



Protože bez lidí to není ono

Metodická příručka k výuce předmětů Management projektu 1 – 3

Jména autorů studijní opory:	Mgr. Šárka Sýkorová Ing. Daniel Dykast
Název fakulty:	DAMU
Název katedry:	Katedra produkce
Studijní obor:	Produkce, bakalářský program



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Studijní opora byla zpracována v rámci projektu
“Zajištění kvality studia na AMU a posílení
reflexe nejnovějších trendů v umělecké praxi”,
reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002404

Obsah

1. Slovo autorů	4
2. Úvod	5
3. Struktura výuky	5
4. Struktura výukových bloků	6
5. Rámce projektu, role, vztahy	6
5.1. Zařazení do výuky	6
5.2. Tematické bloky	6
6. Zainteresované strany	12
6.1. Tematické bloky	12
7. Kontexty projektového řízení	13
7.1. Tematické bloky	14
8. Behaviorální kompetence	15
8.1. Tematické bloky:	15
9. Vedení porad (řešitelských týmů)	19
9.1. Tematické bloky:	19
10. Komunikační techniky, skupinové rozhodování	20
10.1. Tematické bloky	20

10.2. Doplnující cvičení	24
10.3. Doplnující cvičení	25
10.4. Tematické bloky:	26
10.5. Příklady cvičení k tématu Konflikty a krize	28
<u>11. Práce se stresem, time management</u>	<u>31</u>
11.1. Tematické bloky:	31
<u>12. Vyhodnocení projektu</u>	<u>34</u>
12.1. Tematické bloky:	34
<u>13. Business case</u>	<u>37</u>
13.1. Tematické bloky	38
<i>Sdílení vlastních projektů</i>	38
<u>14. Leadership a motivace</u>	<u>39</u>
14.1. Tematické bloky	39
<u>15. Příloha: Manuál k výuce</u>	<u>42</u>
15.1. Management projektu	42
<u>16. PŘÍLOHA: Behaviorální kompetence</u>	<u>44</u>
16.1. Pracovní list	44

1. Slovo autorů

Co můžeme dnes studentům nabídnout, aby to pro ně bylo užitečné i za deset, dvacet, třicet let? Co je univerzální, obecně platné, potřebné za všech okolností v jakékoliv době? Na téma řízení projektů již existuje nespočet publikací a článků a stále vycházejí další, vznikají nové metodiky, přístupy inovují, mění se s dobou... Dříve bylo možná efektivní přednášet na univerzitách aktuální paradigmaty, v dnešní turbulentní digitalizované době, nebo chcete-li Baumanově tekuté modernitě se status quo mění tak rychle, že tento přístup začíná postrádat smysl.

Do popředí se podle nás dostává jiný úkol, se kterým by měla vzdělávací instituce studentům pomoci, aby na svých profesních cestách obstáli, a to schopnost kriticky přemýšlet, aktivně si samostatně dohledávat informace, které ke své práci potřebují, testovat je a třídit tak, aby pro ně byly užitečné vzhledem k jejich profesnímu směřování i osobnostnímu nastavení. Vybírat si z obrovského množství možností, kterým jsou a budou vystaveni, ty nejvhodnější pro ně, a být tvůrci a hybateli toho, co se v jejich životech děje. V neposlední řadě je pak podpořit, aby rozvíjeli svou schopnost efektivně komunikovat a navazovat a uchovávat synergické vztahy s druhými.

V rámci našeho předmětu Management projektu 1 – 3 se tedy snažíme umožnit studentům zažívat sami sebe v kontextu projektového řízení, ať již v roli vedoucího projektu, projektového manažera, nebo ostatních souvisejících rolích, uvědomovat si svá přirozená mentální nastavení a předpoklady pro práci s lidmi, testovat nové možnosti a reflektovat, co jim osobně jako profesionálům vyhovuje a co nikoliv, v čem se chtějí rozvíjet dál, nalézt svůj osobitý styl.

Nástroje, které k tomu využíváme, se liší podle skupiny, se kterou pracujeme. Využíváme sebezkušenostní techniky, koučování, moderované diskuze, týmové hry i výklad a nácvik dovedností. Naším cílem je co nejvíce reagovat na aktuální nastavení a potřeby studentů a obsah, tempo i způsob výuky vytvářet spolu s nimi tady a teď. Následující text je tedy spíše než pevně danou strukturou a metodikou jakýmsi vodítkem a kompasem, který ukazuje, kudy se se studenty poslední roky ubíráme, nikoliv neměnným dogmatem. Svůj účel splní, bude-li pro čtenáře inspirací k nalezení své vlastní cesty.

V Praze dne 21. 7. 2019

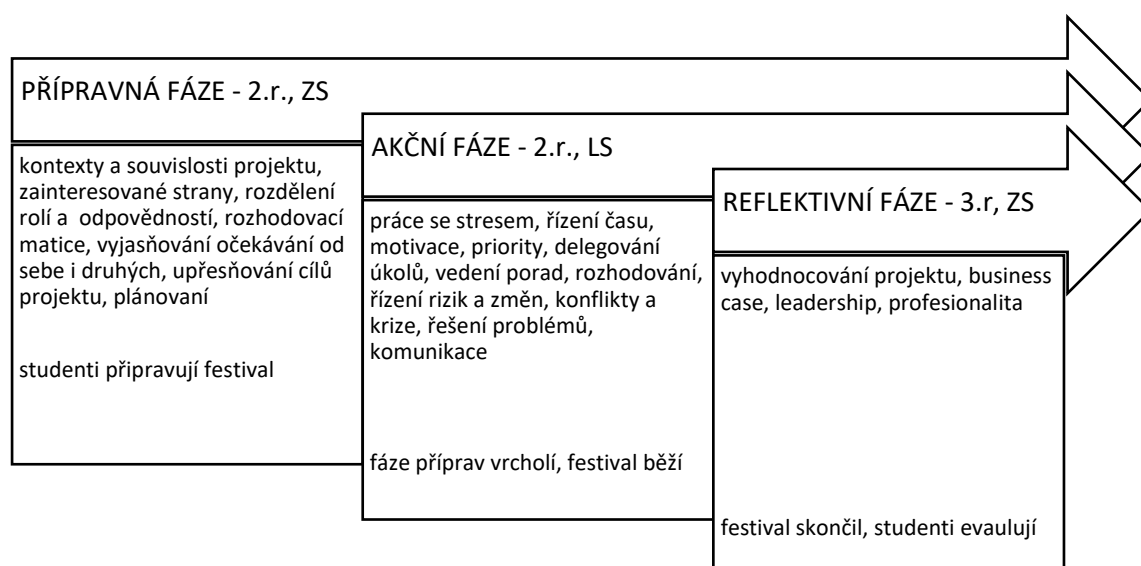
Mgr. Šárka Sýkorová a Ing. Daniel Dykast

2. Úvod

Předmět provází studenty během jejich práce na studentském festivalu. Projektové řízení tedy tematizuje na právě probíhajících procesech, kdy slouží jako reflektivní platforma, kde lze právě prožívané s podporou pedagogů v roli facilitátorů nahlížet z odstupu spolu s ostatními spolužáky a vzájemně se tak od sebe učit.

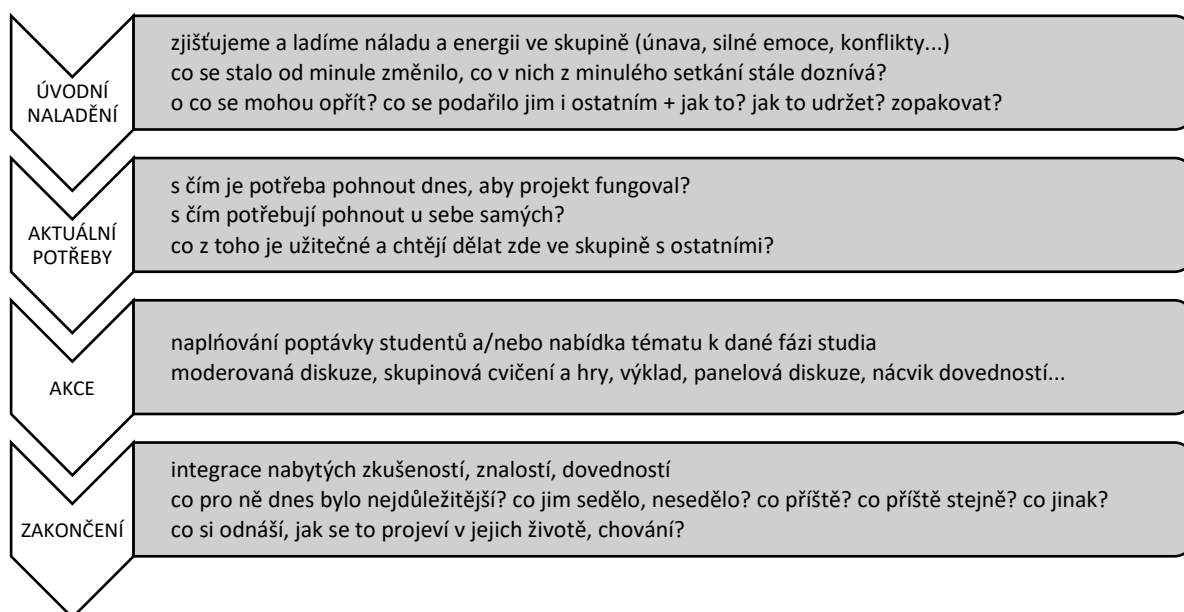
Struktura výuky níže odráží naši zkušenost s tím, která témata jsou pro studenty v jednotlivých fázích prioritní. Struktura výukových bloků naznačuje typický průběh setkání. Na dalších stranách pak uvádíme některé způsoby a techniky, kterými témata se studenty uchopujeme a zpracováváme.

3. Struktura výuky



Obrázek 1 Struktura výuky

4. Struktura výukových bloků



Obrázek 2 Struktura výukových bloků

5. Rámce projektu, role, vztahy

5.1. Zařazení do výuky

- První setkání v rámci předmětu Management projektu I., kdy studenti přicházejí do navazujícího předmětu z prvního ročníku, ale s jinými pedagogy. Již se trochu znají, mají za sebou pár společných školních projektů. Obvykle mají již rozdělené role na festival.
- Smyslem je vzájemné seznámení se, vyjasnění očekávání a nastavení pravidel spolupráce v rámci předmětu i během festivalu; na obecnější úrovni je smyslem uvědomit si důležitost dobrého nastavení projektu a vzájemných vztahů již od jeho počátku.

5.2. Tematické bloky

Kdo jsme, co tu chceme? Očekávání od předmětu. Kategorie logických rámců projektu.

