



# Projektový Underground

## Sociální dovednosti v PM

29.2.2024



# Projektový Underground

## Agenda:

Pojďme na to zcela prakticky  
ale je to tak široké téma, že si vybereme pouze a

- 0 Info
- 1 Jednání a strategie motivace
- 2 Co když partnera nechápeme



# Projektový Underground

## Je ...

- neformální sdružení téměř 400 aktivních odborníků v oblasti projektového řízení, a to s patnáctiletou historií.
- Spojuje PM **všech** metodik a úrovní zkušenosti (od nejnižších).
- Má vlastní WEB **mypmi.eu**

## Plánuje

- Diskuze
  - kvalita řízení projektu (nikoliv kvalita jako taková); kreativita a inovativnost projektového týmu (Brno); optimalizace postupů proj. řízení (sdílení zkušeností)
- Přednášky
  - blockchain; virtuální týmy; jak se agilita promítá do klasického PM a budoucnost hybridního PM; virtuální týmy



# Projektový Underground

## Ad 1: Přehled klíčových fází schůzky

- Příprava
- Rozpoznání osobnostních typů
  - Probíhá souběžně s
- Kooperativní vyjednávání
- Přejít k vyjednávání s nulovým součtem





# Projektový Underground

## Ad 1: Příprava jako základ

- Dobře připravená jednání přinášejí vynikající výsledky.
  - Stanovení přijatelných hranic jednání.
  - BATNA: Nejlepší alternativa k vyjednané dohodě.
- Pochopení potřeb protistrany.
  - Vyjednávání s nenulovým součtem.
  - Používání otevřených otázek.



# Projektový Underground

## Ad 1: Rozpoznání osobnosti protistrany

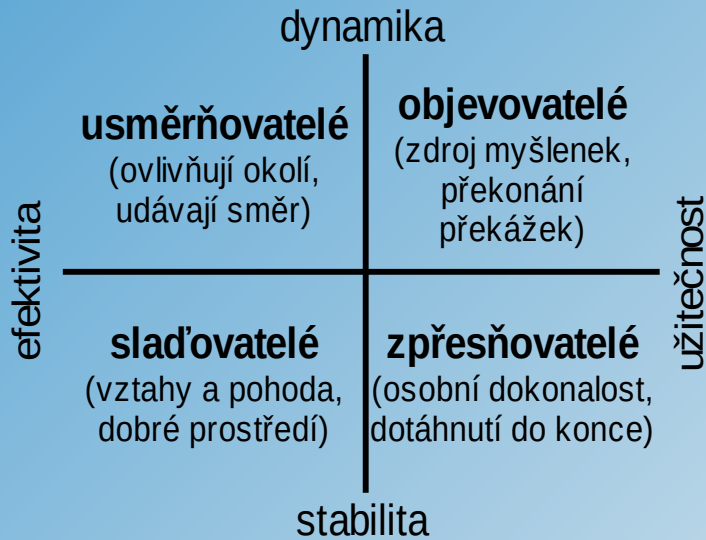
- Měkký vs. tvrdý vyjednávač.
- Rychlé posouzení stylu vyjednávání.
- Seznámení s motivačním základem Jiřího Plamínka.
  - Stabilita vs. dynamika,
  - efektivita vs. užitečnost.
  - Kvadranty a související typy.
- Význam přizpůsobení strategií.



# Projektový Underground

## Ad 1: Motivační kvadranty

- Objevitel, usměrňovatel, slad'ovatel, zpřesňovatel
- Charakteristiky a motivační strategie pro jednotlivé kvadranty.





# Projektový Underground

## Ad 1: Posouzení kvadrantu soupeře

- Pozorování reakcí na komplimenty.
- Reakce na kritiku a nespravedlnost.
- Etické aspekty.

Pochvala	Pochvala
Nafukování, uplatnění vlivu	Stručná akceptace, netrpělivost
Kritika	Kritika
Útočný odpor, bagatelizace	Stejně jako u pochvaly
Nespravedlnost	Nespravedlnost
Silný odpor zacílený na původce	Silný odpor zacílený na předmět
Pochvala	Pochvala
Odvedení jinam, kanalizace	Potěšení, někdy rozpaky
Kritika	Kritika
Uklidnění mluvčího	Stručnost, případně skrytý odpor
Nespravedlnost	Nespravedlnost
Omluvy, případně pasivní rezistence	Mlčenlivý vzdor







# Projektový Underground

## Ad 1: Vyzkoušejte si

- O víkendu bude probíhat migrace IT systému. Přesvědčete kolegu, aby za vás věnoval víkend dozoru a operativnímu řízení migrace.



typ	Argumenty / text
objevitel	
usměřovatel	
sladova-tel	
zpřesňovatel	



# Projektový Underground

## Ad 1: Využití motivace pro určité úkoly

- Primárně pochopitelně na základě znalostí a schopností
- Vyberte, který typ byste motivovali nejsnáze a nejobtížněji

typ	Nejsnáz (nejlehčeji)	Nejobtížněji
Vyjednávání s dodavatelem		
Příprava outdooru pro tým		
Pravidelná kontrola úkolů		
Zajištění kvality v projektu		





# Projektový Underground

## Ad 1: Kooperativní vyjednávání

- "Tvrdý k problému, ale měkký k lidem."
- Oddělení problémů od osobností.
- Pochopení potřeb druhé strany.
- Pozitivní vyjádření a konstruktivní řešení.
- Negativní vyjádření a obranné postoje.
- Řízení očekávání.



