

# Metoda Projekt Voodoo

Projekt Voodoo je naprosto novou projektovou strategií. Nasazuje se tam, kde selhal klasický projektový management, a postará se o rozhodující faktor úspěšnosti. Největší síly však dosáhnete kombinací obou metod, tedy klasického projektového managementu a strategie Projekt Voodoo.



**Všerohodujícím faktorem úspěšnosti strategie  
Projekt Voodoo je člověk.**

Nejsou to směrnice, procesy a dokonce ani všude oblíbené kontrolní seznamy, na které si mnozí vedoucí projektů stěžují, nemohou-li nalézt žádné východisko. Zde stojí v čele všeho člověk s mnoha tvářemi, se svými obavami, přáními i potřebami, jeho motivace a silné stránky. Ale nejen váš projektový kolega, nýbrž i vy sami jste stejně důležití. Znáte-li sami sebe, zohledníte-li všechna svá přání a potřeby, spolehnete-li se na svou intuici a vytvoříte-li si takovou projektovou atmosféru, která vám bude naprosto vyhovovat, dokážete překonat sami sebe. Pak již vašemu úspěchu nic nestojí v cestě. Všudypřítomná hrozba, že jakožto vedoucí projektu selžete, nemá ve vašem životě místo. Většina stresových situací totiž vzniká právě na domácí půdě.

Podaří-li se vám ve vašich projektech zohlednit všechny tyto lidské faktory, tedy vaše i ostatních zúčastněných, pak jste skutečným mistrem strategie Projekt Voodoo.

Metoda Projekt Voodoo sestává z mnoha prvků, s nimiž se seznámíte na následujících stránkách. Dozvíte se:

- proč je nejdůležitější člověk se svými potřebami;
- jak principy strategie Projekt Voodoo napomohou k tomu, abyste se neodchýlili od stanoveného cíle;
- jak rozhodovací proces Projekt Voodoo zaměřuje svou pozornost na rozhodnutí;

- jak prostřednictvím krizové intervence Projekt Voodoo opět rychle přejdete k jednání;
- jak můžete využít projektovou voodoo panenku jako krizový kompas.

Samozřejmě se také dozvíte, jak můžete všechny tyto znalosti uplatnit pro efektivnější projektový management. Začneme tedy hned s tím nejdůležitějším: s lidmi v projektu.

## Lidé v projektu: Neznámé bytosti

V předchozích kapitolách, zejména pak v kapitole 2, části „Strach: Hierarchie místo kompetencí“, jsem vás vyzvala k tomu, abyste pátrali PROČ. Zajisté ještě víte, že v komunikaci představují největší podíl otázky na neznámé příčiny. Tento podíl odpovídá u modelu ledovce asi šesti sedminám veškerých informací plynoucích z rozhovoru. Takto vysoký je tedy podíl, který nám v komunikaci zůstává skryt. Proto je otázka PROČ, tedy s jakým motivem kdo jedná a jaké potřeby dotyčného vedou, ústřední otázkou pro nalezení řešení.

Jak jste se mohli již několikrát dočíst, člověk je v projektu faktorem úspěšnosti číslo jedna. Každý projekt stojí a padá s lidmi, kteří jej provádějí. Ruku na srdce: Jak intenzivně se zabýváte svými kolegy či sami sebou? Zpravidla velmi málo či vůbec. Pouze tehdy, dojde-li ke konfliktu. Pak je nutné toto ožehavé téma „člověk“ akceptovat.

Nasnadě je otázka, proč klasický projektový management na člověka ohled nebere. Přitom jej vyvinuli lidé pro lidi. Naštěstí přibývá firem, jejichž projektoví vedoucí mají potřebu dohnat, co zameškali, a navštěvují semináře na téma komunikace a management konfliktů. To však nestačí. Člověk potřebuje mnohem více. Bezproblémový management projektu zajistí právě respektování citlivých faktorů, jako jsou potřeby či obavy. Mnohé vedoucí projektu však vyděsí také intuice a kreativita. Přitom se jedná o vlastnosti, které jsou pro úspěch projektu zcela zásadní. Obavu z citlivých témat však lze pochopit. Citlivé faktory údajně nelze naplánovat a vedoucí projektu chtějí umět naplánovat vše. K tomu,

abyste se stali excelentním vedoucím projektu, však potřebujete vedle bohatých zkušeností minimálně ze tří oblastí, kterými jsou klasický projektový management, vedení a emoční inteligence, také tučné konto kompetencí. Strategii Projekt Voodoo tak můžeme koncipovat jako kombinaci těchto tří oblastí.

Podívejme se tedy na člověka, na onu neznámou bytost, na to, co činí a co si přeje, poněkud podrobněji.



