

PROJEKTNO DELO: ISKRENOST IN ODGOVORNOST

26.1.2010 in 27.1.2010

Gradivo pripravil: Blaž Branc

Jesenice, januar 2010

Inspiracija za delavnico

Na trgu delovne sile in zaposlovanja se kaže vse večja potreba po fleksibilnosti zaposlovanja: podjemna pogodba, avtorska pogodba, out-source-anje; v teh primerih sodelujoči sklenejo pogodbo, ki je največkrat podpisana v duhu »če bo šlo kaj skrajno narobe.«

V želji po čimprejšnjem začetku dela nastanejo neekzaktni dogovori, ki prevečkrat vodijo v to, da organizator dobi klavrn rezultat, sodelujoči pa premajhno plačilo ali celo ostanejo praznih rok. Na koncu se sodelujoči ali nezadovoljni razidejo, prepričani, da so bili opetnajstni s strani izkušenega prevaranta, ali pa se sodelovanje konča s posipanjem pepela in deljenjem krivde, pri čemer se vsi strinjajo, da se niso najbolje sporazumeli že na začetku in da niso predvideli vseh možnosti. Znano?

Namen delavnice

Dvodnevna delavnica se osredotoča na ustvarjanje uspešnih sodelovanj na podlagi jasne razdelitve odgovornosti in nalog ter pričakovanih, merljivih rezultatov. Rdeča nit bo vloga iskrenosti in brezgrajne komunikacije.

Vsi udeleženci bodo izkusili obe vlogi: vlogo organizatorja in vlogo sodelujočega. Obvezno je, da vsak udeleženec pripravi svoj osnutek projektne naloge po spodnjih navodilih.

Cilji delavnice

Razumevanje obeh plati projektne naloge, predvidevanje razvoja dogodkov, iskrena komunikacija, uvid v celotnost projektne naloge, poznavanje vlog in odgovornosti, uspešno in zadovoljno sodelovanje od začetka do cilja.

Program

1. dan: Povabilo k projektu (vloga organizatorja)
 - a. priprava projektne naloge
 - b. vloga vizualizacije in drugega mnenja
 - c. določanje ciljev
 - d. priprava na sodelavce
 - e. merjenje rezultatov uspešnosti
 - f. oblike sodelovanja
 - g. priprava predloga za sodelavce

2. dan: Odziv na povabilo (vloga sodelujočega)
 - a. refleksija na povabilo
 - b. predvidevanje lastnih zmožnosti
 - c. artikulacija pričakovanj in pomislekov
 - d. predlogi za izboljšanje projekta in/ali svoje vloge v projektu
 - e. pogajanja o komercialnih pogojih sodelovanja
 - f. igranje vlog na primerih projektov udeležencev delavnice

Navodila za projektno nalogo

Vsak udeleženec pripravi svoj osnutek projekta. Projekt naj bo opisno pripravljen po točkah:

- naslov
- namen
- ciljna publika/ciljni uporabniki
- časovni okvir izvajanja
- finančni okvir (z opcijami pridobivanja sredstev tekom izvajanja projekta)
- morebitne obstoječe prakse podobnih projektov (za lažjo predstavo)
- pričakovani rezultati
- metodologija vrednotenja doseženih rezultatov
- struktura projektne ekipe
- opis vlog, nalog in odgovornosti vsakega člana projektne ekipe
- predlog za plačilo sodelavcem in
- kratka 3-minutna ustna predstavitev projekta

Projekt je lahko organizacija dogodka, povečano sezonsko delo ali ustanovitev društva, novega podjetja ipd.

