

Project Team Canvas – postup

Šablona „Project Team Canvas“ je nástroj pro nastavení a zahájení projektu. Umožňuje v krátkém čase vyjasnit co a kdy má projekt dodat, jaké jsou očekávané přínosy, co je cílem projektu i složení týmu a jeho základní nastavení.

Příprava

Tento nástroj by měl být vždy použit týmem pověřeným realizací daného záměru (cca do deseti lidí). Ideálně osobně, kdy je šablona překreslena na velkou bílou tabuli a členové týmu doplňují informace nalepovacími papírkami. Je tedy vhodné mít dostatečnou zásobu nalepovacích lístečků různých barev, popisovače atd.

Případně lze i online ve vhodném kolaborativním prostředí (např. MURAL, MIRO, ...).

Rezervujte si přibližně 90 až 120 min času.

Na začátek je velmi dobrá nějaká „rozehřívací“ aktivita, například „personal mindmap“ nebo něco podobného.

Efektivitě významně pomáhá, když má použití tohoto nástroje facilitátora, který dbá na efektivitu diskuze a dodržování časových intervalů (timeboxing) – viz níže. Tím může být jak člen týmu, tak někdo externí.

Facilitátor by měl představit Project Team Canvas a vysvětlit jeho smysl (vyjasnit zadání, nastavit projektový tým a zahájit projekt) a způsob, jak se používá.

Nejde ani tak o nalezení ideálních formulací nebo dodání úplně všech informací a dat. Záměrem je zvýšit sladění a porozumění projektového týmu.

Z toho i vyplývá, že pokud zazní otázky typu: „Co správně patří tady do toho pole?“, je vhodné, aby facilitátor odpověděl stylem: „A co myslíte, že by tam mělo být?“. Je lepší, když se tým nad problematikou zamyslí a najde si svou vlastní cestu, než aby pracoval stylem „bezmyšlenkovitého procházení formulářem“.

Realizace

Když je vše připraveno, doporučujeme projít šablonou tímto způsobem:

1. Zákazník a zainteresované strany (5 min)

Požádejte tým, aby se zamyslel, pro koho je projekt vlastně určen a koho všeho se dotkne. Kde je v tomto úsilí hodnota?

Základní otázky:

- Kdo je zákazník? Pro koho je projekt určen?
- Co očekává a v čem je pro něj hodnota?
- Kdo všechno bude používat námi vytvořené výstupy?
- Koho dalšího se projekt nějakým způsobem dotkne?

2. Cíle (5 min)

V první části tohoto intervalu byste se měli zamyslet nad očekávaným stavem v okamžiku ukončení projektu a jak budete ověřovat jeho dosažení. Máte pouze postavit stavbu bytovky? Nebo se lze nastěhovat do jednotlivých bytů? Případně předáváte dům se zabydlenými nájemníky? Co by mělo být možné druhý den po dokončení projektu? Jako novou schopnost, možnost či dovednost jako organizace získáte?

Až se shodnete na cílovém stavu, můžete si případně navzájem sdělit osobní zájmy a cíle spojené s tímto projektem. Např. osvojit si novou technologii, zkusit si roli testera, komunikovat se zákazníkem atd. Výhradně na ryze dobrovolné bázi – jen to, co kdo chce ostatním sdělit, pokud chce.

3. Výstupy (5 min)

Zatímco cílový stav může být i trošku širší a vytvářející určitou obálku celkovému úsilí v rámci daného projektu, nyní se zaměřte už velmi konkrétně na to, co budete jako tým vytvářet a postupně nasazovat, předávat atp. Výstupy by měly mít své jasné a konkrétní ukazatele (např. dle SMART kritérií).

Snažte se udržet na rozumné a konzistentní úrovni detailu. Je obvyklé, že normální projekt má 3 až 6 hlavních výstupů. Např. by mohlo jít o:

- Získaný pozemek,
- Hotovou projektovou dokumentaci,
- Dokončenou stavbu,
- Upravené okolí,
- Prodané byty.

