

Diskuzní schůzka na téma Soft Skills

Dne 16. září 2010 proběhla při plně obsazené zasedací místnosti diskuzní schůzka na téma **Soft skills - jaké by měl mít manažer projektu a jak mu mohou pomoci**. O zajímavosti tématu i diskuze svědčí fakt, že tentokrát trvala téměř čtyři hodiny. Přípravu ve formě prezentace s otázkami najdete [zde](#), v dalším textu najdete zachycené některé myšlenky z diskuze, která proběhla k otázkám.

Soft skills - vztah ke znalosti předmětu projektu

Je pro PM nutností mít technickou znalost řešené oblasti? Do jaké hloubky? Nebo vystačí pouze se znalostmi a zkušenostmi vedení projektů a adekvátními soft skills?

- Platí že čím větší projekt, tím je to méně důležité.

Může PM, který nemá IT-zázemí, chápat IT- projekty, navrhovat jejich design, a realizovat je? Jakou má šanci na úspěch?

- Navrhovat design znamená dělat architekta řešení. To nelze bez znalosti předmětu dělat.

Nakolik má být PM obchodník a prodávat další služby? Kdy má smysl působit více obchodně a kdy jít tvrdě po dosažení součinnosti i na úkor nelibosti zákazníka? Kde je ta hranice?

1. Měl by být
2. Například nesoučinnost zákazníka se dá leckdy překlopit do víceprací
3. Souvisí to se strategií firmy – vysát co nejvíc nebo naopak udržet vztahy
4. Pozor, PM ale neprodává produkt jako takový!

Jaký typ PM z hlediska soft-skills se hodí pro státní sektor a jaký spíše pro soukromý? Lze to nějak vůbec generalizovat?

1. s dostatečnou trpělivostí (to ale někdy platí i pro komerční sektor)
2. schopnost práce s nekompetentními lidmi
3. schopnost řešit nedostatek kompetence u zákazníka
4. schopnost rozkódovat motivaci podílníků (která je leckdy zcela mimo oblast projektu)
5. zkušenosti s daným typem zákazníka

Podílí se na schopnosti manažera projektu „získat si autoritu a respekt“ spíše soft-skillové dovednosti a případně které?

- Ano, viz dále

Soft skills a etika

Jaké by měl PM dodržovat zásady při vedení diskuse?

- Osvědčilo se definovat na začátku projektu tzv. Ground rules (musí je definovat tým, ale tak, aby prospěly projektu) a pak je dobré je vyžadovat.

Pokud řídím debatu nebo diskuzi, mohu opravdu striktně odebrat dlouho mluvícímu slovo, aniž by to bylo neslušné?

- Lze například položit otázku „Co si z toho zapíšeme?“ nebo „Je z toho nějaký úkol?“.

Většinou to stočí debatu k závěru.

Do jaké míry by měl PM manipulovat se svým okolím pokud vůbec a do jaké míry by měl jednat zcela otevřeně vůči svým partnerům na straně zákazníka a subdodavatelů?

1. Manipulace – záleží na definici. Neměl by se dopouštět neetické manipulace, ale např. i jen filtrování informací, které je nutné, je možno chápat za manipulaci. Takovou ano.
2. Otevřenost je výhodná z hlediska dlouhodobých vztahů a integrity manažera projektu. Nelze ale zaměňovat s tím, že „vše vyzvoní“, třeba i v nevhodný čas, tedy např. nedostatkem diplomacie.

Je pro PM přínosná schopnost empatie? Nebo je spíš na obtíž?

- Je velice důležitá pro úspěch.

Soft skills a motivace

Jakým způsobem by měl vedoucí projektový manažer motivovat členy týmu, když mají velké pochybnosti o úspěšnosti projektu?

1. Někdy pomohou individuální diskuze – detekce toho, čím mohou přispět, hledání seberealizace, zdůraznění příležitosti.
2. Je třeba zjistit důvod pochybností – může být významné riziko

Jak se vyvarovat/eliminovat nezájem lidí (klíčové zdroje v letargii) na projektu/při účasti na schůzce, pokud oni projekt nepotřebují (není jejich hlavní pracovní náplň), ale vy je pro úspěch projektu potřebujete... jaké motivace se nejvíce osvědčily?

