

Organizační inteligence pro projektové manažery

Roman Chudoba, TEAM.CZ, s.r.o.



Potřeba

- Víme, že klíčovou kompetencí pro úspěch projektu je schopnost pracovat s lidmi.
- Pracovat s lidmi můžete řadou rozmanitých způsobů...
- V dnešní době jsou nejúčinnější způsoby, kdy si lidi získáváte:
 - respekt vůči osobě
 - respekt vůči zájmům osoby
- Necitlivý/nepoučený PM může ve snaze naplnit bohubilé cíle projektu přehlížet tyto principy a stavět si tak ploty a zdi.

Intelligence

- **IQ – rozumové schopnosti**
Určitá hodnota IQ ovšem nemusí hrát v životě člověka podstatnou roli a nesvědčí o jeho povaze.
- **Sociální intelligence (EQ)** je schopnost kladně působit na svoje okolí. Na rozdíl od vrozené intelligence se tato dá naučit.
- **Organizační intelligence** je schopnost žít a prosazovat se v rámci organizací/podniků



Vztah je předpokladem výsledků



- Výsledky jsou závislé na vztazích
- Důvěra pomáhá otevřít vyústění
- Výsledky jsou tak velké, jaký je nejmenší průměr
- Je třeba řídit obě strany vyústění

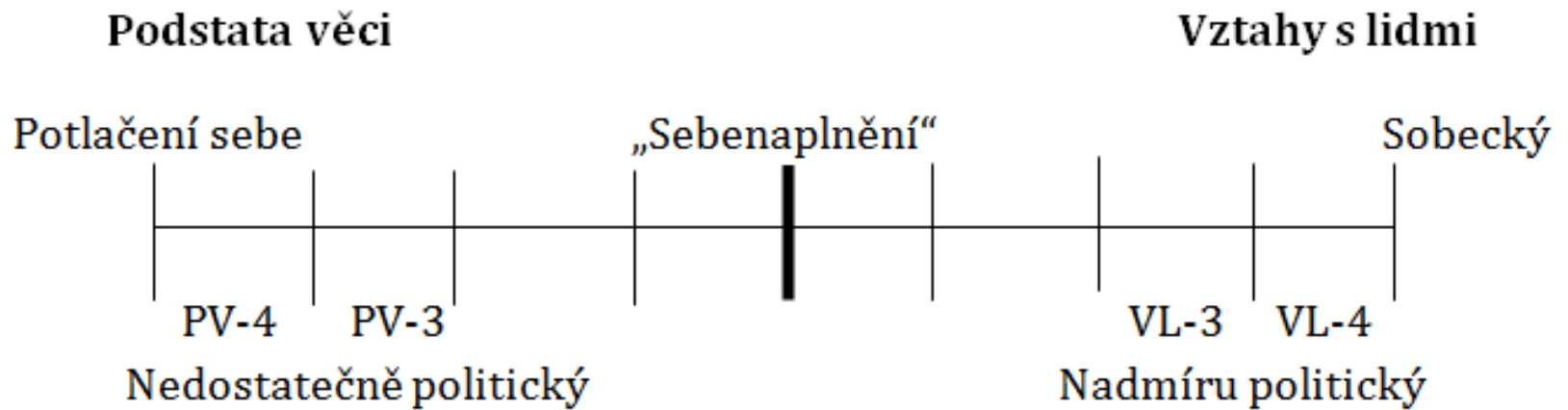
Rozvoj sociálních dovedností

- Lze rozvíjet? – Ano!
 - Studium / mentoring / koučing / kultura okolí
- Lze měřit a předvídat? – Ano!
 - Zpětná vazba, více hodnotitelů – 360°
 - Kompetenční modely chování
 - Jednoduchá měření na základě statistického zkoumání populace
 - Komplexní měření pracovní psychologie