Za boljšo predstavo si lahko pomagate z osnutkom projektne naloge »Disco zabava.«

1. dan: povabilo k sodelovanju (vloga organizatorja)

- Na kratko se predstavite. Zakaj ste tu? Kakšna pričakovanja imate od delavnice? Kaj točno vas najbolj zanima oz. vas je k udeležbi najbolj pritegnilo?
- Navedite morebitne izkušnje s projektnim delom (ali katero drugo obliko sodelovanja, ki ni redno delovno razmerje), dobre in slabe. Kaj ste se naučili?
- Priprava projektne naloge – kratke predstavitve. Najprej se vsi seznanimo z vsebinami. Na koncu dneva boste v luči novega znanja naloge dopolnili, tudi s predlogi skupine.
- Obe plati projektne dela: prvi dan predstavimo in zaključimo svoje projektne naloge ter se tako pripravimo na nove sodelavce. Na koncu dneva se vsak udeleženec odloči, h kateremu drugemu projektu bo pristopil kot sodelavec. Izmenjamo si elektronske naslove z vsemi 'razpisi'. Vsak se torej prijavi na en razpis (vnaprej dogovorjeno) ter tudi odgovori na povpraševanje drugega udeleženca. To bo uvod v drugi dan, kjer se bomo urili v veččinah sodelujočega, ki pristopi k projektu oz. organizaciji.

Vloga vizualizacije in drugega mnenja

Ne ukvarjamo se z vašim projektom kot s poslovnim načrtom. Ne razglabljamo torej o tem, ali je projekt soliden, ali bo uspel, osredotočamo se zgolj na način dela in komunikacije s sodelavci. Pri pripravi projekta oz. povabila k sodelovanju je pomembno, da imamo na razpolago še drugo mnenje ter da si pomagamo z zamišljanjem možnega razvoja dogodkov. Temu zamišljanju pravimo predvidevanje, tehniki pa vizualizacija. Predvidevanje razvoja dogodkov = vizualizacija + domišljija.

VAJA: delamo na vsakem posameznem projektu in vizualiziramo potek dogodkov ter domišljamo možne dobre in slabe nepredvidene dogodke in ukrepe (seveda imamo v mislih posledice dogodkov na sodelujoče ter njihovo skupno delo).

Uvid v celostnost projektne dela

Nujno je, da organizator sam zelo dobro razume celoten obseg del in da zna celoto dobro povzeti in predstaviti sodelavcem. Na ta način vsi razumejo kompletan work-flow.

Organizator mora podeliti odgovornosti, definirati vloge, naloge in pristojnosti za vsako delovno mesto posebej. Ključna je kultura prevzemanja odgovornosti s strani sodelavcev ter t.i. peer-pressure.

Na ta način tudi sodelavci lažje razumejo, da ima organizator pregled nad vsem in da nima (vedno) časa o vsem obveščati in diskutirati. Čeprav to vendarle mora. Sam ali prek predpostavljenih (projektne vodja). Vsaka organizacija in vsak projekt ima svojega 'očeta', njegova vizija in ritem morata teči navzdol po strukturi kakor slap. Najbolj

pogosta tehnološka ureditev je mailing lista, najbolj pogosta organizacijska pa redni kolegiji.

VAJA: prijavimo se v <http://my.lovelycharts.com> in naredimo shemo strukture sodelavcev in procesov.

Določanje ciljev

Cilje organizator določi na nivoju projekta, na nivoju skupine ter na nivoju vsakega posameznega sodelavca. Idealno je, če organizator cilje postavi, sodelavci pa se z njimi strinjajo, se 'pod njih podpišejo'. Dobro artikulirani cilji že sugerirajo način, kako meriti uspehe sodelavcev in kako jih nagrajevati oz. destimulirati. Če so cilji jasni, realni in splošno sprejeti, okrepijo skupinsko zavest in motivacijo.

Priprava na sodelavce

Vsakega sodelavca umestimo v shemo procesov in work-flowa, določimo odgovornost, vlogo, naloge, pristojnosti, predvideno plačilo, nadrejenega, podrejene, uvaljalno obdobje, stimulacijo in destimulacijo, delovno okolje ter načine za spodbujanje neformalnega druženja. Obstoječi ekipi predstavimo idejo in položaj novega sodelavca in poskrbimo, da v okrepitvi vsi vidijo procesno izboljšavo ter napredek. Če so v ekipi že vodstveni delavci, je dobrodošlo, da kandidate intervjuvate skupaj ter da poslušate njihove predloge (nenazadnje bi želja po dodatni pomoči morala najprej priti od ekipe).

Merjenje rezultatov uspešnosti

Svojo projektno nalogo dopolnite z natančnim sistemom ocenjevanja in vrednotenja dela (postavljen v skladu s cilji). Predvidite različne možne načine plačila, nagrajevanja in destimulacije, udeležbe pri dobičku.