- Velice obtížné, nemá moc řešení. Jde-li o letargii u zákazníka, zkusit hledat insidera a využít jej pro rozhýbání.

Soft skills - vzdělávání a rozvoj

Dá se posílit vůdcovství, když je zrovna slabou stránkou PM?

- Ano, dá se posílit či získat praxí. Ale musí mít sám motivaci. Je to dlouhá cesta. Ale chci-li být PM, musím chtít být i vůdce.

Dá se soft skills naučit, jaký minimální trénink potřebuje začátečník? Dají se „soft skills“ a jejich správné použití osvojit jinak než zkušeností (metoda pokus x omyl)?

- Některé „triky“ se dají naučit -ale vždy je třeba je nakonec zkoušet a zažít praxí.

můžete doporučit dobrou (ověřenou) společnost poskytující školení v oblasti „soft skills“ pro projektové manažery?

- Viz naše stránky <http://www.mypmi.eu/?MenuID=16&Detail=0&ItemID=0> [<http://www.mypmi.eu/?MenuID=16&Detail=0&ItemID=0>], tam publikujeme pouze informace o kurzech s dobrou referencí. Výzva – sdílejme zkušenosti - pokud by někdo absolvoval dobrý kurs, necht' informaci o něm (nejlépe včetně jména lektora) pošle na mypmi@mypmi.eu, abychom jej mohli zařadit do přehledu.

Jak naučit projektového manažera soft skills – vzor, mentoring, školení?? Jsou součástí Vaší přípravy na profesi projektového manažera i školení soft-skills? Jaké?

A v jakém poměru k hardskills?

1. Mentoring (koučink) je nejučinnější, ale moc se nepoužívá, protože je nákladný. Správný kouč neučí, ale klade otázky ,které PM vedou k cíli.
2. Vzor je výhodný, vyžaduje kvalitní vzor a mladého PM, který se od něj učí
3. Školení je nejběžnější, nejméně nákladné a nejméně efektivní.

Jak o sobě zjistit v čem jsem dobrý a v čem nikoli – myšleno soft skills ...

- Důležitá je zpětná vazba, je-li ta možnost, pak je dobré využít kouče. Umělá cvičení v rámci různých soft-skills školení nebyvají spolehlivá. Některé firmy využívají cosi jako „kurátor pro nováčky“, ale ten primárně pomáhá se začleněním do kultury firmy.

Soft skills - praktické postupy

Používáte nějaké osvědčené metody (a případně jaké?) na odzbrojení „protivníka“, který na Vás začne zkoušet příručkové soft skills praktiky?

- Na toto téma je k dispozici přešel knih. Jednou z metod (je jich ale mnoho) je odzbrojit jej úplným nesmyslem, který s předmětem nesouvisí.

Jak pracovat s osobami na projektu, kteří velkou část své energie a času věnují hledání a poukazování na větší či menší pochybení ostatních účastníků projektu (typicky se záměrem uspokojení vlastního ega)? Kam směřovat tuto „přebytečnou“ energii?

- Není jiné řešení než mu zvýšit osobní odpovědnost. Více se zaměstná a získá se argumenty k tomu, aby mohl být případně napaden také.

Jak hodnotit soft skills v hodnocení podřízeného – ve smyslu jsem vedoucí Projektové kanceláře a mám či nemám a jak hodnotit soft skills u ostatních projektáků.

- Určitě sledovat, hodnocení bývá obtížné. Vhodnější je řešit tak, aby osobnostní vlastnosti odpovídaly cílům, tedy vhodné lidi na vhodné úkoly.

Soft skills - vymezení

Jaké ze soft skills považujete pro PM za nejdůležitější?

1. empatie
2. důslednost
3. motivace a schopnost motivovat
4. komunikatovnost
5. političnost

Ztotožňuji „soft skills“ s komunikační obratností PM s týmem a se zákazníky. Je to tak správné? A ať už ano nebo ne, máte zkušenosti s tím, že naopak komunikační neobratnost (nemyslím přímo hrubost nebo arogance, ale spíše použití chybného přístupu při komunikaci) způsobila závažné problémy na projektu? Čemu by měl měl PM podle vás vyhýbat?

- Problémem může být nekomunikace.