- Pedagogové vysvětlí studentům své chápání smyslu předmětu (logický rámec) a způsob práce, který při výuce preferují. Předají studentům Manuál k výuce (viz Přílohy) a osobně s nimi proberou svá očekávání od nich, podmínky získání zápočtu a pravidla práce ve skupině tak, aby se studenti mohli doptávat a případně pravidla doplňovat či modifikovat dle dohody s pedagogy.
- Pedagogové se studentům představí (nabídnou svou odbornost a profesní zkušenost, aby studenti věděli, s čím se na ně mohou obracet) a požádají studenty, aby se představili oni jim. Co je přivedlo k tomuto oboru? Jak se během prvního ročníku potvrdilo nebo proměnilo jejich očekávání od školy? Jaká jsou jejich očekávání dnes?
- Studenti jsou dotázáni na termín „logický rámec projektu“, resp. co to znamená, k čemu je tento nástroj užitečný, jakou s ním mají zkušenost. Je nabídnuta představa hierarchie logických rámců, resp. projektů jako celků dle jejich obecnosti, kdy jeden projekt může být zároveň cílem sám o sobě a zároveň cestou, nástrojem k dosažení cílů jiného projektu. Pokud bychom jejich studium vnímali jako projekt jejich sebezvoje, kde je celý projekt přípravy festivalu nástrojem pro něco obecněji platného pro jejich život, co má být výstupem na konci tohoto ročníku, bakalářského stupně, magistra? Kam směřují, čím chtějí být? Jaký přínos do svého profesního, ale i osobního života od absolvování školy očekávají?

Formální a neformální role v týmu

- Pedagogové vymezí rozdíl mezi formální přidělenou rolí a neformální rolí získanou přirozeně. Smyslem je uvědomit si, že práci v týmu podstatně ovlivňují i jiné faktory, než jsou formálně přidělené zodpovědnosti a pravomoci. Jsme více než to. Finanční manažer může být zároveň neformálně v roli pečující osoby pro všechny, šéf hlavní přehlídky třídním bavičem.
- Studenti jsou požádáni, aby představili své formální role na připravovaném festivalu. Proč mají právě tuhle? Kterou chtěli nejvíc? Kterou nejméně? Z jakého důvodu? Na co se ve své roli těší? Čeho se obávají? V čem mají jasno ohledně náplně práce, protože už to někdy dělali, a co bude nové? Co bude největší výzva? Co potřebují u sebe rozvinout,

aby maximálně zvýšili pravděpodobnost, že festival dopadne k jejich spokojenosti a oni si z něj pro svůj profesní život odnesou co nejvíc? Proč se na to pedagogové ptají?

K čemu může být užitečné to vědět?

- Pedagogové nabídnou techniku ke zkoumání neformálních rolí, tedy toho, jak se vidíme sami a jak nás vidí druzí. Studenti dostanou na výběr z kartiček s různě interpretovatelnými obrázky (my používáme dvě sady karet ze společenské hry Dixit). Každý si vybere jednu kartu, která jej reprezentuje + dvě, které by jej mohly reprezentovat také, aby zmátl spolužáky. Všechny tři karty pak vyloží před sebe. Úkolem ostatních je u každého uhádnout, kterou kartu si vybral on sám, přičemž vždy tipují, která to je, a vysvětlují, proč se tak rozhodli, čím jim daná karta člověka připomíná (tedy sdělují to, jak jej vnímají oni sami). Když se všichni, co chtějí, vyjádří, hádaný odhalí, která karta to byla a proč (tedy jak o sobě přemýšlí on sám) a pozornost se přesune k dalšímu studentovi. Na závěr je čas pro sdílení dojmů, krátkou reflexi toho, co proběhlo, co je překvapilo, případně ventilaci pocitů.
- Pokud je to vhodné vzhledem k průběhu techniky, mohou pedagogové nabídnout teoretický koncept JoHaRi okna, případně základy kognitivních zkreslení, která mohla techniku ovlivnit.

Objednávka zadavatele a dodavatelsko-odběratelské vztahy

- Smyslem je uvědomění si toho, že jednoznačné zadání je velmi důležité pro úspěch projektu. Jak je v praxi obtížné takovou objednávku získat, zejména u projektů, kde výstup nelze popsat kvantitativně ve stylu „Fakturace bude po dodání sto tisíc Rubikových kostek tohoto designu“.
- Pedagogové připomínají pojmy „vlastník (sponzor) projektu“ a „manažer projektu“, nabízí pohled na objednávky skrze hierarchickou organizační strukturu, maticovou strukturu řízení a pohled přes dodavatelsko-odběratelské vztahy.
- Studenty se snažíme inspirovat k samostatným závěrům otázkami typu:
 - a. Kdo je můj zadavatel? Jak ho mám identifikovat, je to vždy jednoznačné?
 - b. Co dělat, když je jich víc?
 - c. Co když je zadání několika zadavatelů v konfliktu?
 - d. Co když mi zadavatel nechce / neumí dát jednoznačné zadání? (aneb „Nějak to udělej a já ti pak řeknu, jestli jsem to tak chtěl“).

- e. Když za rok udělám vše, co zadavatel teď říká, a pak za ním přijdu s fakturou, jsem si jistý, že mi ji s úsměvem proplatí?
- Studentům jsou nabídnuta níže uvedené cvičení, následně jsou vybídnuti, aby popsali dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi sebou při realizaci festivalu, tedy kdo komu co dodává, co má právo požadovat, kdo rozhoduje, na koho se eskalují spory atd.

Technika pro rozpřemýšlení studentů na téma kontexty projektového řízení

Smysl techniky: Studenti lépe v myšlenkách přepnou od uvažování „nějak se spolu domluvíme a uděláme to“ do uvažování projektového řízení.

Výchozí text:

Krátký příběh o čtyřech kamarádech:

Žili, byli jednou čtyři kamarádi, kteří se jmenovali **KAŽDÝ**, **NĚKDO**, **KDOKOLIV** A **NIKDO**.

Jednalo se o to, aby se udělala důležitá práce a **KAŽDÝ** si byl jist, že ji **NĚKDO** udělá.

Mohl to udělat **KDOKOLIV**, ale **NIKDO** to neudělal.

NĚKDO se rozzlobil, protože to přece byla práce pro **KAŽDÉHO**.

KAŽDÝ myslel, že by to mohl udělat **KDOKOLIV**, ale **NIKDO** si neuvědomil, že to **KAŽDÝ** neudělá.

Nakonec **KAŽDÝ** obviňoval **NĚKOHO**, protože **NIKDO** neudělal to, co mohl udělat **KDOKOLIV**.

Otázka k diskuzi: Co z tohoto textu pro nás vyplývá?

Technika analýzy „dodavatelů“ a „odběratelů“

Smysl techniky: Studenti si vlastní zkušenostní při cvičení prožijí, jak mohou být různá očekávání potenciálním zdrojem neshod v pracovních týmech i organizacích. Procvičení

základů tvorby dohod. Uvědomění si potřeby otevřené komunikace i v oblastech, které nám přijdou „jasné“.

Definice pojmů: „Dodavatel“ je kdokoli, od koho máme právo žádat zboží nebo služby – například prodavačka v obchodě. „Odběratel“ je kdokoli, komu máme povinnost poskytovat zboží nebo služby – například nadřízený. Pro zjednodušení cvičení se nebere v potaz placení za zboží a služby.

Úvodní cvičení: Jako první je vhodné změnit kontext mimo obchodní / firemní / kulturní prostředí. Je vhodné zvolit kontext, který všichni studenti znají a zároveň v něm nejsou používané pojmy dodavatel nebo odběratel. Vhodné je například první cvičení realizovat na tématu rodina. Například na základě legislativy je možné konstatovat, že matka je dodavatel jídla pro syna, syn je odběratel.

Mezi manželem a manželkou již tento vztah na dodávku jídla a priori definovat nelze. Pokud si tedy manžel řekne o jídlo, jedná se o žádost o laskavost, tedy odpověď „ano“ i „ne“ je citově neutrální (stejně jako když požádáme obchodního partnera o laskavost). Pokud může v tomto případě odpověď „ne“ vyvolat negativní emoce, jedná se o potenciální zdroj konfliktu mezi dvěma partnery. Jinými slovy jeden z partnerů očekává dodavatelsko-odběratelský vztah, druhý nikoli (například kvůli rozdílné výchově). Řešení: partneři si spolu musí vytvořit dohodu, která bude vyhovovat oběma stranám, například „když vaříš pro dítě, tak i pro mě, já zatím pohlídám „malého“ nebo „když žena vaří, manžel udělá drobné opravy v domě“.

Druhé cvičení: Až teprve poté, co studenti pochopí používání základních pojmů z předchozího cvičení, je možné zadat cvičení ve více komerčním kontextu. Zadání pro studenty: „Ve dvojicích vytvořte a popište dodavatelsko-odběratelské vztahy všech lidí z následujícího schématu. Doplňte dvě další role, které vám tam chybí.“



Obrázek 3 role ke druhému cvičení

Poznámka ke cvičení: Role jsou voleny tak, aby v rámci cvičení bylo nutné diskutovat nestandardní situace. Například „Co mám dělat, když za mnou přijde nadřízený mého kolegy v práci (který je můj „dodavatel“) a chce mi zadat úkol?“, „Co když je v konfliktu požadavek legislativy a požadavek majitele?“, „Co když je v konfliktu přání zákazníka a požadavek majitele?“, „Může mi asistentka generální ředitele zadávat práci?“, „Je ostraha objektu mým „dodavatelem“ nebo „odběratelem“ a proč?“.

Odpovědi na všechny výše uvedené otázky nejsou objektivně určitelné (s výjimkou otázek, kde je zahrnuta legislativa). Účelem cvičení tedy není nalezení jednoznačného řešení, ale vzájemná diskuze studentů a zamyšlení se nad různými situacemi, na které v praxi můžou narazit a které mohou být potenciálně stresující.

Náplň a vztahy formálních rolí

- Smysl techniky: Studenti si na základě tohoto bloku více uvědomí, že je rozdíl mezi intuitivním dojmem z názvu role a skutečnými kompetencemi. Když student dostane roli, která zodpovídá za PR a marketing, může intuitivně (na základě svých zkušeností a znalostí) tušit, co bude dělat, ale praxe na současném projektu může být velmi odlišná a

zejména vnímání role ostatními členy týmu může být různé. Z toho důvodu takové vyjasňování vždy vede k jednoznačnému vymezení a vnímání kompetencí napříč týmem.

- Studenti představí ostatním svou roli. Ostatní doplní, jak tuto roli vnímají oni. Dále ostatní popíší, co budou od této role oprávněně požadovat / očekávat. Úmyslně je vhodné zadání postavit takto „přísně“, aby případné potenciální konflikty a nedorozumění vyplynuly ještě předtím, než bude tým aktivně spolupracovat v průběhu projektu.
 - Pokud se studenti na vymezení sami nedohodnou, je v rámci této techniky možné představit i úrovně eskalace problému (v tomto případě členové týmu – tým leader – projektový manažer – zadavatel).
- Obzvlášť vhodné je otevřít a vzájemně komunikovat téma nadřízenosti a podřízenosti ve skupině s kamarádky vztahy (například vedoucí projektu je nadřízen ostatním, vedoucí týmů jsou nadřízeni ostatním členům týmu). Studenti jsou vedeni k tomu, aby si tyto vztahy uvědomili, vzájemně si je vyjasnili, sami si stanovili hranici mezi přátelstvím a pracovními úkoly. Stanovený vedoucí projektu nahlas řekne, co od ostatních členů týmu očekává, oni mají možnost reagovat. Toto cvičení je vhodné provádět ještě před započítím reálné spolupráce na projektu.

6. Zainteresované strany

Zařazení do výuky

- V předmětu Management projektu I. v rámci druhého nebo třetího setkání.
- Téma je vhodné zařadit v úvodních hodinách, jejich smyslem je rozšíření povědomí kontextů řízení. Jinými slovy „Nestačí mít dobrý záměr a cíl, dostatek motivace, chuť do realizace a dostatek prostředků, musím vnímat i okolí kolem sebe“.

