

A3RIP – Řízení projektů

10. a 11. seminář

20. 11. 2012

28. 11. 2012

Obsah

1. role projektového manažera
2. týmová vs. pracovní skupina
3. teorie řízení / vedení lidí
4. motivace lidí
5. měkké dovednosti
6. asertivní chování

1. role projektového manažera

- osoba pověřená vedením projektu
- k zodpovědnosti musí být přiřazena přiměřená pravomoc (pravomoci se mění projekt od projektu)
- možné role manažera projektu:
 - *sekretář*
 - *hlídač změn a rizik*
 - *rozpočtář*
 - *nákupčí*
 - *vyjednaváč a krizový manažer*
 - *kontrolor jakosti a garant kvality*
 - *informátor všech zúčastněných (vševěd)*
 - *pomocník týmu*

Nejčastěji požadované schopnosti a vlastnosti

- Odolnost vůči stresu
- Schopnost řešit konflikty
- Schopnost přátelsky laděné komunikace
- Smysl pro pořádek
- Vysoký stupeň odpovědnosti
- Schopnost spojovat fakta (analýza a syntéza informací)
- Nemít ostych před autoritami
- Smysl pro plánování a organizování
- Flexibilita, schopnost přizpůsobení změnám
- Vedení lidí
- Techniky a metody řízení projektů
- Rozvinuté praktické schopnosti a využitím PC/SW nástrojů

2. týmová vs. pracovní skupina

SKUPINA	TÝM
Většina sleduje vlastní zájem	Všichni pracují na společném cíli
Organizace je uvolněná a nezávazná	Organizace je jasná a pevná
Motivace přichází z venku	Motivace přichází zevnitř
Takřka neomezený počet členů	Doporučovaný počet členů je 7 až 12

3. teorie řízení / vedení lidí

Zájem o úkoly

Autokratický	Harmonický	Týmový
Byrokratický		Poradní
Lhostejný	Sousedský	Sociální

Zájem o lidské potřeby

	Zaměření na úkol	
Zaměření na lidi	Nízké	Vysoké
Vysoké	Vesnický klub	Týmový management
Nízké	Improvizace	Autoritativní shoda

4. motivace lidí

- sebemotivace
- motivace shora (manažer jde příkladem)
- techniky motivace:
 - *pozitivní*
 - *negativní*
- faktory motivace
 - *úcta k lidem*
 - *projevy uznání lidem*
 - *poskytnutí odpovědnosti lidem*
 - *zábava*

5. měkké dovednosti

- analytické myšlení
- **asertivní chování**
- komplexní myšlení
- **komunikace**
- koncepční myšlení
- kontakty
- kreativita
- kritičnost
- myslet podnikatelsky
- ochota riskovat
- organizační schopnosti
- otevřenost
- pracovitost
- řešení konfliktů
- sebeřízení
- sociální empatie
- **spolupráce**
- strukturální myšlení
- **týmová práce**
- výkonnost
- **zvyšování kvalifikace**

6. asertivní chování

Asertivita představuje soubor verbálních i neverbálních komunikativních dovedností, které umožňují přímé, otevřené jednání a chování, jimž člověk dokáže prosadit své zájmy, požadavky, uspokojit své potřeby, vyjádřit názory a city, ale bere v úvahu i potřeby a zájmy druhých lidí (neubližuje ani sobě, ani druhým, respektuje práva druhých, ale hájí i práva svá).

Asertivní komunikační techniky jsou formy mezilidské komunikace, které nejsou ani agresivní ani pasivní.

Typy chování

	pasivní	agresivní	manipulativní	asertivní
základní rys	přizpůsobivost požadavkům druhých	prosazování na úkor druhých	sledování cíle nepřimo	přímost, otevřenost, sebevědomí
způsoby	ustupování, vyhýbání se konfliktům	obviňování okolí, nátlak, moralizování	vyvolávání pocitů viny, lichocení	respektování sebe i druhých
důvod	závislost na druhých a jejich hodnocení	skrytá potřeba zvýšení sebevědomí	sobectví, vnitřní prázdnota	úcta k sobě i druhým, čestnost, odvaha
role	chudáček, obětavý dobrák	diktátor, mravokárce	oběť, světice	sebe sama
styl	lose-win, lose-lose	win-lose	skrytě win-lose	win-win
možný důsledek	zneužívání druhými	odcizení od druhých	neschopnost opravdovosti ve vztazích	psychické a sociální „zdraví“

Asertivní chování se vyznačuje těmito základními prvky

- Otevřená, upřímná a přiměřená komunikace s lidmi na všech úrovních.
- Aktivní zasazování se o realizaci svých tužeb a cílů.
- Vyjadřování vlastních pocitů přiměřenou formou.
- Umění požádat o to, co člověk potřebuje nebo chce.
- Schopnost neříkat "ano" když chce člověk říci "ne".
- Schopnost přijímat odmítnutí bez rozladění a pocitů urážky či ponížení.
- Umění vyjádřit i přijmout kritiku či pochvalu.
- Jednat vždy s plným nasazením.

Pro asertivní styl jednání je nezbytné respektovat určité zásady

- Kontrolujte své emoce.
- Respektujte a tolerujte práva druhých.
- Otevřeně vyjadřujte své skutečné pocity.
- Snažte se vidět sebe i druhé reálně.
- Snažte se poznat stanovisko druhého.
- Respektujte názory a přesvědčení druhých.
- Pozorně naslouchejte druhým lidem.
- Nesnažte se mít převahu za každou cenu.
- Buďte vstřícní kompromisům.
- Pokud se zmýlíte, přiznejte to a hledejte nápravu.
- Ujasněte si, co vlastně opravdu chcete.

Asertivní komunikační techniky

Technika poškozené gramofonové desky

- klidné opakování toho, co chci, až toho dosáhnu, i bez nového zdůvodnění

Technika přijatelného kompromisu

- může být i dohoda něco za něco nebo hod mincí

Technika sebeotevření

- podání informací o sobě nebo svému vztahu k dané věci

Technika otevřených dveří

- přijmout kritiku „protivníka“ a tím mu „vzít vítr z plachet“
- poslouchat partnera a používat jeho slova, nedomýšlet si nic víc

Vyslovování a přijímání komplimentu

- posilují žádané chování (v případě, že jsou namístě)
- navázat oční kontakt, být upřímný, konkrétní, nikoli přehnaný, nepoužívat obecně platné pravdy

Negativní asertivita

- přiznat si chybu, ale necítit se kvůli nim zle a provinile, neospravedlňovat se, pokusit se napravit příště

Negativní otázky

- přijímání kritiky a požadování upřesnění, popř. další kritiky
- může být omylem vnímána jako ironie (stačí změna barvy hlasu)

Reakce zpětnou vazbou

- zpětná vazba nehodnotí oponenta, ale vyjadřuje pocity řečníka
- popisuje konkrétní chování, ne samotného jedince
- specifické, nikoli všeobecné informace (vyhnout se slovům „vždy“)
- kladná (pochvala), záporná (výtky)