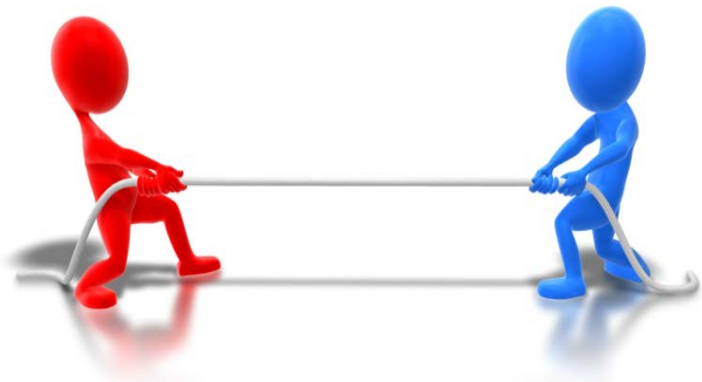


Pnutia a paradoxy v projektoch

*e*FOCUS



Projekt je permanentný konflikt



- "Večnou prekážkou v ľudskej spolupráci je fakt, že ľudia majú rôzne záujmy!"
- „V moderných spoločnostiach sú konflikty záujmov často zmiernené, ak nie celkom vyriešené - podľa zmluvných dohôd."

Projektové riadenie má dve zložky:

1. **exploratórnu**
2. **exploitatívnu**

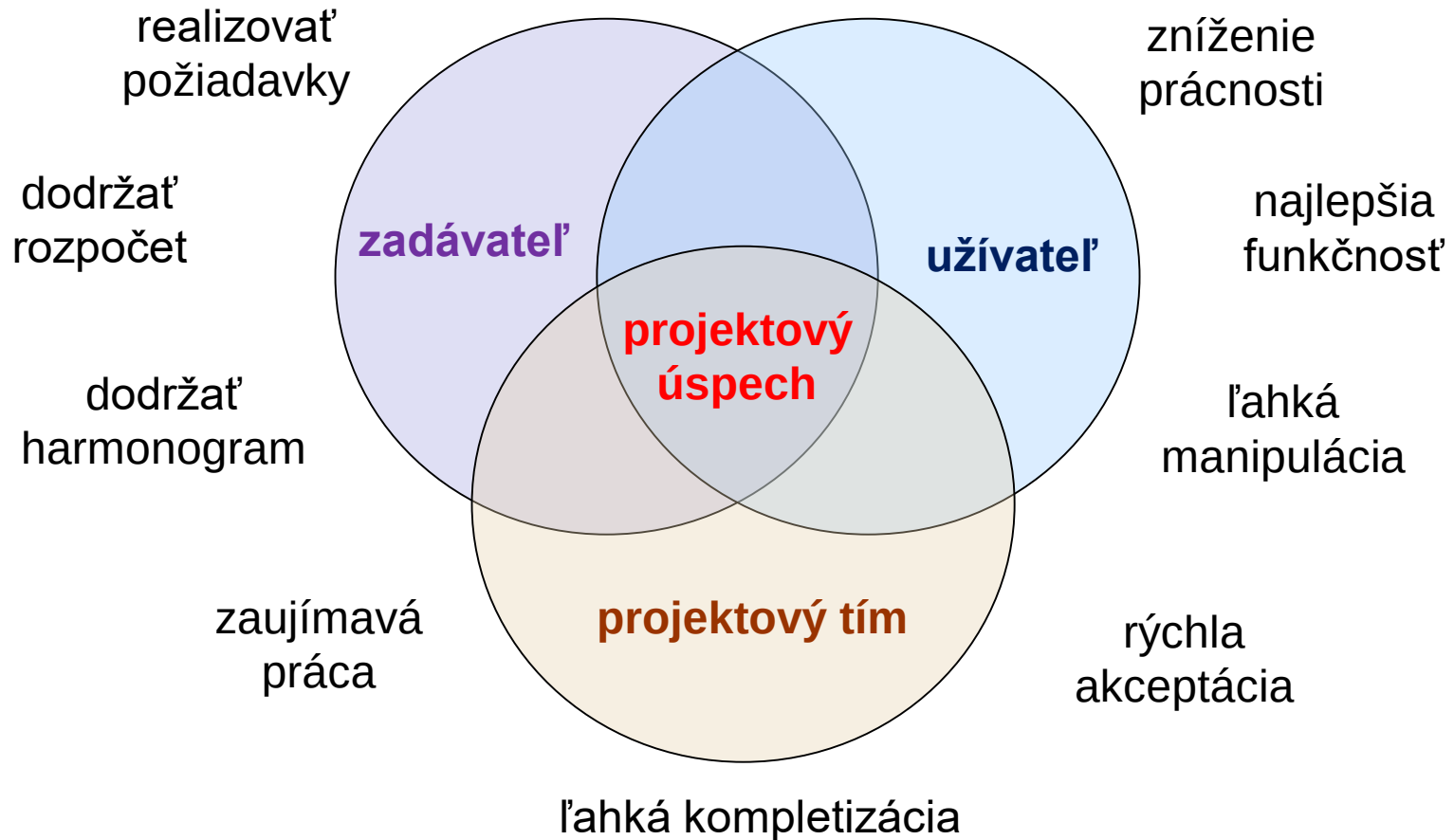
Medzi oboma typmi panuje napätie, lebo ide o inkrementálny proces a zložky sa prelínajú.