6.1. Tematické bloky

Analýza zainteresovaných stran

- Smyslem je uvědomění si okolí, které může ovlivnit úspěch či neúspěch projektu bez ohledu na moji vlastní snahu. Rozlišování zainteresovaných stran podle míry jejich vlivu a zájmu na projektu.
- Využití otázek typu:
 - a. Komu se hodí, když bude projekt úspěšný? Kdo by naopak vytěžil z neúspěchu projektu?
 - b. Pro koho bude výsledek projektu výhodný? Koho naopak výsledek poškozuje?
 - c. Kdo disponuje uživatelskými nebo vlastnickými právy? (nemovitosti, autorská práva, věci k zapůjčení, technika)
 - d. Kdo nebude velmi pravděpodobně moci uplatnit žádné zájmy?
 - e. Kdo disponuje finančními zdroji, potřebnými schopnostmi a informacemi?
 - f. Kdo je pro výsledek nutný a či podpory je zapotřebí?
 - g. Kdo by mohl realizaci projektu zabránit?

Samostatné cvičení na vzorovém projektu letního festivalu

- Smyslem je praktické vyzkoušení probírané látky. Zejména fakt, že ve své vlastní hlavě můžu mít pocit, že v tom mám jasno. Až teprve poté, co to napíšu na papír, zjišťuji, že řada věcí není rozmyšlená nebo nedává vzhledem k logickému rámci projektu smysl.
- Pedagogové vhodnými otázkami podporují identifikaci co největšího počtu zainteresovaných stran a jejich zařazení v rámci RACI matice, kterou předem připomenou a nakreslí na tabuli nebo flipchart, zejména se jedná o:
 - a. stát (legislativa, nařízení místní samosprávy),
 - b. místní sdružení,
 - c. divadelní kroužky,
 - d. základní a střední školy v okolí,
 - e. církevní organizace,
 - f. turistické kluby, kempy,
 - g. městská a státní policie,

- h. obecní samosprávy okolních vesnic,
- i. sousedé, strážci nočního klidu,
- j. příznivci divadla,
- k. trollové,
- l. komu budou vadit zaparkovaná auta (zástupy turistů), kdo z toho naopak bude těžit,
- m. moje rodina, rodiny ostatních členů týmu.

7. Kontexty projektového řízení

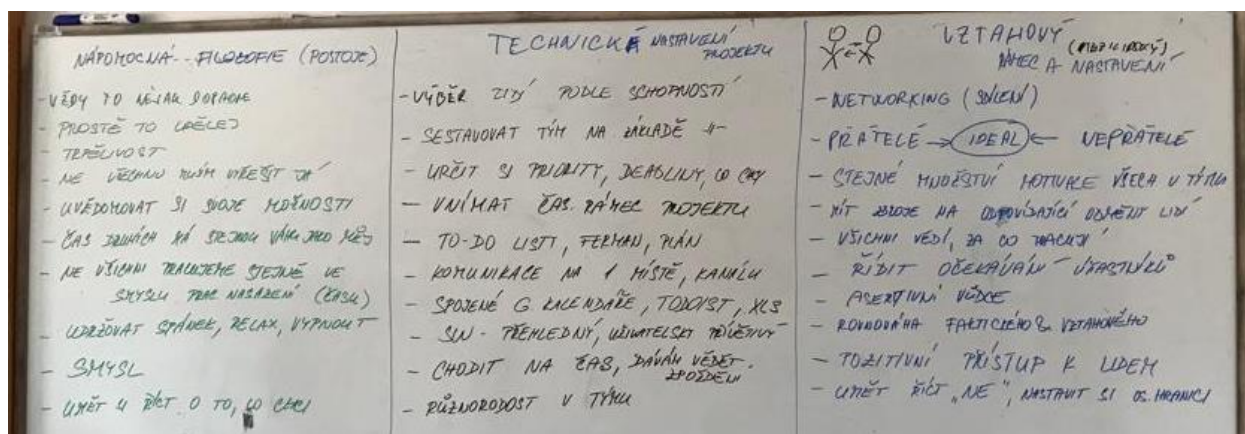
Zařazení do výuky

- v úvodních hodinách série předmětů projektového řízení
- smyslem je posilování schopnosti vnímat projektové řízení v širších souvislostech, ukotvení a prohloubení aktuálních znalostí z teorie i reflexe a učení se z dosavadních zkušeností, kdy studenti pracovali na projektech

7.1. Tematické bloky

Co v projektovém řízení funguje? Co se nám již osvědčilo?

- Realizace formou volných asociací se zapisováním hesel na tabuli ve struktuře:
 - a. Jaké vnitřní postoje nám při realizaci projektů pomáhají? Jaké můžeme využít nápomocné filozofie? Jak je výhodné přemýšlet o sobě a ostatních?
 - b. Jaká jsou funkční technicko-organizační nastavení projektu? Na co nezapomenout?
 - c. Jaký způsob interakce s druhými projektu pomáhá? Jak fungovat v rámci komunity? Na co je třeba dávat pozor z hlediska vztahově lidského?
- Pedagog podporuje diskuzi otázkami
- Příklad možného zpracování tohoto cvičení na obrázku:



Obrázek 4 Příklad zpracování cvičení

Připomenutí a ujasnění pojmů

- Smyslem techniky je vzájemně si sjednotit pojmy a principy, se kterými se mohou studenti v rámci projektového řízení setkat, začínáme otázkou, co to vlastně je „projekt“
- Realizace formou diskuze, pedagog se například zeptá, co to je trojimperativ, pokud všichni studenti pojem znají, nezabýváme se tím a otevíráme další téma
- Mezi základní pojmy k ujasnění řadíme „Logický rámec“, „OBS“, „Harmonogram projektu“, „ROI“, „Rozpočet projektu“, „Ganttův diagram a ostatní nástroje plánování činností“, „Business plán“, „Asana a jiné nástroje pro řízení týmové spolupráce“, „řízení změn“, „řízení rizik“, „týmová role“...
- Certifikace projektového manažera (PRINCE 2, IPMA)
 - Smyslem je nabídnout případným zájemcům o obor dostatek odkazů na zdroje pro samostudium
 - Představení publikace v doporučené literatuře
 - Technické kompetence k samostudiu – na hodinách nebudou cíleně přednášeny, studenti mají možnost si nastudovat látku doma a v případě nejasností přinést jako své téma na odborné kolokvium na jakoukoli další hodinu
 - Z naší strany bude kladen důraz na behaviorální kompetence, které je potřeba trénovat

8. Behaviorální kompetence

Zařazení do výuky

- V prvním předmětu Management projektu I. v rámci druhého nebo třetího setkání
- Před zařazením do výuky je vhodné absolvovat úvodní seznámení s projektovým řízením a pojmem behaviorální kompetence s možností přípravy na tuto hodinu samostudiem, případně mohou studenti dostat nastudování a vyspecifikování jedné či více kompetencí ostatním za úkol na hodině.

8.1. Tematické bloky:

Projekt mého seberozvoje a moje role v rámci festivalu. Myšlenková příprava na hodinu.

- Smyslem je navození atmosféry, rozpřemýšlení studentů v oblastech spíše filozofického a emocionálního rázu. Zároveň je jedním z cílů přenesení části odpovědnosti za obsah na studenty s tím, že už by měli být dostatečně zralí na to, aby si dokázali řídit, co z výuky potřebují získat.
- Využití otázek typu:
 - a. Kdo tu jsem (v kontextu tohoto předmětu, své role na festivalu)?
 - b. Co tu chci (dát, zkoušet, odnést si)?
 - c. K čemu to chci (kde a jak to použiju)?
 - d. Čemu se chci vyhnout / co tu nechci?
 - e. Z čeho mám obavu?
 - f. Co bych měl, ale pravděpodobně se mi nebude chtít?
 - g. Do čeho se budu asi muset nutit?
 - h. Co mi půjde samo?
 - i. Co mě motivuje, jak na mě?
 - j. Kdy mám chuť něco dělat a kdy pozornost ztrácím?

Ideální projektový manažer. Inventura očekávání.

- Smyslem je pomoci studentům uvědomit si, jaké nároky na sebe v této roli kladou, případně odkud tyto nároky pocházejí, zároveň přitom za pomoci pedagogů reflektovat, kdy je toto jejich vnitřní nastavení užitečné a kdy je naopak vhodnější jej opustit.
- Jeden ze studentů zapisuje na tabuli, ostatní mu diktují.
 - a. Jaký by měl být projektový manažer jako člověk? Co by měl znát, umět, dělat?
 - b. Jaký by projektový manažer být neměl, čeho by se měl vyvarovat?
- Poté, co už studenty nic nenapadá, nabídnou pedagogové k diskuzi otázku:
 - a. Za jakých okolností výše uvedené neplatí, případně je to zcela opačně?

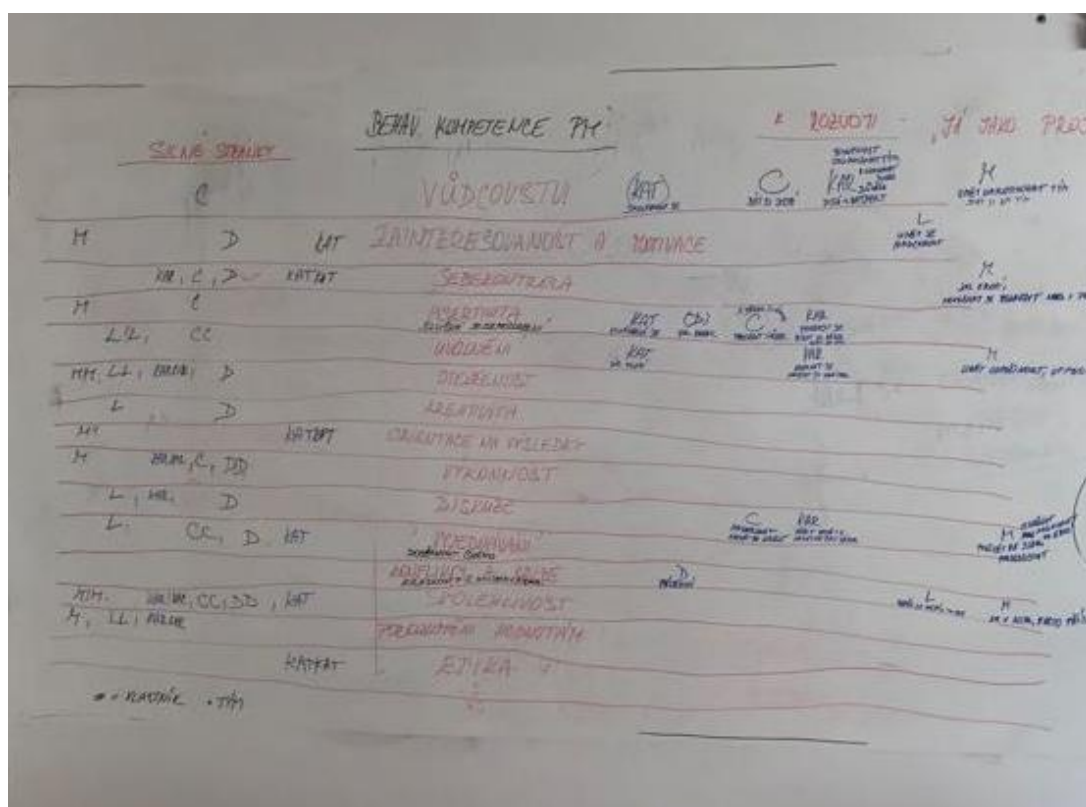
Představení behaviorálních kompetencí a jejich využití v praxi