Pro svou práci na pozici vedoucího projektu musíme přesněji pochopit následující lidské aspekty:

- práci mozkového kmenu;
- instinkty a to, jak ovlivňují naše jednání;
- své emoce;
- vliv motivace a potřeb;
- duševní zátěž, kterou vláčíme s sebou, a tím omezení ze strany naší vlastní představitivosti;
- svou intuici;
- způsob, jak obvykle rozhodujeme.

## Mozkový kmen: Činnost za stavu nouze

Živočišný druh člověk existuje již statisíce let. V kapitole 2, části „Strach: Hierarchie místo kompetencí“ jsme se důkladně zabývali mozkovým kmenem, kterému rovněž říkáme plazí mozek. Protože se během naší evoluce tento mozkový kmen vyvinul jako první a zajišťoval naše přežití, je pro případ krizových situací naprogramován na tři nejdůležitější činnosti: únik, útok a strnulost.

Tyto činnosti vykonává mozkový kmen za stavu nouze i dnes. Činí tak denně, v soukromém i profesním prostředí. Ať chceme, či nikoli. Pouze s tím malým rozdílem, že jen minimum projektů se skutečně ocitne v život ohrožující situaci. Ačkoli to víme, dosáhne-li tlak v projektu dostatečné úrovně, verbálně napadáme své kolegy, ustupujeme, popíráme problémy. Kromě toho, že se vyvarujeme tlaku a stresu, nemůžeme sami proti těmto mozkovým procesům nic podniknout. Neboť jedno je jisté: strach je špatný rádce.

Je to však ještě horší. Tlak nemusí nutně pocházet zvenku. Tím, že vyvíjíme nátlak sami na sebe, činíme ze sebe po duševní stránce neandrtálce. Nadmíra sebepochybnosti, perfekcionismus a snaha být spravedlivý vůči všem jsou rovněž způsoby, které náš smysl pro přežití aktivují.

Celková situace se zdá být spleť, není však bezvýchodná. Jakým způsobem můžete vytvořit důvěryhodnou a stresu zbavenou pracovní atmosféru a tím v minimální míře nechat projevit živočišný původ člověka, se dočtete v kapitole 4, části „Od přísáhnutí: Všichni táhnou za jeden provaz“.

## Instinkt: Dvojitá půda smyslu pro přežití

Instinkty jsou vrozené vzory chování, rovněž nazývané reflexy, které nám již coby miminku zajišťují přežití. Patří sem vzory jako sací a úchopový reflex novorozence, ale i reflex dýchací. Celkem existuje více než 6 000 instinktů, které probíhají jen tak, bez našeho přičinění. Instinkty jsou mnohem rychlejší než naše myšlení. Přitom nelze opomenout, že mnohé instinkty, respektive z nich vyplývající vzory chování, pocházejí z doby před několika statisíci lety, kdy se

náš přirozený životní prostor nacházel v savaně. Kdo však ještě v dnešní době žije v tomto prostředí? Proto jsou některé instinkty užitečné více a některé méně.

Následující instinkty naleznete u svých projektových kolegů i dnes:

- bojový instinkt;
- instinkt vyvarování se chyb;
- úzkostný instinkt;
- rozmnožovací instinkt;
- ochranný instinkt;
- sociální instinkt.

### **Bojový instinkt**

Od přírody máme tu vlastnost, že chceme vyhrávat. Pakliže skutečně zvítězíme, odměníme se dobrým pocitem. Konkrétně to znamená, že se vyplaví neurotransmitter dopamin, který u nás uvolní endorfin, tedy hormon štěstí. A protože mnohý pracovník projektu či mnohý vedoucí je na tomto stavu závislý, jasné myšlení tu není k máni.

### **Instinkt vyvarování se chyb**

Tento instinkt je zodpovědný za to, že děláme méně chyb. Ve skutečnosti to znamená, že dojde k vyplavení stresového hormonu kortizolu. Ten narazí na adrenalin, a tak dochází k záchvatům paniky. Jakmile nás tento stav zasáhne, rozbolí nás žaludek, zneklidníme nebo se nám podlamují kolena.

### **Úzkostný instinkt**

Dopomůže nám k téměř nadlidské síle. Zrychlí se srdeční tep, stoupá naše bojechtivost. Z neškodných pracovníků projektu se náhle stávají hyeny.

### **Rozmnožovací instinkt**

I ten řadí v projektech. Už jste někdy zažili, že některý vedoucí pracovník či vedoucí projektu láskyplně hovoří o svém „projektovém dítěti“? Pokud se tak stane, pak je namístě maximální obezřetnost, neboť své dítě každý chrání tělem i duší.