Oliver Hart a Bengt Holmström
(Laureáti Nobelovej ceny za ekonómiu 2016)

Základné príčiny pnutia v projekte

- Jedinečnosť a neopakovateľnosť situácie a podmienok
- Potreba vytvoriť nové väzby
- Jedinečné pravidlá
- Potreba improvizovať (obchádzať zvyky a dohodnuté pravidlá)
- Rozporuplnosť pravidiel
- Nejasnosť a protirečivosť požiadaviek
- Rôznorodosť organizačných kultúr a vzájomná chémia

Rozličné očakávania dotknutých strán



Asi v 50% prípadoch sa dotknuté strany jednoducho nedohodnú!

Zdroje pnutia majú rôznu dôležitosť

Zdroj konfliktu	Dôležitosť	
Projektové priority	2	3
Administratívne postupy	5	7
Technické otázky	4	5
Ľudské zdroje	3	4
Náklady a rozpočet	7	2
Časový plán	1	1
Osobnostné konflikty	6	6

Podľa
Thamhaina a
Wilemona

Podľa
Posera

...ktorá sa mení behom životného cyklu

Začiatok→→	→→Projektový cyklus→→		→→Koniec
Inicializácia	Definícia	Exekúcia	Uzavretie
1. Priority	1. Priority	1. Časový plán	1. Časový plán
2. Administratívne postupy	2. Časový plán	2. Technické otázky	2. Osobnostné konflikty
3. Časový plán	3. Administratívne postupy	3. Ľudské zdroje	3. Ľudské zdroje
3. Ľudské zdroje	3. Technické otázky	3. Priority	3. Priority

...ako aj v závislosti od ekonomického cyklu

...aj povahou ekonomického prostredia

Vodcovské
schopnosti

81%

Strategické a
obchodné
manažérske
zručnosti

9%

Technické
projektové
manažérske
zručnosti

9%

Iné
zručnosti

1
%

• Iný svet - iné schopnosti PM

- vyšší rytmus zmien
- redukcia produkčných cyklov
- expanzia technických možností
- rozšírená modalita
- sociálna a geografická komplexnosť
- globalizácia
- nepredvídateľnosť dopadov
- vysoký stupeň neistoty

Paradox = dualita → dilemma → pnutie → konflikt



Definícia paradoxu:

Vzájomne si odporujúce avšak prepojené elementy, ktoré pretrvávajú simultánne v rovnakom časovom úseku

- **PM je prostredníkom medzi stratégiou a operatívou**
- **Preto je často vystavovaný konfliktným požiadavkám plus komplexnosti, nejasnosti a mnohotvárnosti:**
 - Explorácia vs. exploatácia
 - Stabilita vs zmena
 - Individuálne vs. kolektívne aspekty
 - Spolupráca vs. kontrola
 - Krátkodobé vs. dlhodobé hľadisko

...a musí vedieť zorientovať seba, tím i organizáciu a nájsť rovnováhu (zhodu)

Paradoxy I

- **Paradox vlastného ega** – vysoký emotívny vklad PM vs. potreba uprednostniť záujem projektu pred vlastnými záujmami
- **Autoritatívno-delegačný paradox** – disciplína vynútená príkazmi vs. potreba delegovať odborné úlohy a vytvárať atmosféru spolupráce
- **Perfekcionisticko-nejednoznačný paradox** – tolerovať nejasnosť a mnohovýznamnosť, no zároveň trvať na jednoznačnosti a precíznosti
- **Komunikačný paradox** – ústna vs. písomná komunikácia
- **Komplexno-jednoduchostný paradox** – rešpektovať zložitosť situácie, no byť schopný jednoduchých inštrukcií a priamej komunikácie
- **Paradox trpezlivosti** – tlačiť na výsledky, no zároveň mať schopnosť zachovať si odstup a počkať na vhodný moment
- **Paradox strachu a odvahy** – prílišný rešpekt pred náročnosťou projektu prekoná PM svojou odvahou a vierou v schopnosť zvládať veľké výzvy

Paradoxy II

- **Paradox skeptického veriaceho** – dôvera vo vlastné schopnosti vs. neustále preverovanie stavu, predpokladov a jestvujúcich problémov
- **Interný paradox** – konfliktné role, ktoré líder zastáva (sprostredkovateľ, mentor, šéf, zástanca, koordinátor, inovátor, atď.)
- **Paradox dvojitého experta** – odborný expert aj expert na vedenie
- **Generačno-evaluačný paradox** – povzbudzovať tím k novým myšlienkam a potom ich zahodiť, lebo nie všetky prejdú hodnotiacim sitom
- **Tímový paradox** – konflikt tím vs. líder (Je PM súčasťou tímu? Akceptuje ho tím ako odborníka pre danú oblasť?)
- **Kreatívno-kohézny paradox** – kreatívni ľudia radi robia sami, konflikt autonómia jednotlivca vs. tímová spolupráca
- **Vizionársko-autonómny paradox** – návod a štruktúra vs. voľnosť
- **Restrikčno-voľnostný paradox** – nechať tímu tvorivú slobodu a zároveň tlačiť na výsledky