- Smyslem je nalezení společného porozumění obsahu jednotlivých behaviorálních kompetencí dle certifikace IPMA jakožto základu pro další práci při výuce
- Pedagogové napíší seznam behaviorálních kompetencí na tabuli a následně je po jedné diskutují se studenty, kteří společně vytváří vhodnou definici, která je pro ně srozumitelná s ohledem na projekty, jichž budou v budoucnu součástí

Behaviorální kompetence z hlediska osobnosti projektového manažera a v kontextu týmu

- Smyslem je uvědomění si skutečnosti, že seznam kompetencí je pouze umělé vymezení určitých možných charakteristik (kompetencí) projektového manažera. Jednak toto vymezení nepředstavuje ideálního projektového manažera a jednak jako každá teorie může být zavádějící. Důležité je využití této teorie k navození přemýšlení o oboru, o mých schopnostech, předpokladech a o mé osobnosti. V některých kompetencích se mohu cítit silný, některé bych chtěl rozvinout, protože v nich vidím potenciál. Některé nechci řešit vůbec. Důležité je tuto volbu dělat vědomě.
- Studenti se rozdělí do dvojic, každý dostane pracovní listy (viz příloha Behaviorální kompetence), které si nejprve samostatně vyplní a poté případně doplní na základě sdílení ve dvojici. K těmto pracovním listům se lze opakovaně vracet v dalších semestrech a monitorovat posuny, případně změny v rozvojových potřebách studentů.

- Po ukončení práce ve dvojicích probíhá sdílení v celé skupině, kdy se paralelně sestavuje jakási forma mapy aktuálních kompetencí celého týmu, za které je patrné, která kompetence je ve skupině silně zastoupena a na které naopak chtějí její členové pracovat. Pro pedagogy je tato mapa také diagnostickým nástrojem pro zjištění aktuálních rozvojových potřeb studentů
 - Každý student uvede minimálně jednu, maximálně tři kompetence, které považuje za svou silnou stránku a může v nich tedy ostatním nabídnout určitou zkušenost.
 - Každý student uvede minimálně jednu, maximálně tři kompetence, ve kterých se chce dál rozvíjet, a upřesní, čeho by v této oblasti konkrétně chtěl dosáhnout.
- Oboje je ve zkratce zaznamenáno vedle seznamu kompetencí, který je na tabuli.
- Ukázka zpracování tématu na následujícím obrázku.



Obrázek 5 Ukázka zpracování tématu

Po tomto cvičení je možné zařadit otázky týkající se rozmanitosti týmu (pracovního kolektivu):

- Jaké kompetence by podle vás měly být v každém týmu?
- Jaký by měl být váš nadřízený?
- Jak byste ideálně poskládali tým vašich podřízených?

Pedagogové diskuzi moderují, případně provokují myšlení v dalších kontextech, např.:

- Měl by projektový manažer chodit na oběd sám, nebo se svými podřízenými (mít s nimi kamarádské vztahy)?

Na tyto otázky samozřejmě neexistuje jednoznačná odpověď, spíš variabilita názorů. Cílem cvičení tedy není nalézt odpovědi, důraz je kladen na kultivovanost diskuze s uvědomováním si souvislostí. Pro studenty může být také zajímavé a pro jejich profesní život důležité uvědomění, že ne každý o těchto věcech přemýšlí stejně.

9. Vedení porad (řešitelských týmů)

Zařazení do výuky

- Před realizací festivalu jako příprava (prevence potenciálních problémů před vlastní praxí)
- V rámci realizace festivalu – jednodušší zařadit do výuky, vzhledem k propojení s praxí a motivací k řešení problémových situací, kdy jsou studenti více aktivní a přinášejí vlastní podtémata a postřehy

9.1. Tematické bloky:

Živelné vs. řízené porady

- Smyslem je uvědomění si, jakým způsobem vedeme porady. Většinou na neřízené poradě se zpravidla začíná diskutovat o konkrétní věci, bez jakýchkoli organizačních ujednání. Pak se může stát, že se u této věci i skončí, nedotáhne se do konce a nezbyde čas na ostatní plánované věci, které měly být na poradě projednány.

- Studenti si na zvoleném tématu prakticky ve skupině zkusí vedení porady (případně rozhodovací proces), ve kterém se nejprve dohodnou na tom, co budou dělat, kolik na to mají času, kdo tuto část porady povede, jakým způsobem bude vedena (např. prvních 10 minut brainstorming, poté diskuze řízená vedoucím projektu). Až po doladění organizačních záležitostí studenti přejdou k vlastnímu řešení bodu porady. Studenti by měly získat cit, kolik času strávit u organizace tématu a kolik u jeho řešení (např. řešení bodu porady „v kolik bude oběd“ není nutné moc organizovat, naopak diskusi nad tématem „výběr účinkujících na hlavní přehlídce“ je vhodné nezačínat bez přípravy).

Praktický nácvik facilitace skupiny

- Praktický nácvik
- Řízení skupiny delegují pedagogové na jednoho dobrovolníka z řad studentů, vysvětlí smysl této aktivity a dohodnou pravidla. Během aktivity fungují jako supervizoři a konzultanti vedoucího skupiny. Podporují jej podle dohody, kterou s ním předem udělají, a starají se o bezpečí procesu.
- Po skončení řešení praktického úkolu (lepší reálná situace, nikoli fiktivní problém) je facilitace reflektována – jak se student cítil, co se mu dařilo, doporučení do budoucna.
- Techniku zařazujeme opakovaně, studenti se mnou předem připravit na „své téma“, případně zkusit vedení skupiny po nějakém čase znovu a získat tak zpětnou vazbu, kam se posunuli.

10. Komunikační techniky, skupinové rozhodování

Zařazení do výuky

- Před realizací festivalu jako příprava (prevence potenciálních problémů před vlastní praxí)
- V rámci realizace festivalu – pokud studenti sami přinášejí témata, že jim „moc nejde spolu komunikovat“ nebo se na něčem dohodnout

10.1. Tematické bloky

Co vše je komunikace? Co ji ovlivňuje? Lze nekomunikovat?

- Smyslem je rozšířit uvědomění, čím vším vysíláme do světa zprávy o tom, kdo jsme, co si myslíme, co chceme, jak něco hodnotíme. Studenti mají za úkol vyjmenovávat všechny myslitelné způsoby komunikace mezi lidmi. Pedagogové podporují brainstorming doplňujícími otázkami, např:
 - a. Co výraz ve tváři? Barva hlasu?
 - b. Co postoj těla sám o sobě a vzhledem k příjemci sdělení?
 - c. Co volba slov? Nářečí? Profesní hantýrka?
 - d. Co tetování nebo značka oblečení, co člověk nosí?
 - e. Co citoslovce? Hudba? Emotikony?
 - f. Co mlčení? Žádná tělesná reakce?
- Pedagogové doplní diskuzi schématem komunikační teorie naznačujícím, že komunikace neprobíhá jednoduše jako vstup a výstup informace, ale podílí se na ní celá osobnost jedince. Studenti pak na základě tohoto schématu vysvětlují následující tvrzení:
- Komunikace jsou jen více či méně užitečná nedorozumění.
- K úplnému porozumění bychom potřebovali znát všechny kontexty.
- Očekávání ničí vztahy.

Reflexe vs. hodnocení

- Smyslem je uvědomit si, jak některé slovní obraty, které se běžně v komunikaci používají, mohou působit na druhé. Jak můžeme jen změnou formulace změnit emoční nastavení rozhovoru.
- Teoretické seznámení s východisky diskuze. Studenti je formulují spolu s pedagogy.
 - Konfliktotvorné vyjadřování
 - Hodnocení: „Jsi...“, „Neumíš...“, „Nezvládl jsi...“
 - Použití slov „vždycky“, „nikdy“
 - „Měl bys“, „Musíš“, „Nesmíš“
 - Použití neosobního nebo zvrtného zájmena „Mělo by se“, „Je slušné“, „Někdo by měl“, „Udělejme to“, „Ono se to“
 - 4 jezdcí – pohrdání, kritika, stáhnutí, odpojení se

- Jak se pozná, že se člověk, se kterým komunikuji, začal bránit?
 - Vysvětlování, obhajování se
 - Řeč těla – vpřed (útok), vzad (útěk), oční kontakt, gestikulace, zvyšování hlasu
 - Kontra obviňování – druhá osoba nereaguje věcně, ale emocionálně „ty taky neplníš...“, „on mi to nedodal včas“
- Principy reflexe a konstruktivní komunikace
 - Naladit se
 - „Já“ jazyk (cítím, potřebuji, trápí mě, dělá mi starosti, líbí se mi)
 - Popisný jazyk (když děláš tohle, tak se cítím)
 - Být konkrétní, uvést příklad
 - Více popisů téhož
 - Nabízení (je možné, že když)
 - Naslouchání do konce
 - Doptávání se
 - Parafrázování (z toho co říkáš, jsem pochopil, kdyžtak mě oprav...)
 - Přerušování rozhovoru, ubrání tlaku
 - Změna tónu hlasu, gest, mimiky
 - Změna tématu
 - Přiznání vlastních emocí
 - Uvědomění si toho, čeho chci dosáhnout
 - Uvědomění si toho, jaký chci mít s daným člověkem vztah
 - Oznámení vyššího smyslu rozhovoru
 - Vymezení se proti tomu, co nechci
 - Upřímnost, opravdovost
 - Správné načasování
- Praktické nacvičování
 - Po teoretické diskuzi je nutný praktický nácvik komunikačních technik – zejména „já“ jazyk je v praxi mnohem obtížnější než při pouhé teorii, studenti zpočátku často formulují věty uměle, nesrozumitelně nebo konfliktotvorně s využitím „já“ jazyka, např. „Já cítím, že jsi to totálně zkazil“

Otevřenost

- Smyslem techniky je praktický nácvik použití otevřeného sdělení, které dává druhému prostor zaujmout vlastní stanovisko, například když každou větu začnu slovem „Potřebuji...“ „Abych mohl naplnit svou roli XY, od tebe potřebuji...“
- Tato technika je užitečná za předpokladu, kdy jsou vyjasněné projektové role a vztahy mezi nimi
- Možnost doplnění výkladem typologie otázek (otevřené, uzavřené; zjišťovací, konstruktivní, instruktivní, instruktivní - manipulativní)

Manipulace

- Smyslem techniky je uvědomit si pomyslný opak otevřenosti. Účastníci nedávají jasně najevo, co potřebují (například proto, že očekávají nesouhlas partnera) a své potřeby komunikují skrytě takovým způsobem, který přiměje partnera jim vyhovět.
- Definicí pojmu manipulace a jejích jednotlivých technik lze najít na internetu spoustu. Pro zjednodušení lze uvést manipulaci na základě příkladu úmyslného zúžení výběru na pouhé dvě možnosti – jednu manipulátor chce, druhé přiřadí negativní emocionální nádech:
 - a. „Půjdeš s námi dnes večer na pivo, nebo budeš jako šprt zalezlý u knížek?“
 - b. „Máš pro mě ty podklady, nebo jsi to zase nestihla?“
- Případně praktická ukázka častého využívání manipulace v reklamě a prodeji:
 - a. Silní lidé používají naše výrobky (implicitní náznak toho, že pokud ten výrobek nebudete využívat, jste slabí).
 - b. Chcete dát svým dětem to nejlepší? Jde vám o zdraví vašich dětí? Kupte si náš produkt. (skrytý náznak toho, že když si produkt nekoupím, nechci pro své děti to nejlepší)
- Samostatná práce studentů:
 - a. Identifikovat jiné příklady a vysvětlit, proč se z jejich pohledu jedná o manipulaci.
 - b. Jak byste koncipovali reklamu na vámi zvolený produkt (festival), abyste ji považovali za čestnou?
 - c. Jak se manipulaci bránit?
- Doporučení pro tuto techniku – posuzovat manipulaci jako zcela individuální záležitost, to, co jeden může považovat za manipulaci, je pro druhého zcela legitimní způsob vyjádření.