## **Ochranný instinkt**

Většinou se projeví tehdy, chce-li do projektu zasáhnout někdo cizí. Pak se snažíme svůj projektový tým stůj co stůj bránit.

## **Sociální instinkt**

Sociální instinkt znamená, že ne pro každého člena našeho týmu bychom se pustili bosýma nohama přes rozžhavené uhlí. Učiníme tak jen pro toho, kdo by se obětoval také pro nás. Tím tento instinkt dodává pocit soudržnosti.

Instinkty jsou rychlejší než naše myšlení a často vedou ke slepému jednání. Proto je důležité, aby vedoucí projektu některé z nich znali.



**Jako vedoucí projektu se pozorněji zaměřte na instinkty svých kolegů.**

Poznamenejte si instinkty, které se u vašich spolupracovníků projevují obzvláště často. V budoucnu tak budete v obtížných situacích schopni reagovat rychleji a vhodnějším způsobem a prainstinkty vašich kolegů vás již nepřekvapí.

## **Emoce: Člověk versus zombie**

Naše emoce z nás činí jedinečný druh. Emoce jsou psychofyzické reakce na určité situace. To znamená, že nám ukazují, zda něco probíhá či bude probíhat nebezpečně, nebo pozitivně. Při tom vznikají pocity, které představují subjektivně vnímané reakce na dané emoce. Pocítíme lehkou nevolnost, jestliže je situace napjatá, nebo se doslova vznášíme, dostane-li se nám pocitu štěstí.

Spojíme-li tyto emoce s určitým cílem, vznikne motiv. Protože si chceme emoce a tedy pocity vychutnat, usilujeme také o motiv. Nyní ještě musíme tento proces spojení emocí a cíle, tedy motiv, neustále aktualizovat, z čehož vyvineme motivaci pro dosažení cíle.

Ale až tak jednoduché to s motivací zase není.

## Motivace a potřeby: Zdánlivé polohovací šrouby

Mýtus zvaný motivace. Zda nás něco nadchne či motivuje, je jedno. Mnohem důležitější je, zda jsou uspokojeny všechny naše potřeby, zda se můžeme rozvíjet, zda máme dostatečné jistoty. Tyto skutečnosti ovlivňují myšlení a jednání člověka. Těmito lidskými aspekty se také musí zabývat vedoucí projektu.

Existuje mnoho různých pohledů na téma motivace. Některé jsou ryze teoretické, některé jsou podloženy pokusy a jiné lze prokázat zcela vědecky. Pro strategii Projekt Voodoo jsou nejdůležitější dokázané poznatky a těmi se nyní budeme zabývat detailněji. Ale nejprve: existují dva velmi známé modely, které vznikly již v padesátých letech minulého století. Jsou to:

- *pyramida lidských potřeb* podle Maslowa, která rozlišuje mezi motivy rozvojovými a nedostatkovými;
- *dvoufaktorový model* Fredericka I. Herzberga, který rozlišuje hygienické faktory a motivátory.

Leckdo si však pomyslí: oba modely jsou přes šedesát let staré, a když byly vypracovány, mělo za sebou lidstvo právě ničivou válku, a tudíž také zcela jiné potřeby, než máme dnes v 21. století. O obou modelech se již velmi obšírně pojednává v literatuře zaměřené na motivaci, proto se s nimi blíže seznamovat nebudeme.

Tématem motivace se zabývalo také mnoho dalších badatelů a ti vyvinuli své vlastní profily a modely osobnosti. Právě v projektovém týmu se s oblibou využívá analytických nástrojů, s jejichž pomocí lze spolupracovníky hodnotit a porovnávat. Obecně vzato existuje základní potřeba nějak člověka zaškatalkovat. Zásadní problém však mají všechny nástroje, při nichž osoby, které mají být analyzovány, musejí pro soubor otázek samy vybrat vhodné odpovědi.

Principem těchto nástrojů je totiž popis vlastní osobnosti. V těchto případech dochází k tzv. Forerovu efektu, respektive k mystifikaci způsobené validací vlastní osoby. Psycholog Bertram R. Forer dokázal, že člověk má sklony klamat sám sebe a obecné názory na vlastní osobu považovat za pravdivé. Tento jev zažíváme zejména u horoskopů, testů osobnosti, ale i u obecných profilů

důvěryhodnosti. Výsledky vygenerované z těchto analýz se občas mohou zakládat na pravdě. Namísto je však maximální obezřetnost, neboť ve skutečnosti vypovídají nanejvýše o tendenci zosobnění, o ničem jiném.

