných kudrlinek?
- Připojujete doporučení pro rozhodování a odpovídající alternativy?
- Založili jste svá doporučení na SWOT analýze?
- Prověřili jste je z pohledu rozhodující osoby?
- Rozumí vašemu doporučení i cizí odborník?
- Dokáže vaše doporučení pro rozhodování bez dalších dotazů ze strany rozhodující osoby, tedy pouze samo o sobě, na základě vašeho zpracování, dovést ke skutečnému rozhodnutí?

Krok 3: Příprava rozhodnutí



Osobně se postarejte o to, aby vašemu rozhodování nic nestálo v cestě a aby rozhodovací grémium bylo co nejlépe informováno již předem.

V kroku 1 jste si poznamenali všechny důležité termíny osob podílejících se na rozhodování. Nyní víte, kdy je nejlépe můžete zastihnout.

V případě dalekosáhlých či naléhavých rozhodnutí doporučuji, abyste na to dotyčné připravili předem. Nabídněte jim možnost seznámit se s věcným obsahem osobně v časovém předstihu a zodpovězte jim již v tuto chvíli jejich dotazy.

Nechodte však za oněmi rozhodujícími osobami při předávání informací s pistolí v ruce. Dožadování se okamžitého rozhodnutí by bylo zneužitím vybudované důvěry. Kromě toho byste tím dotyčného zbytečně poštváli proti sobě.

Prostým předáním informací poskytnete rozhodujícím osobám nezbytný časový prostor pro rozhodnutí samotné. Tím jim prokážete respekt a ukážete, že jsou pro vás důležité.



Připravte rozhodující osoby na nadcházející rozhodování předem.

Prchání před projektem: Pštroší taktika

Nikdo, ani vedení, ani vedoucí projektu, nepřevzme více zodpovědnosti. Je pěkné, když můžeme jakožto manažer skrýt v zástupu dalších manažerů. Kdosi či jakýsi proces už z nás sejmul tíhu rozhodování.

Pokud management nemůže nebo nechce rozhodovat, jako například při rozpočtových tahanicích, pak se zpravidla situace stále více vyhrocuje. Utíkáme se skrýt do projektového prostředí v naději, že se dané téma někde v těch mnoha projektových rozhodovacích grémiích dočká rozhodnutí, nebo bude také pohřbeno.

Fenomén, kdy se při důležitých rozhodnutích rádi skrýváme v davu, je znám a zduševněné „sociálně-mediální chování“ jej ještě posiluje. Situaci vystihuje motto: „Dav už to zařídil.“ Chceme-li dnes něco koupit, nejprve se podíváme, co danému produktu říkají známé internetové portály. Facebook nám ukazuje „co máme rádi“ a nejlépe i kolik lidí smýšlí podobně jako my.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.