Asertivita

- Asertivní techniky – pro zájemce viz internet.
- Na hodině půjde o zamyšlení nad asertivitou v obecnější rovině s nadhledem. Praktické ukázky využití asertivity nikoli jako techniky, ale jako způsobu komunikace, odolávající

manipulaci (viz výše) se schopností sociálně přijatelného zajištění vlastních potřeb (přeneseně zajištění cílů projektu, svých podřízených, jednání s dodavateli, zákazníky...)

10.2. Doplňující cvičení

Tým kardiocirurgů (vyjednávací hra)

Smyslem je umělé navození řízeného konfliktu a podpora vhodných typů komunikace. Cvičení je možné praktikovat v již sehraném týmu lidí s přátelskými vztahy. Není vhodná pro rozhádané kolektivy, ve kterých je lepší řešit aktuální konflikty z praxe a není nutné aplikovat hry.

Pomůcky: pracovní listy se seznamem žadatelů o transplantaci.

Cíl: posilování vyjednávacích dovedností, argumentace a týmové spolupráce.

Postup: účastníci jsou skupinou lékařů kardiocirurgů, kteří se mají domluvit, komu z uvedeného seznamu čekatelů transplantují srdce. Všichni lidé uvedení v seznamu mohou srdce přijmout, všichni ho naléhavě potřebují (např. matka samoživitelka s 3 dětmi, umělec-homosexuál, 17letý uprchlík ze Sýrie, 25letý IT odborník...). Je na účastnících, aby se domluvili, na základě jakých hledisek se budou rozhodovat. Zda se dokážou domluvit nebo se skupina neshodne atd. Zajímavé je, když lektor účastníky rozdělí na dvě skupiny, každá si vytvoří svoje řešení a poté zvolení vyjednávači za každou skupinu jednají proti sobě a snaží se situaci vyřešit.

Na závěr hry skupina s lektorem diskutuje o tom, podle jakých kritérií se účastníci rozhodovali, jak si připravovali strategii, probírá se tvorba argumentů a způsob jejich uplatnění při jednání...

Doporučení: Výčet osob, které naléhavě potřebují operaci, je vhodný přizpůsobit aktuální skupině studentů tak, aby se žádný ze studentů se žádnou z vyjmenovaných osob neidentifikoval.

Výsledek: Samozřejmě jakýkoli výsledek je irelevantní, při tomto cvičení je důležité vyhodnocení po ukončení:

- Jak kdo během cvičení komunikoval?
- Byli někteří průbojnější než jiní?

- Byl někdo, kdo se vůbec nezapojil a proč (proč se on nezapojil, proč se ho ostatní nezeptali na názor)?
- Byl někdo agresivní? ...

Jak tyto poznatky využijeme při práci na projektu, jak budeme pracovat s lidmi, co se do dynamických diskuzí vůbec nezapojují?

Pro zájemce možnost odkázat na samostudium v oboru etiky – viz například tramvajové dilema „Trolley problem“.

10.3. Doplnující cvičení

Konotace a hodnocení

Vysvětlení slova konotace – přiřazování významu a vlastní odpovědnost za tuto akci.

Úvodní teze

Všimli jste si někdy, jak moc přejímáme od učitelů ze základky hodnocení?

Jakou známku byste dali slunci? Medvědovi?

Jakou známku kolegovi, co je introvert? Zkuste to slovo pozitivně konotovat.

Jdete se svým projektem do banky žádat o úvěr a narazíte na puntičkáře. Překonotujte tento termín.

Váš kolega, co s ním zakládáte start-up, je egoista.

Jste občas líní.

Cvičení:

Praktický nácvik změny konotace, např.

Jsem občas líný, což je super, umožňuje mi to efektivně si odpočinout a poté produktivně pracovat.

Další věty k překonotování:

Měl bys ve škole dostávat jedničky.

Stres je špatný.

Západní Evropa je vyspělá.

Děti by se měli vychovávat.

Praktické využití techniky překonávání

- Obor diplomacie, vyjednávání
- Podpora tolerance
- Partnerské nebo mezilidské vztahy obecně Týmová spolupráce, řešení konfliktů

Zařazení do výuky

Před realizací festivalu, vhodné jako úvodní hodina letního semestru.

10.4. Tematické bloky:

Klíčové týmové kompetence

- Smyslem je přemýšlet v neutrálním kontextu nad tím, co je pro fungování týmu zásadní
- Pedagogové studenty požádají, aby si uvědomili, kterých všech skupin jsou ve svém životě členy (rodina, pěvecký sbor, baletní soubor, hokejový tým, skaut...) a co je pro dobré fungování tohoto týmu zásadní. Co dělá tým týmem? Podněty od studentů se zapisují na tabuli. Pedagogové řídí diskuzi.

Týmová SWOT analýza

- Smyslem je rozšíření pohledu na jejich skupinu jakožto pracovní tým, jehož interakce nejsou definovány jen pracovními rolemi a behaviorálními kompetencemi, ale i jinými charakteristikami. Připomenout si, co již o sobě a společném fungování vědí z minula. Zároveň připomenout techniku SWOT analýzy projektu a nabídnout inspiraci, jak lze techniku využít v jiném kontextu.
- Pedagogové kladou otázky, Jeden ze studentů zapisuje, co ostatní přináší, na tabuli do kvadrantů klasické SWOT analýzy.
 - a. Co jsou vaše silné stránky, o co se jako tým můžete opřít? Co vám ve spolupráci funguje?
 - b. Co jsou slabosti? Kde to drhne? Co by vám mohlo podrazit nohy?
 - c. Jaké vnější okolnosti vás jako tým mohou ohrozit, destabilizovat?
 - d. Jaké naopak pomoci k utužení vztahů, porozumění, synergii?

- Po vyčerpání nápadů pedagogové nabízí přemýšlení o tom, co by pro ně mohlo být užitečné na výuce společně řešit, aby zvýšili pravděpodobnost, že festival dopadne podle jejich představ.
 - a. Jak je možné rizika, která zde vidíme, preventovat?
 - b. Kdybychom měli kouzelnou hůlku a mohli týmu přičarovat nějakou kvalitu či dovednost, která by mu výrazně pomohla, co by to bylo?
 - c. Na čem by se jako první projevilo, že tým tuto dovednost má, jak by se to projevovalo v praxi, kdo všechno by si všiml? Jak by ho to ovlivnilo?

Čím jsme si podobní? Čím se můžeme inspirovat?

- Smyslem je uvědomit si, že zatímco podobnost je zdrojem harmonie, bezpečí a sebepotvrzení, různost může být zdrojem inspirace a růstu. Důležité je i uvědomění, že i přes zdánlivé podobnosti jsme všichni individuality, které se vyvíjejí a mění.
- Pedagogové provokují vztahové přemýšlení ve skupině a řídí sdílení
 - a. Kdo je vám ve skupině nejvíc podobný, že si s ním rozumíte téměř beze slov? Čím to je?
 - b. Kdo je nejvíc jiný, tedy se od něj můžete nejvíce naučit? Co byste se od něj naučit chtěli?
 - c. Jakou kvalitu byste zde někomu chtěli dát jako dárek, protože věříte, že by mu mohla být užitečná? Proč právě jemu?
 - d. Čím se vy sami cítíte být jiní než většina ve třídě? Co je pro vás specifické?
 - e. V čem jste se nejvíc změnili za posledních pár let?
 - f. Čím vás inspiruje člověk po vaší pravici?

Očekávání a vztahové smlouvy

- Smyslem je uvědomit si vlastní často nereflektovaná očekávání od vztahů obecně
- Pedagog nabízí otázky, studenti sdílí ve skupině, hledá se, kdo to má podobně, kdo jinak.
 - a. Co očekávám od člověka, se kterým jsem v pracovním vztahu?
 - b. Jak se v chování projevuje slušnost, vážení si mé práce apod.?
 - c. Kdy mohu druhého respektovat?
 - d. Za jakých podmínek jsem ochotný druhému pomoci?

- e. Za jakých podmínek jsem v dohodách flexibilní a dokážu je měnit a za jakých nikoliv?
- f. Kdy mě nedodržení dohody zasáhne a kdy nad ním lehce mávnu rukou?
- g. Co mi dodává sílu pokračovat ve vztahu s někým, kdo mě zklamal?
- h. Přes co se nedokážu přenést a vztah s druhým člověkem opustím?
- Pedagog nabízí, jestli studenti nepotřebují nějaké takové dohody udělat na festival jako prevenci možných střetů ve vypjaté situaci. Studenti mají příležitost dát druhým návod na to, jak s nimi zacházet, pokud se dostanou do krize.
 - a. Co mě nejspíše dostane do nepříjemných pocitů až krize?
 - b. Jak se na mě pozná, že jsem v krizi?
 - c. Jak mi z ní nejlépe pomoci ven?

Konflikty a krize

- Smysl techniky: Jedná se o samostatnou behaviorální kompetenci projektového manažera dle certifikace IPMA, smyslem je uvědomění si důležitosti prevence krizových situací, zejména v pracovním kolektivu s přátelskými vztahy, kde mohou mít studenti pocit, že vše se samo vyřeší.
- Před zařazením do výuky vhodné zadat jako domácí přípravu skupině 3 studentů, která látku představí ostatním (možno čerpat z doporučené literatury).
- Konkrétní způsob řešení vyplyne z aktuálních potřeb studentů a vzájemných vazeb členů v týmu, případně lze využít techniky popsané níže.

10.5. Příklady cvičení k tématu Konflikty a krize

Sebereflexe

Jaké pro ostatní bezvýznamné drobnosti mě dokáží rozhodit, rozčítit, nemůžu je vystát?

Co by mě s největší pravděpodobností mohlo opravdu rozčítit při realizaci studentského festivalu? Každý sám zpracuje 5-10 věcí, seřadí je a vybere tři nejsilnější, z těch bude posléze pořádán skupinový výběr těch nejsilnějších (cílem je otevřená komunikace, vzájemné „seznámení“ se s povahou ostatních nad rámec základních vztahů).

Poté je možné zařadit techniku Ďáblův advokát (vysvětlení techniky viz wikipedie), kdy se studenti rozdělí do dvojic, seznamy si vymění, jeden vždy obhájí ten určitý zdroj rozčilení, druhý (původní vlastník seznamu) oponuje, proč by se člověk kvůli takové věci rozčilovat nemusel. Po skončení práce ve dvojicích následuje sdílení v celé skupině a otázky zaměřené na důvod, proč takové cvičení dělali, a kdy je dobré se podívat na věc z jiné strany, a kdy naopak ne, jak mohu poznatky z tohoto cvičení využít na studentském festivalu apod.