Oblike sodelovanja

Za novega sodelavca pripravite nekaj možnih načinov sodelovanja, ki so ustrezni za vas. Izbirate med:

- zaposlitev za določen čas
- sodelovanje prek sodelavčevega podjetja (podjemna pogodba)
- honorarno delo
- avtorska pogodba
- študentska oz. dijaška napotnica

Za vsak tip pripravite kratko obrazložitev značilnosti takšne pogodbe, razliko bruto-neto ipd.

Iskrena komunikacija

Iskreno je, če ni manipulacije, laži, polresnic, zamolčanih dejstev, slikanja samo pozitivnih plati, dvoumnih odgovorov, izogibanja pogovora, pogovor v naglici, power-

play-a.

Iskrenost je resnicoljubno govorjenje in delovanje. Zavezanost k resnici nosi odgovornost, da resnico povemo vedno sočutno.

Redka slovenska beseda lepo povzame: brezgrajnost. »Po izvoru je v sorodu z grajo, pa tudi z grehom. Skratka, kdor je brezgrajen, je 'brez greha'... .. Greh je vsako tisto dejanje, ki se obrne proti tebi. Greh je vse tisto, kar čutite, mislite ali rečete takšnega, da se obrne zoper vas. Zoper sami sebe pa ravnate takrat, kadar se za karkoli obsojate oziroma krivite... .. Kadar ste brezgrajni sprejmete odgovornost za svoja dela... .. Kdor je brezgrajen v besedah, pravilno izrablja energijo; se pravi, svojo energijo usmerja k resnici in ljubezni do sebe.« (Don Miguel Ruiz – Štirje dogovori, založba Gnostica, 2002)

Najdete lahko situacije, kjer v dobro vseh presodite, da boste nekaj zamolčali ali spremenili resnico? Navedite kakšen primer takšne dileme. Npr.: sodelavce pošljete v boj za preživetje in jim poveste, da boste dokapitalizirali projekt s kreditom, za katerega ste na banki že dogovorjeni, le še denar čakate. V resnici pa kredita nimate odobrenega, le zelo dobre možnosti imate, da ga dobite. Če kredita ne dobite, bo projekt padel in sodelavci bodo izgubili delo. Če delavci ne bodo maksimalno angažirani, bo projekt propadel še preden začnete črpati kredit. Boste tvegali padec morale ekipe?

Priprava predloga za sodelavca – za objavo

Predlog naj bo sestavljen v obliki zaposlitvenega oglasa (glej Vabilo k sodelovanju – Disco zabava)

Priprava predloga za sodelavca – za intervju

Oporne točke, po katerih boste vodili pogovor. Ne pozabite na konkretne številke. Predlog je lahko oblikovan tudi z izjavo o zaupnosti (NDA – non-disclosure agreement).

Javna razgrnitev vabil, menjava elektronskih naslovov in pari za igro (priprave!)

2. dan: odziv na povabilo (vloga sodelujočega)

Refleksija na povabilo

Udeleženec predstavi 'oglas' na katerega se je prijavil ter svojo refleksijo na ponudbo (je to res zame, bi v tem zelo užival, je to v skladu z vizijo mojega osebnostnega in strokovnega razvoja, ZA in PROTI argumenti sodelovanja ipd.)

Predvidevanje lastnih zmožnosti

Udeleženec predvidi svoje zmožnosti, svoja znanja in veščine ter njihovo kompatibilnost z zahtevami organizatorja. Predvidi svoje močne in šibke točke (odličen organizator, slab vodja ipd.).