# Projektový Underground

## Ad 1: Kooperativní vyjednávání

- Negativní příklad
  - A: „Nemůžeme vám nabídnout nonstop servis.“
  - B: „To je problém, potřebujeme stálou pomoc.“
  - A: „Bohužel to opravdu nejde.“
  - B: „Tak to se asi nedohodneme ...“
- Pozitivní příklad
  - A: „Náš servis funguje od 8 do 20 hodin.“
  - B: „A co když se něco stane v noci?“
  - A: „Podle zkušeností našich klientů, jim tento způsob vyhovuje, protože přes noc u nich na pracovišti nikdo není. Pokud byste měli nějaký problém, můžeme se pokusit ho řešit individuálně. Jak je to u vás s noční prací zaměstnanců?“
  - B: „No, občas někdo finišuje a je tam déle, ale po osmé jen výjimečně, to je pravda.“



# Projektový Underground

## Ad 1: Kompetitivní vyjednávání

- Technika ukotvení při vyjednávání.
- Protikotvení a humor.
- Ústupky a požadavky při vyjednávání
  - Zcela zásadní!





# Projektový Underground

## Ad 1: Relevantní otázky

- Jak vyjednávat s arogantnějším nadřízeným, který vždy má pravdu?
- Jsou někdy vhodné i jiné postupy vyjednávání než "win-win"?
- Jak pracovat s člověkem, který ne/vědomě se stále snaží převzít vedení týmu.
- Jak pracovat s konfliktními / sebestřednými lidmi / notorickými neplniči při projektu?
- Jak správně pracovat s juniorními členy týmu?
- Jak pracovat se vztahovačným členem týmu? Jak ho přimět ke změně bez toho, aniž by to považoval za útok?



# Projektový Underground

## Ad 2: Bálintova Skupina v Praxi

- Výzva: Náročné situace, kde spolupráce se zúčastněnými je obtížná
- Bálintovy skupiny v psychoterapii
- Aplikace v pracovním prostředí pro řešení problémů
- Princip:
  - Bezpečné prostředí pro prezentaci problému
  - Odbourání stereotypních myšlenek





# Projektový Underground

## Ad 2: Formát schůzky Bálintovy skupiny

- Klíčové Role
  - Moderátor: dozor nad průběhem schůzky
  - Iniciátor: osoba s problémem, hledá rady
  - Ostatní účastníci: bezproblémoví, ale dobře informovaní
- Pět fází: Expozice, Dotazování, Asociace, Generování nápadů, Rekapitulace
  - Cca 5 minut na každou
  - Přesný postup, nutno dodržovat





# Projektový Underground

## Ad 2: Průběh schůzky Bálintovy skupiny

- Expozice
  - iniciátor představí svůj případ, ostatní poslouchají
- Dotazování
  - Ostatní se ptají na detaily, iniciátor pouze odpovídá na dotazy
- Asociace
  - Ostatní diskutují mezi sebou, iniciátor poslouchá
    - Cílem je vcítit se do situace iniciátora a vybavit si vlastní zážitky.
  - Moderátor pomáhá otázkami typu: „Co vás k tomu napadá?“, „Vzpomínáte si na podobnou situaci?“
- Generování nápadů
  - Ostatní navrhnou nejrůznější nápady. Jejich řeč obvykle začíná slovy: „Já na tvém místě bych...“, „Mně osobně se osvědčilo...“; iniciátor poslouchá
- Rekapitulace
  - iniciátor si vybírá z navrhovaných řešení, výběr může i zdůvodnit



# Projektový Underground

## Ad 2: Relevantní otázky

- Jak poznáte a jak pracujete s toxickým člověkem v projektu (nespolupracuje, mění zadání, lže) zvláště na straně zákazníka?
- Jak by měl leader adekvátně reagovat na nedostatek respektu ze strany týmu, např. pokud je díky svému mladšímu věku brán méně vážně než ostatní členové týmu?



# Projektový Underground

## Ad 3: Relevantní otázky

- Jaké sociální dovednosti často PM chybí?
- Mění se motivace “protivníka” napříč lety?
- Jaké sociální dovednosti jsou nezbytnou nutností PM? A jaké jsou naopak na škodu?
- Jakým způsobem dát zpětnou vazbu kolegovi, který o to moc nemá zájem?
- Jak lze zlepšit či natrénovat to, abych působil sebevědomě a rozhodně v diskuzích a eskalovaných situacích ohledně problematiky, do které nemám jako PM detailní vhled?
- Může být znalost různých jazyků a kultur pro projektového manažera velkým přínosem při řízení projektů a týmů? Nemůže naopak věci zhoršit?
- Jak můžeme konzistentně rozvíjet své sociálně-behaviorální kompetence?



# Projektový Underground

- Děkujeme
- Igor Luhan      *Igor.Luhan@mypmi.eu*