Jak přirozeně reagují na tlak druhého? Jak na konflikt?

Studenti se rozdělí do dvojic. Jeden z nich má pouze slovo „ano“, druhý pouze slovo „ne“. Jejich úkolem je vyhrát tuto slovní bitvu a přesvědčit druhého, aby se přiklonil na jejich stranu. Jaké strategie přitom volí, je na nich. Jedinou podmínkou je, že nepoužijí žádné další slovo, a neohrozí vzájemnou bezpečnost.

Jaké přesvědčovací strategie studenti volí? Co na ně platí? Jak dlouho jsou schopni unést nesoulad? Co jim situaci usnadňuje, co naopak? Byly pro ně strategie, které volili při tomto cvičení, na obecné úrovni nějak typické? Poznávali se? Jsou s průběhem cvičení spokojeni? Chtěli by něco jinak?

Po skončení aktivity pedagogové kromě zjišťovacích otázek na prožívání v průběhu techniky nabídne také schéma s typovými reakcemi na konflikt, se kterými se studenti mohou identifikovat. Žádná z reakcí není a priori lepší nebo horší, každá může být užitečná za určitých okolností. Pedagogové podporují přemýšlení o jednotlivých typech reakcí v různých kontextech.

Kritická cesta

Smyslem techniky je samotné vysvětlení principu kritické cesty a její využití v předcházení potenciálním problémům. Řada studentů pojem neslyšela, anebo si neumí představit, jak ji prakticky využít i bez znalostí složitých matematických vzorců. Vhodné využít příklad, kdy vymalování a úklid prostor včetně technologických přestávek může trvat týden. Z hlediska uměleckého přínosu se může jednat o aktivitu poměrně nevýznamnou, pokud bude ale tato aktivita na kritické cestě, její význam zásadně roste, neboť může zapříčinit i neúspěch celého projektu.

Pro jednoduchou ukázkou je možné využít nástroj MS Project ® s několika navazujícími aktivitami – jednoduché grafické zvýraznění kritické cesty včetně rychlé vizuální reakce na případné úpravy činností na kritické cestě.

Po skončení cvičení je vhodné otázkami zkombinovat s rolemi v týmu a dodavatelsko-odběratelskými vztahy v projektu. Na které roli a jejich výstupech je přímo závislá moje práce? Co budu dělat, když mi kolega v týmu nedodá výstupy včas? Jak si mohu prakticky zajistit, abych tyto výstupy měl?

Nakonec je možné aktivní studenty odkázat na samostatné studium technických kompetenci IPMA „Řešení problémů“ a „Rizika a příležitosti“.

Řešení konfliktů

Smyslem techniky není najít univerzální odpovědi na níže položené otázky, odpovědi jsou samozřejmě zcela individuální a závislé na konkrétních podmínkách. Cílem techniky je navození kultivované diskuze i v emocionálně obtížných situacích.

Studenti se rozdělí do dvojic a každá z nich dostane na papírku zadání, příklady možných situací:

- Mám v týmu někoho, kdo stále všechno zesměšňuje a snižuje mi autoritu. Shodou okolností je to někdo, bez koho se v týmu neobejdu. Co s tím mám dělat?
- Mám v týmu někoho, koho všichni odstrkují a nemají rádi. On je takový zamlklý a moc s ostatními nekomunikuje. Přitom je na svou oblast opravdový specialista, takže potřebuju, aby spolupracoval s ostatními.
- Mám v týmu alkoholika, ale je velmi kreativní.
- Na poradách to nikam nevede, vždy se diskuze zvrhne v řešení nějaké maličkosti, každý má potřebu něco dodat, vzájemně na sebe navazují, překřikují se. Na řešení důležitých věcí pak nezbyde čas.
- Nevím, co mám dělat, můj nadřízený mi dává rozporuplné pokyny, já vím něco, co on neví a s jeho nadřízeným máme domluvené věci, které můj nadřízený neakceptuje. Přitom to potřebuju mít jasné co nejdříve, stojí na tom důležité milníky.
- Kolega z jiném týmu mi opakovaně nedodává výstupy včas, stále ho musím kvůli něčemu urgovat, pořád se vymlouvá, že nemá čas.

- Mám přidělenou skupinu studentů prvního ročníku, aby mi v moji sekci pomáhali. Oni tvrdí, že mají málo času. Mě na tom stojí důležité úkoly, co s tím?

Dotazování, vzájemné naslouchání

Smyslem techniky je procvičování vzájemného naslouchání. Vhodné zařadit do výuky v situaci, kdy je při vzájemné diskuzi studentů zřejmé, že nereagují na své argumenty, nenechají jeden druhého domluvit, pouze přemýšlejí, co oni sami řeknou, a čekají jen na vhodnou chvíli, kdy to řeknou.

Studenti se rozdělí do dvojic. Zvolí si (případně dostanou zadáno) nějakou obecně kontroverzní téma, na které není obecně jednoznačná odpověď (například eutanázie, užívání marihuany, trest smrti). Každý ve dvojici by měl mít, pokud možno opačný postoj k vybranému tématu. Když druhá osoba sdělí svůj argument, může oponent reagovat pouze otázkou. Otázka nesmí obsahovat žádné tvrzení, protiargumenty, ironii nebo sarkasmus. Otázka nesmí být typu ano/ne. Na každou otázku musí druhá strana odpovědět.

Toto cvičení je poměrně obtížné na organizaci a začátek. Může ovšem přinést řadu zajímavých vhledů do vlastní osobnosti a způsobu komunikace.

11. Práce se stresem, time management

Zařazení do výuky

- Před realizací festivalu jako příprava (prevence potenciálních problémů před vlastní praxí)
- V rámci realizace festivalu – pokud studenti přinášejí témata jako „nestíhám“, „nemám na to čas“, „úkoly se na mě hrnou a já nevím, kam dřív skočit“, „nevím, jak si utřídit priority“ atd.

11.1. Tematické bloky:

Práce se stresem

- Smyslem je ventilace napětí ve skupině v chráněném prostředí pod jasně stanovenými pravidly a pod dohledem facilitátorů.

- Možné zařadit na žádost studentů, pokud to některý z nich přinese do hodiny k řešení (většinou ve formě stížnosti). Případně lze preventivně zařadit do výuky s využitím techniky popsané níže.

Příklad cvičení pro zpracování tématu stres

Definice pojmů:

Ačkoli je pojem „stres“ definován v odborné literatuře i na internetu řadou definic, není cílem řešení tyto definice jakkoli řešit. Pojem stres není na hodině definován. Pod tímto pojmem je vždy to, co si pod tím konkrétní skupina spolu s pedagogem představuje.

Úvodní teze:

Stres je jeden ze základních fyziologických mechanismů organismu, který nám umožňuje přežít obtížné situace, efektivně pracovat a rozvíjet se.

Otázka pro studenty:

Proč je stres v dnešní době negativně konotován?

Pedagog řídí diskuzi, případně pověří facilitací jiného studenta. Diskuze směřuje k negativním projevům chronického stresu, případně k osobnostním charakteristikám každého účastníka (v kontextu práce se stresem) nebo k naučeným technikám (např. uvolnění, relaxace, meditace, fyzická aktivita).

Na základě reakcí studentů a atmosféry ve skupině je možné dále vybrat / přizpůsobit následující:

- Psychohygiena – vyváženost mezi stresem a klidem
- Uveďte, jak na vás působí stres? (motivuje vás, nebo spíše demotivuje?)
- Co děláte, když máte hodně práce?
- Co očekáváte od svého šéfa?
- Pracuje se vám lépe v týmu nebo samostatně?
- Co vás dokáže při práci dostat nejvíce pod tlak?

Time management

- Smyslem techniky je vhléd do problematiky plánování času, zejména s ohledem na logickou nesmyslnost často používaného rétorického komunikačního výrazu „nemám čas“.
- Vzhledem k současnému zahlcení trhu různými plánovacími pomůckami a technikami (studenti často odmítají téma Time management jako „to znám, k ničemu to není“) je vhodné před zařazením této techniky navodit spíše filozofickou atmosféru.

Příklady cvičení pro zpracování tématu Time management

Na začátku představení publikace v doporučené literatuře. Je také možné nechat samostatně zpracovat skupinu studentů dané téma v rámci domácí přípravy.

Úvodní teze:

Slova „musím“ a „měl bych“ jsou sebedestruktivní slovní obraty.

Otázka:

V jakých kontextech je můžeme používat?

Cíl cvičení:

Navodit filozofickou atmosféru, neřešit plánovací pomůcky nebo diáře, ale navodit diskuzi z nadhledu. Úvodní teze nemá samozřejmě univerzální platnost, má ale sílu vyprodukovat diskuzi nad daným tématem.

Úvodní teze:

Ve svém životě mám k dispozici stejné množství času jako buddhistický mnich, který stráví většinu dne poklidnými meditacemi.

Otázka:

Proč mám pocit, že to není pravda?

Cíl cvičení:

Otevřít diskuzi na téma práce s prioritami a vlastní zodpovědnost za výběr činností, kterým studenti věnují čas.



Úvodní teze:

Dálnice jsou super, zrychlují provoz, šetří čas.

Až do určitého momentu. Jakmile počet aut překročí určitou hranici, účinek je právě opačný, pak dálnice čas ubírají a přinášejí stres.

Podobné je to s informacemi. Být informován je super. Internet je super.

Až do určitého momentu. Jakmile máme víc informací, než dokážeme zpracovat, najednou říkáme věty typu „na nic nemám čas“, „nemůžu se rozhodnout, co bych měl dělat, v čem podnikat, co začít, čemu se teď věnovat“.

Otázka:

Jak z toho ven?

Cíl cvičení:

Uvědomit si vlastní odpovědnost v tom, čemu věnuju energii.

12. Vyhodnocení projektu

Zařazení do výuky:

- Po skončení festivalu, pokud je poslední hodina naplánována v letním semestru po skončení festivalu, případně na začátku zimního semestru (to už ale mají studenti zpravidla za ukončené a nechtějí projekt znovu otevírat)
- Samotné praktické ukončování projektu může proběhnout i v rámci dokončování realizace festivalu mimo tento předmět, pak je vhodné se studentů zeptat, zdali mají již vše uzavřeno, jak po technické, tak i lidské stránce

12.1. Tematické bloky:

Ukončení projektu jako kompetence projektového manažera

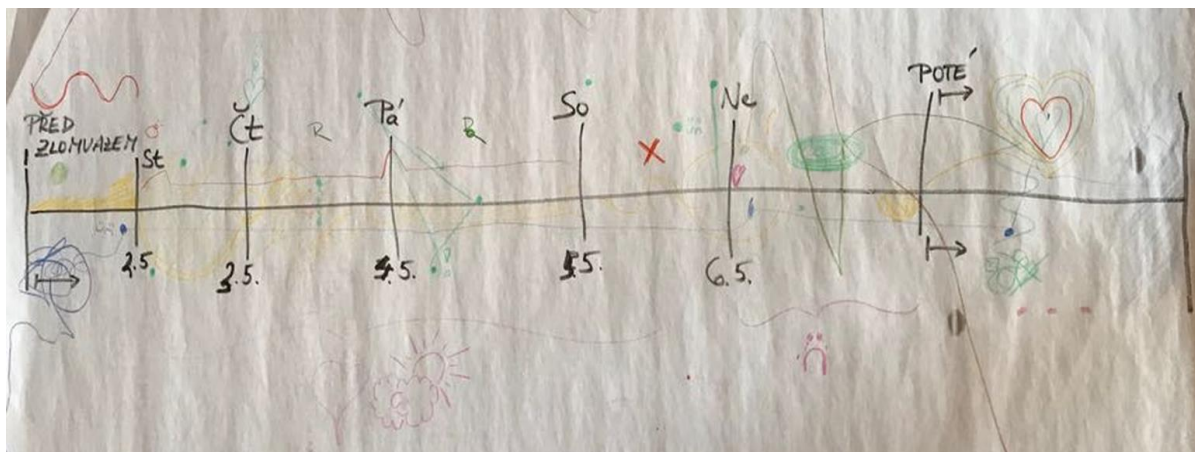
- Smyslem je představení této kompetence, nástrojů pro ukončení (Paretova analýza, Ishikawův diagram), provázání na praxi (budoucí projekty, které budou studenti vést).