Oblikovanje svojega (proti)predloga

- najdi sidro (anchor) – prvo močno asociacijo nase (izrazita osebnostna lastnost, izkušnje s podobnimi projekti,...)
- predstavi pretekle projekte z rezultati, pokaži da obvladaš svoje delo

V živo – veščine prodaje

- subtilno izobražuj – vsi imajo radi zanimivosti za poslovna kosila
- pusti organizatorju, da sam predlaga bolj neformalen odnos

Mala šola oblačenja

- prvič nevtrarno
- drugič bolj formalno
- tretjič po občutku
(občutek vedno bolj resnega partnerja, tudi če je odnos sproščen)

Veščine prodajnega sestanka

- mirroring na začetku sestanka
 - usedi se pod kotom 90 stopinj, ne nasproti
 - če si žejen, prosi za kozarec vode
 - izogibaj se sladkanju in laskanju
 - ne preklinjaj, ne navajaj slabih izkušenj, ne opravljaj nikogar
 - ljudje smo vizualci in radi vidimo predstavitev/vizualizacijo ideje: naredi skico, računalniško simulacijo
 - ni nečastno večrakt poklicat
 - če nekoga dovolj dolgo loviš in on to ve, mu je potem že hudo in je bolj pripravljen poslušat.
- Pravilo fast food Kitajca: bomo pripeljali čez 1 uro, potem pripeljejo čez 45 minut in si ves srečen - under promise, over deliver

Pogajanja

- o organizatorju in projektu/delu pridobi čimveč background informacij
- predvidi možna vprašanja
- vsebinski komentar in predlogi na projekt (pokaže, da sodelavec razmišlja, da je pripravljen biti predan IN koliko je organizator odprt za izboljšave ter dialog).
- priprave na sestanek:
 - o fizična forma, zdravje, dobro počutje
 - o psihična forma, optimizem, samozavest, humor
 - o osebni stil, obleka, dodatki, higiena
 - o glas, artikulacija, govorica telesa
 - o odgovori na možna vprašanja, argumenti za nadkompenzacijo svojih šibkosti
 - o postavitvev MAX-MID-MIN scenarija dogovora (predvsem pa MIN-MIN)
 - o osebni slavospev (predstavitev sebe in vrhuncev svojega dela – večšina pripovedništva)
 - o preveri pri sebi, koliko si pripravljen na ekstremne pogoje dela (npr.: delo ponoči, zahtevni deadline-i, pogosta potovanja v tujino, delo na višini ipd.)
 - o pripravljenost na dodatna izobraževanja (o samem delu) in
 - o pripravljenost na samoizobraževanje, katerega si plačaš sam (denimo učenje nemškega jezika, napredna uporaba interneta, tečaj prodaje, tečaj retorike, branje strokovne literature s področja dela...)
- pozorno poslušaj
- pozorno poslušaj (vsakdo sporoča več, kot lahko dojame magnetofonski trak)
- vestno si delaj zapiske
- vprašaj vse, kar te zanima
- dejstva in odgovori na vprašanja utegnejo biti nesprejemljiva ali celo neprijetna. Ne komentiraj takoj in ne ustvarjaj tenzije. Zapiši in razmišljaj.
- svoje ideje in predloge hrani (za zadnji del pogajanj). Danes vsakdo, ki ponuja delo, pričakuje še brezplačne ideje. Tudi, če jih daš brezplačno, jih moraš dobro unovčiti
- 2 tipa organizatorja:
 - o direktni preprostež, realist («bom kr po kmečk' povedal«)
 - o optimist, vizionar, entuziast («bomo že tko nardil, da bo za vse prav«)
- vzemi sogovorniku toliko časa, kot ga potrebuješ za ustvarjanje svojega trenutka
- ko imaš vse informacije in zapiske, daj odločno na mizo svoj odgovor. Če, na primer, organizator ponuja fiksno plačilo, zahtevaj (reci: pričakujem) nagrado na uspešnost ter predlagaj kriterije in lestvico. Če ponuja zgolj udeležbo pri dobičku, predlagaj simboličen fiksni del.
- najlažje se je pogajati na začetku dogovorov

Feedback na vaš role-play – skupna diskusija

Modrosti brez naslova

- Investiraj v svoj brand, promo materiale, svoj imidž (osebno) – Vishnar case – bodi svoj projekt
- »Čas je denar!« Res? Izgubljen denar se da nadomestiti, izgubljenega časa pa nikdar. Svoj čas najprej spoštuj sam.
- Ali lahko ponudiš sodelovanje na PR nivoju, na nivoju družbenih medijev (FB, blogi, forumi, tweeter), clipping?