Je vhodné, aby měl každý ze zde definovaných výstupů svého konkrétního garanta – člena týmu, který bude zodpovídat za dodání daného výstupu ve všech dimenzích, tedy věcné, časové i finanční.

Zde nalezené výstupy by měly ve své synergii vést k dříve popsanému cílovému stavu, aniž by něco chybělo či přebývalo.

4. Smysl (10 min)

I když se jedná pouze o jeden údaj, jednu formulaci, dochází zde obvykle k delší a hlubší diskuzi. Proč by vlastně měl být tento projekt spuštěn? Co dobrého má přinést? Jaký je smysl vašeho konání v rámci tohoto projektu?

Je velmi dobré, když se podaří najít takový smysl projektu, se kterým se mohou všichni členové projektového týmu ztotožnit a který je bude motivovat. Málokdy tímto způsobem zafunguje zvýšení zisku společnosti apod. Je třeba, aby členové týmu viděli v projektu „reálnou dobrou věc“, se kterou se mohou osobně identifikovat a pro kterou má smysl se snažit.

Formulace může být i obecnější, avšak dostatečně spjatá s daným projektem a jeho kontextem. Udělat svět lepším místem je samozřejmě super, nicméně by to mohlo platit pro každý projekt. Buďte o něco konkrétnější.

5. Tým (5 min)

V této části je ideální, když členové týmu pracují v první fázi samostatně. Je vhodné, aby měli účastníci nalepovací papírky různých barev nebo si jinak označili, co je jejich. Každý člen týmu napíše své jméno a dále svou hlavní dovednost (dovednosti) a pak i sekundární dovednosti, které je schopen a ochoten do týmu přinést. Když mají všichni hotovo, je dobré to společně rychle projít.

Můžete tak mít v týmu například Hanku, která je výborná analytička, což je její hlavní dovednost pro tým. Hanka má také záliby jako focení a počítačovou grafiku, což mohou být relevantní dovednosti, o kterých je dobré vědět. Karel je zas třeba programátor v .NET, který umí výborně a se zápalem vyrábět kávové nápoje.

Sdělení sekundárních dovedností je nejen užitečné pro projekt (může se to hodit), ale také pro sladění týmu, větší vzájemné poznání a vytváření pozitivní atmosféry.

6. Hodnoty (15 min)

Velmi důležitá část z hlediska budování týmové kultury. Každý z členů týmu by se měl zamyslet a napsat několik (3 až 5) hodnot, které jsou pro něj nejdůležitější (co hodnota, to nalepovací lístek). Následně všichni umístí své hodnoty na flipchart nebo bílou tabuli či jiné vhodné místo.

Facilitátor poté seskupí shodné a podobné hodnoty k sobě a společně s týmem hledá několik hodnot celého týmu. Tak kde jsou největší průniky. Cílem je mít 3 až 5 týmových hodnot, na kterých je v týmu konsensus.

Lze použít i nějaký online nástroj, jako menti.com, kam každý např. přes mobilní telefon zadá své hodnoty. Aplikace pak zobrazí výsledek např. jako „wordcloud“.

7. Pravidla spolupráce (15 min)

Nyní již můžeme přistoupit k hlavním pravidlům spolupráce daného týmu. Teď už víme, kdo je zákazník, co chce a co máme dodat, kde je hodnota, kdo jsou lidé v týmu a jaké máme společné hodnoty. **Měli bychom si tedy nastavit způsob spolupráce, který bude vše výše uvedené podporovat a respektovat.**

Pokud má tým např. jako silné hodnoty work-life balance, rodinu a zdraví, je rozhodně na místě umožnit plovoucí pracovní dobu, homeoffice, různé částečné úvazky apod.

Je zřejmé, že často bude základní rámec spolupráce vyplývat ze zvyklostí organizace, nicméně i tak zbývá vždy dost prostoru pro dohody v rámci týmu.