Proto vám ráda poskytnu tip strategie Projekt Voodoo:



**O svých projektových spolupracovnících si raději vytvořte vlastní obraz a nebuďte závislí na metodách.**

S prohloubenými znalostmi motivů vašich spolupracovníků budete schopni lépe pochopit, respektive odhadnout jejich reakce. Vaše vzájemné jednání tak bude ve výsledku mnohem snazší.



**Všimněte si také chování, řeči těla a výběru slov svých kolegů, když zaujímají určité stanovisko k některému z vašich návrhů. Dokážete předvídat jejich motivy?**

Nyní přejdeme k nejdůležitějším vědecky potvrzeným modelům moderní doby.

## **Intrinsický a extrinsický model motivace**

Jsme-li motivováni *intrinsicky*, chceme činit věci z vlastní vůle, prostě proto, že nám to dělá radost a že nás to dále podněcuje. Jsme-li naopak motivováni *extrinsicky*, chceme zabránit nevýhodám a usilujeme o výhody, tedy o své vítězství.

Principiálně má člověk oba motivy. Který z nich právě dostane přednost, je individuálně odlišné.



## Teorie výkonové motivace

Teorie výkonové motivace Davida McClellanda, profesora Harvard Medical School v Cambridge, popisuje, jak jsou motivy spojeny s vylučováním určitého neurotransmiteru.<sup>4</sup> U některých neurotransmiterů byly také dokázány změny koncentrace. Neurotransmitery jsou biochemické látky, které přenášejí buněčné informace od jedné buňky k druhé. Asi nejznámějším z nich je dopamin, který nám dopřává pocit štěstí.

McClelland ve své teorii popisuje, že motivace vzniká ze schopnosti jednat a z energie pro jednání zaměřené na stanovený cíl. Schopnost jednat rovněž nazývá hybnou silou. Energie pochází z intrinsických a extrinsických motivačních zdrojů. To znamená, že svého cíle dosáhneme tehdy, jestliže naše schopnost jednat (mentální hybná síla) kráčí ruku v ruce s naší silou vůle (mentální energie). Přitom je známo, že jak schopnost jednat, tak i síla vůle jsou schopnosti, které se lze naučit.

Od McClellanda pocházejí tři hlavní motivy: motiv moci, sounáležitosti a výkonu.

- U *motiv moci* si chceme zachovat kontrolu, ovlivňovat a zapojovat se do rozhodování.
- *Motiv sounáležitosti* nám zajistí, že se cítíme jistě a dostane se nám podpory.
- U *motiv výkonu* stojí v popředí náš výkon, stejně tak jeho rozvoj a uznání.

Znalost intrinsických a extrinsických motivů i teorie výkonové motivace jsou důležitými stavebními prvky jednání s projektovým týmem. Prakticky to znamená, že úkoly musíte rozdělovat s ohledem na osobní motivační sklony jednotlivých členů.

Těchto pět motivů hraje důležitou roli také při rozhodování. Stroje rozhodují jednoznačným ANO nebo NE. U lidí tomu tak ale není. Zde vždy vstupují do hry vlastní motivy. V předchozích kapitolách jsem několikrát hovořila o tom, že se musíme ptát PROČ. Tedy proč jednáme tak, jak jednáme. Tuto otázku nejlépe zodpovíte tehdy, naleznete-li zcela osobní motivy vašich bližních.

## Zátěž: Absence jasného myšlení

Duševní zátěž omezuje naši sebedůvěru, naši kreativitu, náš prostor k jednání a především naši schopnost rozhodovat. Přičemž duševní omezení způsobují více či méně následující důvody:

- víra;
- tradice;
- procesy;
- pravidla;
- normy;
- standardy;
- rituály;
- dogmata;
- tabu;
- vnitřní omezující názory a přesvědčení;
- zdůvěrně negativní výroky;
- obavy utvrzené vyprávěním a vlastní zkušeností.

Každý s sebou vláčí jeden či vícero těchto balíků. Ale jak se této zátěži zbavit? Je to vůbec pro projektový management nezbytné?

Předně bych chtěla podotknout, že s vámi neprovádím žádnou psychoterapii. Naopak, jsem přesvědčena, že tato zátěž představuje velkou část naší lidské existence a našeho charakteru. Léčit, jak je v dnešní době v módě, bychom se z toho měli pouze tehdy, jestliže nám tato zátěž skutečně překáží a omezuje naše jednání a schopnost rozhodovat.

S určitým typem zátěže bojujeme v projektech nadmíru často. Na pozici vedoucího projektu se totiž člověk neustále setkává s námitkami, a je tak nucen rozhodovat. Přitom jen minimum těchto námitek je kvalifikovaných a zaměřených na cíl. Většina pramení z našeho duševního rozpoložení ve vztahu k firmě, vyvolaného špatnými pravidly, dogmaty a tabu.