Slovar pojmov

- anchor (an. sidro) – tehnika nevro-lingvističnega programiranja, ki pri sogovorniku ustvari povezavo med slišanim pojmom in govorčevu telesno kretnjo. Kadarkoli govorec kretnjo ponovi, poslušalec 'pozna' pojem in ga občuti močnejše
- background (an. ozadje) – uporabljeno v smislu relevantnih informacij, ki predstavljajo zgodovino sogovornika ali podjetja, torej 'od kod' prihaja
- brand (an. blagovna znamka)
- NDA (an. non-disclosure agreement) – zaupen dokument, s katerim se podpisnik zaveže, da bo vsebino držal v tajnosti
- peer-pressure – pritisk sovrstnikov, v tem kontekstu sodelavcev, ker vsi delajo za isto cilj in le skupaj jim lahko uspe. Lahko tudi negativno, rivalstvo.
- power-play – an. igra moči, kjer tisti, ki ima več pooblastil le-te izrablja
- procesi – vitalni stebri strukture organizacije. Proces Marketing, proces Prodaja, proces Nabava. Procesno urejena organizacija določi tipične komunikacijske poti za posamezen del delovnega toka in ga skuša standardizirati.
- revenue-share – deljenje dobička
- role-play – igra vlog, ki so vnaprej karakterno dogovorjene
- under promise, over deliver – obljubi malo, izpolni veliko
- work-flow – tok delovnih nalog, vključuje naloge, ljudi ter sredstva in scenarije odločitev

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav!

Blaž Branc,
Baltazar marketing
www.baltazar.si

Primer projektne naloge

Ime projekta: Disco zabava

Namen: Vabeča firma d.o.o. (v nadaljevanju Firma) prireja komercialni družabni plesni dogodek za lokalno skupnost Bled. Tema večera je Disco, temu se prilagodi celoten glasbeni izbor, pijače, dress-code za goste in strežno osebje.

Ciljna publika: pričakujemo največji interes pri publiku v starosti 18-30 let ter 45-60 let. Disco je doživel svoj vrhunec v 70-ih in 80-ih letih prejšnjega tisočletja, zato pričakujemo generacijo, ki je že takrat hodila na tovrstne zabave. Mladi v starosti 18-30 let pa veliko obiskujejo plesne zabave (party-je) in je pričakovati tudi njihov obisk.

Časovni okvir izvajanja: priprave na projekt se začnejo 1. februarja, datum zabave je 29. februar 2010. 1. marca je projekt uradno zaključen.

Finančni okvir: klub, kjer bo dogodek gostoval, odstopi svoj prostor brezplačno. Prav tako vključi strežno osebje, mojstra za luči ter varnostno osebje.

Firma zagotovi DJ-je ter glasbene goste, moderatorja (MC), dodatno okrasitev prostora, pobiralca kart, nadzornika liste povabljenih, go-go plesalke ter vso promocijo in PR. Ves zaslužek od kart obdrži Firma, dobi pa tudi 12% od prometa na šanku.

Kapaciteta kluba je 500 gostov. Predlagana cene vstopnic so: 8 EUR do 23h, 10 EUR do 1h, 12 EUR po 1h zjutraj, 6 EUR gostje, 0 EUR V.I.P. gostje.

Povprečno gost zapravi 18 EUR v času svojega obiska.

Opcije pridobivanja dodatnih sredstev: sponzorji (finančni) in sponzorji (materialni).

Predvsem se nadejamo materialnih sponzorjev. Najbolj si želimo sponzorje za:

- masovno medijsko promocijo Disco zabave
- energijsko pijačo
- izbrano žgano pijačo (najraje vodka)

Primeri iz prakse: na podoben način smo že izvedli Disco zabavo, vendar v manjšem klubu. Kar smo se naučili je, da ljudem več pomeni odličen občutek v klubu, kot pa (zelo dragi) glasbeni gostje.

Pričakovani rezultati: Pričakujemo poln klub z normalno porazdelitvijo kart, torej skupno cca. 6.000 EUR prihodka od zabave (karte + šank). Morebitna sponzorska pijača se seveda prodaja, vendar imamo od nje 50% deleža od prometa. Tako lahko naredimo prodajno akcijo, denimo RedMule + vodka = 4 EUR in pospešimo točenje naše pijače. Od prodaje sponzorske pijače pričakujemo še 1.000 EUR prihodka. Skupno prihodka: 7.000 EUR.