- Realizace formou interaktivního výkladu.

Kognitivní mapa průběhu festivalu

- Smyslem je pomocí vizuálních grafických pomůcek vyvolat v paměti průběh celého festivalu od začátku do konce, včetně emocí, nálad, únavy, úspěchů, konfliktů, krizí, stresové zátěže, vzájemné spolupráce, pocitů z dobře odvedené práce. Nejde nám o reálný průběh, ale o subjektivní prožívání jednotlivých studentů.
- Provedení jako kolektivní práce nad jedním flipchart papírem položeným na zemi, na papír zakreslit časovou osu, studenti dostanou fixy různých barev, každý si zvolí svou fixu a dle libovolného zadání kreslí na papír např. průběh své nálady v době trvání festivalu (křivka), průběh energie, zajímavé okamžiky (symboly), významné události, uvědomění, poznání



Obrázek 6 Časová osa

Vyhodnocení projektu

- Vysvětlení významu uzavírání a vyhodnocování projektů a vhodných způsobů realizace, nabídka myšlenkové struktury, jak se zpětně na projekt dívat:
 - Zhodnocení, co se při realizaci povedlo a důkladná analýza toho, proč se to povedlo, jak jsme to zařídili, jak zařídíme, abychom uspěli i příště v podobném typu projektu.
 - Zamyšlení, co můžeme příště udělat jinak, co ještě rozvinout, co na základě této zkušenosti příště uděláme jiným a jakým způsobem.
 - Co dalšího nám tato zkušenost dala? Co jsme se naučili? Co by se nám bývalo hodilo umět již dříve? Co by se hodilo dělat, ale pravděpodobně to neuděláme ani příště?

- Úvaha nad tím, jestli a jak je tato zkušenost přenositelná i do jiných pracovních a osobních kontextů. Do jakých konkrétně? Jak je může zkvalitnit?
- Vhodné využít opět flipchartové papíry položené na zem s nadepsanými texty, např.:
 - Co vyhovovalo a má se opakovat
 - a. Organizačně – technicky
 - b. Personálně – v lidském přístupu
 - Návod pro příště – preventivní doporučení (co má být, nikoliv, co být nemá)
 - a. Organizačně – technicky
 - b. Personálně – v lidském přístupu
- Při tvorbě budoucích doporučení pedagogové pomáhají studentům zformulovat doporučení pozitivním způsobem (tedy nikoliv negativním vymezením toho, co být nemá, ale návrhem, jak to být má – například namísto „nesnažit se vše udělat sám“ uvádíme „vše, co je možné, někomu delegovat, předat“). U příliš obecných formulací pomáhají najít konkrétnější variantu (například namísto „začít s marketingem včas“ uvést „začít s marketingem alespoň xy týdnů před akcí“) apod.

Další možné techniky a prohlubující otázky:

Vyhodnocení práce projektového manažera

Smysl techniky: Náplň předmětu management projektu je zaměřen právě na práci projektového manažera. Přestože tuto roli v kolektivu vykonává pouze jeden student, jsou všichni studenti součástí procesu a mohou v průběhu festivalu práci projektového manažera sledovat.

Provedení:

Otázky na studenty typu:

- Co se mi na práci našeho projektového manažera líbilo, co bych na jeho místě udělal stejně?
- Co bych udělal jinak a jak, zdůvodnění.
- Jak jsem se cítil v pozici podřízeného, co v této pozici příště potřebuju jinak, co stejně?

Pro projektového manažera:

- Jak jsem se cítil v pozici nadřízeného, co příště udělám jinak, co se mi naopak osvědčilo?

Práce s objednávkou zadavatele

Smysl techniky:

Uvědomit si význam objednávky zadavatele ve zpětném pohledu. Studenti často při vysvětlování významu objednávky zadavatele (viz studijní materiály pro dřívější hodiny výuky) nedoceňují význam komunikace se zadavatelem (sponzorem projektu, manažerem projektu). Často to končí stížnostmi na všechno kolem, jen vlastní odpovědnost se těžko hledá. Technika si klade za cíl vzetí na sebe více odpovědnosti a její uvědomění si, což posléze umožní studentům v dalších projektech řadu věcí měnit k lepšímu (za co cítím zodpovědnost, to mohu změnit, za co se necítím zodpovědný, u toho mám většinou pocit, že s tím nic nezmůžu).

Provedení:

Otázky a diskuze na téma:

- Ve zpětném pohledu, jak dobře jsme si se zadavatelem (zadavateli) dohodli zadání?
- Co jsme mohli / měli dohodnout lépe?
- Jak příště postupovat, aby nedocházelo k ...

Co byste doporučili příštím studentům, aby v tomto kontextu udělali, dohodli, zařídili? Co by rozhodně neměli opomenout?

13. Business case

Zařazení do výuky:

- Po realizaci studentského festivalu, kdy jsou studenti již v závěrečném ročníku bakalářského studia a zajímají / rozjíždějí / mají své vlastní projekty
- Před zařazením do výuky je vhodné od studentů zjistit, jaké mají teoretické nebo praktické znalosti z jiných předmětů. Business case je využíván v řadě předmětů, případně v žádostech o granty. Je zbytečné opakovat již přednášené věci.

13.1. Tematické bloky

a. *Sdílení vlastních projektů*

- Smyslem je rekapitulace toho, kam se studenti v řízení čehokoli posunuli, co už mají odžito, v čem jim to naopak drhne, co plánují, představují si, nebo co už aktivně dělají, realizují, řídí.
- Realizace techniky formou otázek na každého studenta (odpovědi dobrovolné), ostatní studenti se mohou připojit se svými názory nebo doporučeními, kolektivní diskuze.
- Možné otázky pedagoga:
 - a. Jak bys popsal cíl a výstupy toho, co máš v plánu?
 - b. Z čeho budeš čerpat příjmy, co když některý z plánovaných příjmů nedopadne? Jaká je návratnost investice?
 - c. Kolik potřebuješ lidských zdrojů? Vyjma dobrovolnické práce se většinou jedná o největší položku rozpočtu.
 - d. Jak bude projekt řízen, pokud do toho jdete s kamarády, máte to nějak promyšlené? Kdo je váš zadavatel? (minimálně stát, ale většinou se jich najde víc)
 - e. Jaké zdroje (technické, organizační, informační, legislativní) potřebujete zajistit, kdo to bude dělat a za jak dlouho to bude mít?
 - f. Jaký bude mít projekt dopady na okolí, přátele, sousedy, na finance vašeho divadla, na ostatní projekty, které plánuješ?
 - g. Kdy bude mít projekt kick-off? Kdy skončí? (Z definice projektu vyplývá realizace změny, která má začátek a konec, jak bys tedy nazval, co děláš, když to nemá ukončení? Proč se na to ptám?)
 - h. Jaká jsou hlavní rizika projektu, jaká je pravděpodobnost toho, že se to stane? Pokud se to stane, jaký to bude mít finanční dopad? Vejde se to do rozpočtu, o kterém jsme se bavili před chvílí?

Business case

- Smyslem je propojit jakékoli teoretické znalosti o business case do praktického života (mimo získání grantu či úvěru od banky je zamyšlení nad svým „businessem“ ze všech možných úhlů pohledu vždy přínosné).

- a. Příklad možné úvodní teze pedagoga k rozproudění diskuze studentů:
„Dobrý business case zabije řadu naivních představ o podnikání.“
Antiteze: „Pokud chci v dnešní době začít s podnikáním, musím být trochu naivní, hodně odvážný a vrhnout se do toho po hlavě, problémy řešit až za pochodu.“
 - b. Příklad méně konfliktní teze pedagoga: „Projektový záměr musí mít schopnost přesvědčit vlastníka rozpočtu (nadřízeného nebo investora) ke zrealizování projektu.“
- Skupinový rozbor tezí, neexistuje žádný správný názor, jedná se o proces diskuze a uvědomění si širších kontextů.
 - Jednotlivé kategorie BC, pojmy strategie, mise, vize, cíle...
 - Individuální závěr – každý by si měl v podvědomí odnést představu do budoucna, za jakých podmínek a jak detailně si vytvoří business case pro své budoucí projekty.

Cvičný business case:

Smysl

Ověření pochopení jednotlivých kategorií tvorby BC na jednoduché životní situaci.

Provedení

Využijte jednotlivých kategorií pro tvorbu BC a popište tak projekt „Cesta do školy včas“.

14. Leadership a motivace

Zařazení do výuky:

- V závěrečném ročníku bakalářského studia. Zajímají je / rozjždějí / mají své vlastní projekty nebo plány do budoucna a jsou schopní generovat vlastní objednávku na obsahovou náplň tématu hodiny. Objednávky v této části studia se většinou týkají vedení podřízených.

14.1. Tematické bloky

Motivace

- Smyslem je vzájemné sdílení informací o tom, co vše lidi motivuje. Teoretické znalosti z psychologie jsou pouze východiskem pro vedení diskuze (např. rozdělení na vnější a vnitřní motivátory). Důležité je sdílení znalostí a poznatků, otevřená diskuze.
- Odkaz na doporučenou literaturu k samostudiu, například certifikace IPMA, behaviorální kompetence Zainteresovanost a motivace.
- Otázky k diskuzi:
 - a. Jaké hodnoty řídí váš život?
 - b. Kdybyste měli odejít za týden z toho světa, co byste chtěli stihnout a čeho litovali, že už to pravděpodobně nestihnete? Čeho byste se naopak byli ochotni vzdát pro čas života navíc?
 - c. Co každého z vás nejvíc motivuje, co naopak?
 - d. Jaký je můj energetický režim (skřivan, sova)?
 - e. Jaký je můj typický pracovní styl?
 - f. Kde se bere energie k práci? Jak funguje moje flow?
 - g. Kolik mám aktuálně energie a kolik motivace?
 - h. Jak nejčastěji motivujete druhé? Funguje vám to? Co byste chtěli dělat jinak?
 - i. Jak motivovat lidi k úkolům, které je nebaví, ale udělat se musí?
 - j. Jak si najít smysl v úkolu, který musím udělat?
 - k. Jak pracovat v kolektivu, kde se mi moc být nechce?
 - l. Jak vést lidi ke spolupráci?
 - m. Jak dávat motivující zpětnou vazbu?