Škála organizační inteligence

„Vliv s integritou“



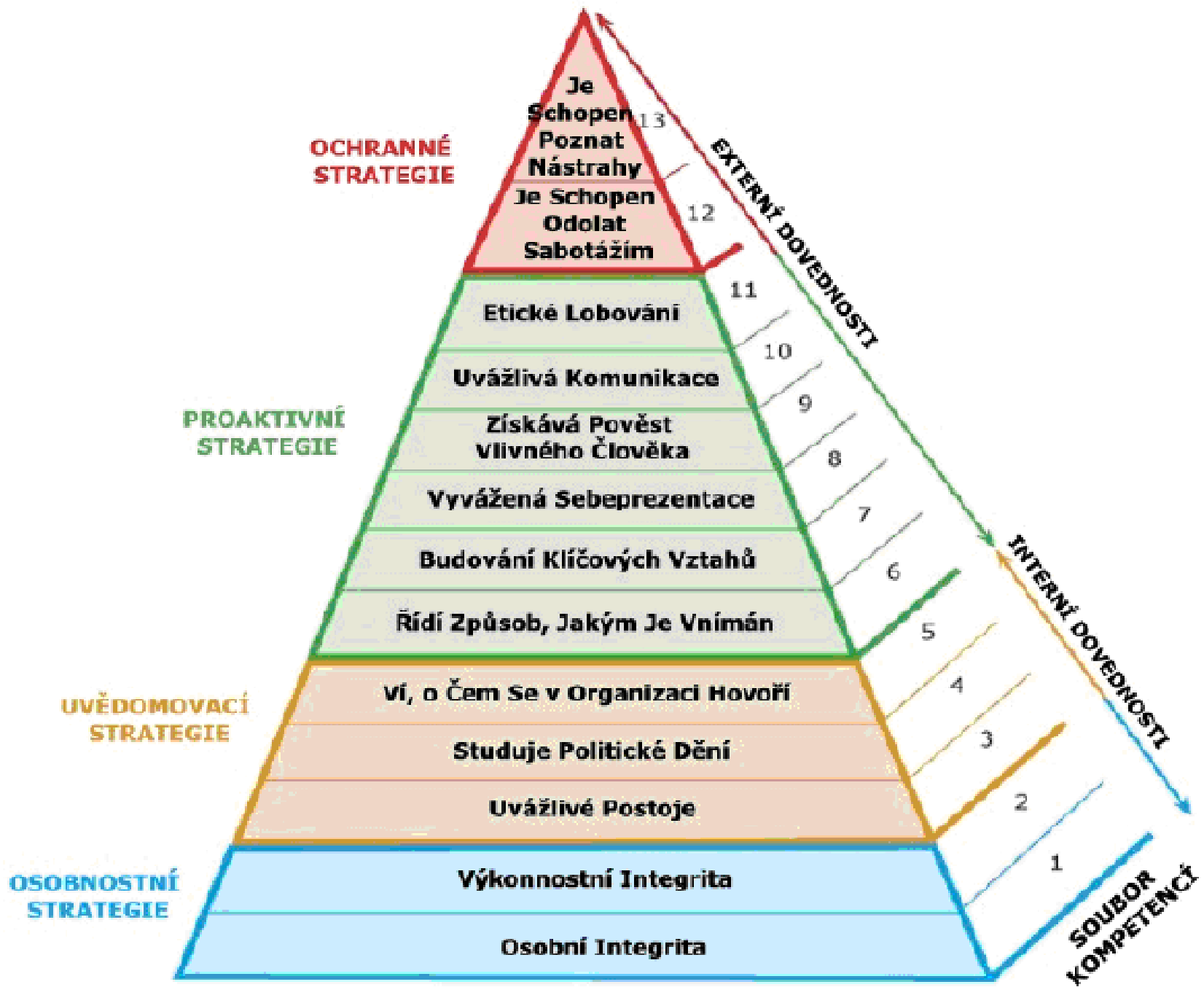
Zóna organizační inteligence

Posuňte se od potlačení sebe k sebenaplnění → ← Posuňte se od sobeckého k sebenaplnění

K hodnotám přidejte politické dovednosti → ← K politické dovednosti přidejte hodnoty