Metodologija vrednotenja rezultatov:

Vsak sodelujoči bo imel točen spisek svojih nalog. V kolikor so vse naloge korektno opravljene, je upravičen do t.i. Osnovnega plačila. Poleg svojih nalog se lahko odloči še za 2 tipa dodatnega dela:

pridobivanje sponzorjev
promocija dogodka in vabljenje gostov

Vsak povabljeni gost (cena karte 6 EUR) bo na vhodu povedal, na čigavi Listi povabljenih je. Nadzornik bo gosta označil. Od vsakega povabljenega gosta, ki pride na zabavo, sodelujoči prejme 2 EUR.

Za vse pridobljene sponzorje sodelujoči dobi 15% vrednosti sponzorjevega inputa. V kolikor pridobi medijskega sponzorja, je upravičen do 0,5 EUR od vsake redno prodane karte.

Struktura projektne ekipe:

- Organizator
- Projektni vodja
- Umetniški vodja
- Artisti (DJ, plesalke, dekoracija)
- Promotorji, karte, Lista povabljenih

Promotorji, Karte-človek, ter Lista povabljenih človek so odgovorni projektne vodji. Artisti so odgovorni umetniškemu vodji. Obe vodji sta odgovorni Organizatorju. Organizator je odgovoren vsem sodelujočim za plačilo Osnovnega plačila ter doseženih dodatkov.

Opis nalog, vlog in odgovornosti vsakega člana ekipe

Organizator: nosi polno odgovornost za izvedbo projekta. Zaveže se k izplačilu vsaj Osnovnega plačila, v kolikor dogodek ne bo dobro obiskan. Zaveže se, da bo transparentno prikazal končni rezultat.

Projektni vodja: nosi odgovornost za operativno brežhibnost na dan dogodka.

Organizira delo promotorjev, pobiranja vstopnine ter korektnega kljukanja na Listi povabljenih. Nosi odgovornost za red in kulturno obnašanje celotne ekipe.

Umetniški vodja: nosi odgovornost za visok umetniško-zabavni nivo dogodka, pripravo in inštalacijo dekorja, izbora glasbe ter časovnega tempiranja, dela plesalke.

Promotorji: širijo novico pred dogodkom, vabijo goste, pridobivajo sponzorje. Na dogodku skrbijo, da imajo gostje vse, kar potrebujejo ter poročajo o dogajanju projektne vodji.

Pobiralec vstopnine: je odgovoren za pravilno in točno prodajo kart, prijazen pristop. Nosi odgovornost za končni izkaz blagajne kart.

Lista povabljenih: nosi odgovornost za korektno pripisovanja gostov posameznemu sodelavcu.

Predlog plačila sodelavcem – iskani sodelavec – Projektni vodja:

Projektni vodja za svoje delo prejme 300 EUR Osnovnega plačila. Stimulacija: 15% od

preostanka. Preostanek = celotni izkupiček – Osnovna plačila vsem sodelavcem.
Pričakovano plačilo: 540 EUR.
Upravičen je do dodatkov za sponzorje in povabljene goste (glej Metodologija vrednotenja rezultatov).

Vabilo k sodelovanju – PROJEKTNI VODJA Disco zabave

Iščemo energičnega, samozavestnega ter discipliniranega sodelavca za vodenje operativcev pri organizaciji in izvedbi disco zabave. Poleg vas bo še umetniški vodja, ki bo skrbel za glasbo, dekor in profesionalne plesalke.

Vaše delo bo zavzemalo:

- prenašanje informacij Organizatorja do vaših sodelavcev
- organiziranje, usmerjanje, preverjanje in ocenjevanje dela promotorjev, Pobiralca kart in Liste povabljenih človeka
- Skrb za tekoče izvajanje večera in nadzor nad sodelavci
- Odnos z varnostno ekipo in strežnim osebjem

Z delom začnemo 1. februarja in končamo na dan dogodka 29. februarja. Dogodek se prične ob 22. uri in zaključí ob 5. uri 1. marca.

Plačilo: ponujamo stimulatívno plačilo z nagrajevanjem za nadpovprečne dosežke