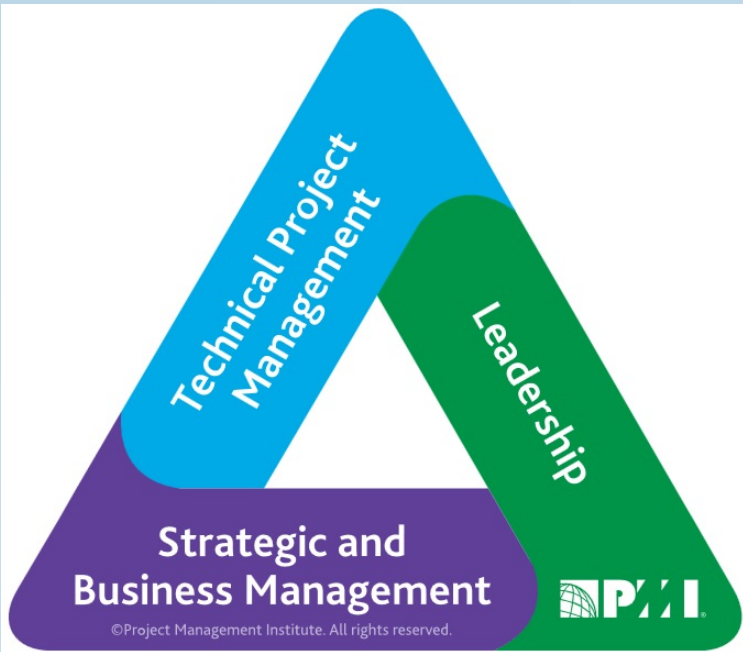
Paradoxy III

- **Motivačný paradox** – externá (finančná odmena, príkazy) vs. vnútorná motivácia (je kľúčová, lebo príkazom sa nedá tvoriť)
- **Not-invited-here paradox** – tím musí byť pripravený využiť vonkajšie príležitosť a prebrať cudzie myšlienky, ktoré môžu byť lepšie než jeho vlastné
- **Konkurečno-kolaboračný paradox** – stimulovať súťaž v tíme o myšlienky no zároveň i spoluprácu a kontaktovať tretie strany, aby sa získali podnety a nápady, zároveň treba chrániť svoje idey pred konkurenciou
- **Paradox rigídnej spätnej väzby** – orientácia na spätnú väzbu a potreby zákazníka avšak nie ich limitácia (kontrola nad želaniami zákazníka)
- **Paradox úspechu a zlyhania** – kultúra rizika a zlyhania, ktorá však zároveň je schopná napriek tomu dodať vhodné produkty
- **Paradox tím vs. organizácia** – rozpor, ku ktorej skupine vodca patrí – kohézia ku skupine proti manažmentu a organizácií, v ktorej pôsobí

Súhrn

1. PM hrozia obmedzenia, ktoré sú podmienené typom organizácie a štruktúrou projektu, ktorá sa kreuje najmä inicializáciou a plánovaním
2. Rigidnosť pôsobí ako železná klieť (snaha o zaužívané praktiky)
3. Reakčnú schopnosť najviac ovplyvňujú tie štruktúry, ktoré sa nedajú rozmraziť (úspech vyžaduje zmenu)
4. Kreatívno-inovačná kapacita organizácie je obmedzená – vnútorný konformizmus vs. zladenie vonkajších perspektív
5. Pluralizmus podporuje kreatívno-inovačnú schopnosť, ale má problém s výstupmi – vyžaduje ad-hoc schopnosť PM pohnúť vecami a udať smer
6. Kreatívne a inovatívne praktiky zväčša nedokážu efektívne riešiť problém dokončenia veci (chýba štandardný a osvedčený postup)
7. Iteratívny a holistický prístup má problémy (oproti línii), lebo musí najprv vytvoriť väzby a pravidlá (je často nejasný, vágny, vysoko dynamický)
8. Centralizácia (a nie pluralizmus) a plánovanie (zladenie perspektív) zvyšujú operačnú schopnosť (podobné väzby ako v línii) a znižujú riziko (jasná zodpovednosť)

Vzťah PM k pnutiam v projekte



- Projektové riadenie znamená schopnosť pretaviť dobré nápady do faktúr, ktoré sú klienti ochotní zaplatiť.
- Vybudovať túto schopnosť je dôležitejšie než akýkoľvek čiastkový úspech.

Projekt je systém na tvorbu pridanej hodnoty.

Pridaná hodnota = prínosy / náklady = kreativita / implementácia

Ďakujeme za pozornosť