Leadership

- Smyslem je sdílení zkušeností z jedné z nejdůležitějších behaviorálních kompetencí projektového manažera „Vůdcovství“. Co vše tato kompetence zahrnuje? Výzva k samostudiu.
- Otevřená diskuze nad pojmy koučování, delegování, zpětná vazba, autorita formální a neformální, moc, uznání, zodpovědnost za podřízeného, etika, agresivita.
 - a. Koho jste v životě respektovali a proč?
 - b. Kdo je pro vás přirozený leader? Jak to dělá?
- Jak probíhá operativní kontrola pracovních úkolů (průběžná kontrola plánu / harmonogramu projektu)?

Sebezkušenostní technika ve dvojici pro leadership

Smysl

Uvědomit si, jakým způsobem se snažím plnit zadané úkoly, nacházení nejsnazší cesty.

Realizace

Studenti pracují ve dvojici. Chytanou se za ruku tak, aby ve výsledku měli palce vztyčené naproti sobě. Dostanou zadání, aby dostali dolů palec druhého. Instrukce se nijak víc nerozvádí, maximálně zopakuje ve stejném znění.

Vyhodnocení

Jaké strategie studenti volili? Snažili se palec druhého dostat dolů násilím? Požádali druhého, aby to udělal? S čím vším mohou souviset strategie, které pro realizaci úkolu zvolili? Je to pro ně na obecné úrovni interakce s lidmi nějak typické? Napadá je efektivnější způsob, který by mohli používat?

Sebezkušenostní skupinová technika pro leadership

Smysl a nastavení

Zažít význam a proces vedení nejen teoreticky, ale i prakticky více smysly najednou.

Techniku je vhodné použít ve stmeleném kolektivu s přátelskými vztahy. Účast je dobrovolná, každý se individuálně rozhodne, zdali chce participovat.

Pedagogové připomínají pravidla výuky (možnost odmítnout z jakéhokoliv důvodu účastnit se nějaké techniky) i teorii implicitního učení, tedy toho, že se můžeme učit nejen konáním, ale i pozorováním toho, kdo něco (třeba to, na co si sami zatím netroufneme) dělá.

Realizace

Fáze 1:

Studenti se rozdělí do dvojic, stoupnou si proti sobě a vzájemně se o sebe zlehka opřou dlaň o dlaň, ruce před tělem. Je vhodné ověřit, že je ve dvojici v pořádku, když se budou dotýkat rukama.

Jeden z dvojice dostane za úkol vést druhého studenta pouze tlakem na jeho ruce. Druhý student se nechá vést. Pokud chce, může na chvíli otestovat rozdíl v pocitech, když u toho zavře oči. Tato část trvá cca půl minuty. Je nutné zdůraznit, že ten, co vede, se stará o bezpečnost svého partnera, je za něj zodpovědný. Dvojice si nic nedomlouvá předem, v průběhu realizace se nemluví. Vést lze tlakem, ale i tahem.



Fáze 2:

Poté se dvojice vystřídá. Ten, kdo byl veden, vede, a naopak.



Fáze 3:

Dalším stupněm je předávání si vedení v průběhu akce – vzhledem k tomu, že se nepoužívají slova ani se nic nedomlouvá dopředu, partneři musí jiným způsobem poznat, kdy vedou a kdy jsou vedení – to může být obtížnější v případě, kdy partner vede tahem, tedy couváním.

Fáze 4:

Zopakování fází 1.-3. s jiným partnerem.

Bonusová fáze po vyhodnocení:

Možnost vyzkoušet si polaritu, na kterou si v běžném fungování netroufám, např. úplně se oddat, být dominantní, jít do rizika, pečovat apod. Tento experiment je nutné předem dohodnout s partnerem, který s ním souhlasí. Ostatní mohou být pozorovatelé.

Vyhodnocení

Důležitou součástí této techniky je její verbální vyhodnocení a sdílení pocitů. Co prožívali ti, co vedli? Jak se v tom cítili? Jak se cítili ti, co byli vedení? Co bylo pohodlné? Jak se zajišťovalo bezpečí? Dostali se v průběhu cvičení do nějaké nepříjemné situace nebo do konfliktu? Jak se to stalo? Podařilo se jim z toho vyváznout? Jak to udělali?

Jaké dokáží vidět paralely ve svém běžném životě?

Jaké jsou paralely pro profesi projektového manažera?

15. Příloha: Manuál k výuce

15.1. Management projektu

Způsob naší práce se mírně liší od standardních přednášek a cvičení. Naším cílem je, aby si výuku z co největší možné části řídili sami studenti. Aby to bylo možné, potřebujeme prostor nastavit několika pravidly. Ta se studenty probíráme na prvním setkání, ne všichni jsou ale vždy přítomni, a v souladu s tezí, že komunikace jsou jen více či méně užitečná nedorozumění, se ukazuje, že míra zkreslení informací je úměrná množství lidí, přes které prošla. Raději tedy písemně.

Výuka předmětu Management projektu 1 – 3 má sloužit jako behaviorální praktikum, minilaboratoř, ve které lze zkoumat procesy probíhající při řízení projektu a experimentovat s nimi. Budeme vám nabízet prostor k diskuzi a sdílení, někdy provokující myšlenkové teze a

teorie, skupinové úkoly a cvičení i někdy netradiční psychologické hry. Nic z toho není povinné. Vše je od nás nabídka, možnost podívat se na věci z jiného úhlu, popřemýšlet si, vyzkoušet něco nového, zažít sám sebe v novém kontextu, uvědomit si souvislosti, učit se ze zkušenosti své i ostatních.

Budeme rádi, když s námi budete během výuky diskutovat, tříbit si názory. Pluralita pohledů na věc nás baví, učíme sice spolu, máme podobná filozoficko-psychologická východiska, ale to neznamená, že máme na vše stejný názor. Názor jednoho z nás automaticky nereprezentuje názor toho druhého. Baví nás nacházet způsoby, jak být rozdílní, a přitom tvořit společně. To vám nabízíme.

Aby to celé fungovalo, prostor musí být bezpečný. Co to znamená? Hlídejte si své hranice. Nesdílejte to, co nechcete z jakéhokoli důvodu sdílet. Sdílení a upřímnost má mnoho úrovní. Na otázku lze velmi hluboce odpovědět v duchu (např.: „jsem dobrá v tom, že vždycky všechno nechávám na poslední chvíli“) a nahlas vyslovit obecnější odpověď, která sice bude také pravdivá, ale bude mít jinou hloubku (např. „dobře pracuju pod tlakem“ nebo i „dobře kreslím“). Nebo prostě řekněte, že nechcete odpovídat. Důležité je, že si něco uvědomíte. Pak s tím můžete pracovat dál. Někdy budeme šfourat a doptávat se. Zase je na vás, co budete chtít říct. Obecně platí, že čím více sdílím, tím více si mohu odnést já i ostatní. Ale neplatí to vždy. Schopnost rozlišovat a držet své hranice tam, kde je to užitečné, považujeme nejen pro profesní život za velmi důležitou dovednost, kterou je třeba rozvíjet.

Pokud něčemu nerozumíte, nebo se vás něco v průběhu našeho setkání jakkoliv nepříjemně dotkne, dejte nám o tom prosím vědět, zajímá nás to. Stejně tak pokud chcete při výuce něco jinak, něčeho více/méně. Mluvte s námi o tom prosím co nejdříve, ať můžeme najít lepší řešení.

Závěrem pár technických pokynů:

- Pokud potřebujete nutně telefonovat, jděte prosím na chodbu.
- Pokud potřebujete přestávku a my ji neděláme, řekněte si o ni.
- Pokud máte hlad nebo žízeň, klidně se napijte či najezte i během výuky.
- Pokud musíte odcházet dříve, nebo přicházíte později, dejte nám to prosím co nejdříve vědět.
- Podmínky zápočtu najdete v sylabech. Pokud je nemůžete splnit, začněte s námi vyjednávat co nejdříve možnosti náhrady (očekáváme iniciativu z vaší strany).
- Pokud s námi chcete komunikovat mimo výuku, použijte náš školní email. Děkujeme.

16. PŘÍLOHA: Behaviorální kompetence

16.1. Pracovní list

Níže naleznete seznam behaviorálních kompetencí, které pro svůj certifikační standard uvádí asociace IPMA. Kompetence jsou doplněny škálami, kdy nula znamená „tuto kompetenci nemám, vůbec mi to nejde“, a 10 naopak „tuto kompetenci dokonale ovládám, jde mi to samo“.

Samostatně se nejprve zamyslete nad následujícími podněty, poté sdílejte s partnerem ve dvojici:

- 1) K čemu mně osobně může být tato kompetence užitečná v profesním i soukromém životě? Co mi může usnadnit? Za jakých okolností se mi hodí? Jak ji mohu prakticky využít? (Zapište si.)
- 2) Jak nyní sám/sama sebe v této kompetenci hodnotím, jak mi to jde? (Označte přímo na škálu.)
- 3) Co je to, co mi v dané oblasti jde dobře? (Zapište si. Buďte konkrétní. Můžete i uvést příklad.)
- 4) V čem mám v této kompetenci největší prostor k rozvoji? (Opět zapište.)
- 5) Kam bych se v rámci škály v dané kompetenci chtěl/a posunout do konce tohoto semestru? (Označte na škále jinou barvou nebo jinou značkou než aktuální stav.)
- 6) Na čem konkrétně poznám, že jsem se posunul/a? Co u mě bude jinak? (Zapište.)

Ze všech kompetencí vyberte tři, na kterých vám nyní dává smysl pracovat prioritně. Označte si je.

Výsledek samostatné práce sdílejte s druhým ve dvojici. Vzájemně si pomáhajte ujasňovat souvislosti a upřesňovat a konkretizovat zapsané doplňujícími otázkami.

Vůdcovství

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....



Kde jsem nyní a kam se chci posunout : **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Zainteresanost a motivace

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Sebekontrola

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....





Asertivita

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Uvolnění

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**





Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Otevřenost

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....





Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Kreativita

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Orientace na výsledky

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....





.....
Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....
.....
.....

Potřebuji zapracovat na:

.....
.....
.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....
.....
.....

Výkonnost

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....
.....
.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....
.....
.....

Potřebuji zapracovat na:

.....
.....





.....
Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....
.....
.....

Diskuse

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....
.....
.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....
.....
.....

Potřebuji zapracovat na:

.....
.....
.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....
.....
.....

Vyjednávání

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:





.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Konflikty a krize

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**Dobře mi jde:

.....

.....

.....





Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Spolehlivost

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:





.....

.....

.....

Porozumění hodnotám

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:

.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Etika

Kde, kdy a jak mohu tuto kompetenci uplatnit:





.....

.....

.....

Kde jsem nyní a kam se chci posunout: **0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10**

Dobře mi jde:

.....

.....

.....

Potřebuji zapracovat na:

.....

.....

.....

Na čem poznám, že jsem se skutečně posunul/a:

.....

.....

.....

Další poznámky, vhledy:



Neprošlo jazykovou ani redakční úpravou.

Datum poslední aktualizace: 9. 9. 2019

Autoři celé studijní opory (včetně schémat, grafických znázornění a obrazového materiálu):
Mgr. Šárka Sýkorová, Ing. Daniel Dykast

Dostupné pod licencí [Creative Commons BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

© Akademie múzických umění v Praze, Malostranské náměstí 259/12, 118 00 Praha 1, IČ
61384984