Např. si lze definovat:

- pravidla pro komunikaci v rámci týmu,
- způsob rozhodování (hlasování, konsensus, ...?),
- způsob a úroveň delegování (např. používat „delegation board“),
- definice, kdy je hotovo (DOD - definition of done)
- domluva na intervalech, kdy jsou členové týmu dostupní (což je důležité především pro virtuální týmy a týmy na homeoffice),
- způsob kontroly rozpracovanosti (např. denní krátká schůzka v 9:00),
- pravidla pro rozvoj týmové spolupráce (např. retrospektiva jednou týdně nebo jednou za 14 dní),
- atp.

Pravidla je potřeba brát jako aktuální domluvu, kterou lze v případě potřeby změnit (např. formou týmové retrospektivy).

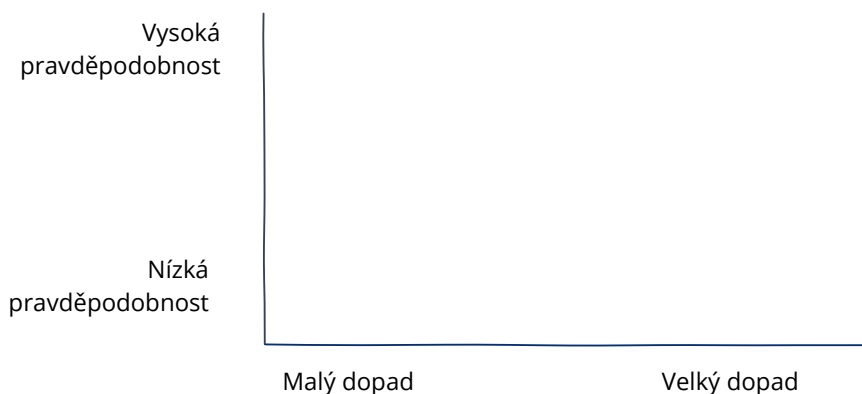
8. Časový rámec a náklady (10 min)

Již víme pro koho, co, kdo a podle jakých pravidel bude tvořit. Můžeme tedy odhadnout, jak by měla práce probíhat, kdy plánujeme dílčí milníky nebo doby trvání základních etap realizace a jaká je naše představa o nákladech.

V rámci tohoto nástroje samozřejmě není prostor pro detailní plány. Je třeba to brát jako úvodní, hrubou rozvahu, která nicméně poslouží pro vytvoření základní představy o plánu a náročnosti celé aktivity.

9. Rizika (5 min)

Poslední položkou je zpětný pohled na vše doposud definované a zamyšlení se nad hlavními hrozbami celého projektu. Je vhodné posoudit nejen možné ohrožení, ale také pravděpodobnost, s jakou může takové riziko nastat a z toho odvodit celkovou hodnotu rizika. Můžete např. použít opět nalepovací lístečky, na které napíšete dané riziko a umístíte je do prostoru:



Nejvýznamnější jsou pak rizika vpravo nahoře a těm je potřeba se věnovat – promyslet, jak se jim vyhnout nebo jak snížit jejich hodnotu.

Ukončení

Na závěr je dobré provést celkové shrnutí dosaženého výsledku a také rychlou zpětnou vazbu. Např. se lze zeptat účastníků, co pro ně bylo nejvíce překvapivé, důležité, co by největší AHA moment apod.

Je vhodné pak výsledek nafotit nebo uložit pro pozdější použití. Budete z něj moci vycházet do podrobnějšího plánování a dalších kroků.

V případě, že se na projektu stanou významné změny, ať už věcné nebo třeba ve složení týmu, je vhodné se k Project Team Canvas znovu vrátit a projít šablonu ještě jednou.

Pozn. autorů: Budeme rádi, když nám dáte zpětnou vazbu, jak se vám nástroj používá, co byste změnili a co je naopak super. Také nás potěší fotky z realizace Project Team Canvas workshopu. Pište na jd@pmconsulting.cz.