K integritě přidejte vliv a účinek → ← K vlivu a účinku přidejte integritu

Nepříliš politický		Vliv s integritou		Vliv s integritou		Nadmíru politický	
PV-4	PV-3	PV-2	PV-1	VL-1	VL-2	VL-3	VL-4
Organizační politiku považuje za nemorální, jedná nepromyšleně		Pohybuje se v politické aréně, ale bere to jen jako prostředek k dosažení cíle, tyto dovednosti ještě zcela ne získal		Aktivní „politik“, práce se vztahy ho energizuje a baví, je to adrenalin		Rychlé změny moci. Může být agresivní, přezíravý tehdy, když nerespektuje vaši moc nebo vztahy	
Politiku nesnáší a odmítá, bývá proto často podceňován		K ovlivnění druhých využívá podstatu, hodnoty a výsledky, neboť moc je definována jako podstata		Sítě vztahů, pozice a zviditelnění využívá k ovlivňování, neboť moc je definovaná jako postavení a teritorium		Až příliš uhlazený, systém využívá ke svému prospěchu, jedná za zády ostatních	
Nevyčnívá, často se dostává do role oběti, nemá dostatečně rozvinutou síť vztahů		Věří, že myšlenky, logika, kvalita, estetika a výsledky jsou nezbytné		Věří, že image a vnímání jsou nezbytné		Příliš se ztotožňuje s rolí „hráče“ a „ovlivňovatele“, vytváří kolem sebe ovzduší nedůvěry, piedestaly se mohou kývat	
Nezabývá se budováním vztahů, nepropaguje se, vyhýbá se funkcím		Koncentrace na děláni správných věcí s vysokou integritou pro společnost a ostatní		Zaměřuje se na úspěch, náladu, že se to zvládne, dosažení		Neustále manipuluje a manévruje	
Neví, co se kde děje, nedostatečné povědomí o sobě a jednotce. Žádný vědomý plán pro „řízení rádiových vln“		Při zdůvodňování se opírá o fakta, logiku, myšlenky a intuici		Při zdůvodňování se opírá o koalici, sítě vztahů a názory		Je hypersenzitivní ohledně svého ega a teritoria, obviňuje druhé a vymlouvá se, příliš zřejmé	
Naivní, příliš otevřená agenda, chybí verbální disciplína, negativně se u lidí zapisuje		Zaměření na trvalé zlepšování a zpětnou vazbu, není tak uhlazený či přirozený řečník		Zaměření na účinnou prezentaci a podání, méně vytrvalý při získávání trvalé zpětné vazby		Připisuje si úspěchy a vychloubá se	
„Svatější než vy“ s hodnotami, spravedlností a partičkou založenou na morálce		Otevřená agenda, ale sdílí ji promyšleně		S agendou pracuje strategicky, tak jak to odpovídá dané situaci		Bratříčkování, nespravedlivá přízeň kamarádům	
Příliš silné přesvědčení o své „pravdě“, nápady/projekty může prosazovat až příliš neohledupně		Využívá oficiální cesty a protokol. Respektuje pozici.		Ví, jak využít systém, aniž by jednal nečestně nebo podváděl		„Chlapácká“ rozhodnutí, nikoliv založená na kompetencích, příliš loajální	
Bere na sebe vinu, prospěch jeho nebo týmu jde na úkor společnosti		Úspěchu dosahuje tím, že se o něm ví, že má dobré nápady, výsledky a důvěryhodnost		Úspěchu dosahuje pomocí sítě vztahů a diplomacie		Vytváří tajné dohody, vylučující koalice	
Slepá loajalita a falešná pohoda, když si ostatní ještě nezískali důvěru. Snadno podveden.		Věří v meritokracii, odměňuje výsledky		Ví, že rozhodnutí lze učinit na základě mnoha faktorů		Může sabotovat ostatní	



Změňte svůj vnitřní hlas

1. Zamyslete se nad tím, jak přemýšlíte o:
 - Moci
 - Vlivu
 - Sebeprosazení
 - Vaší společnosti
 - Vaší práci
 - Ovlivňování, prezentování a „prodeji“ nápadů
2. Pokud o některé z výše uvedených oblastí přemýšlíte negativně, jak byste mohli své myšlenky přeformulovat, aby byly více pozitivní?

Se mnou se dlouhodobě počítá

- Naučte se vidět:
 - Kdo má vliv?
 - O co komu jde?
 - Psaná a nepsaná pravidla úspěchu
 - Kde se kdo nachází na škále Podstata věci – Vztahy s lidmi
- Jaký děláte dojem?
 - Jak to zjistíte
 - Jak to můžete ovlivnit
- Budujte vztahy

Jak můžete ovlivnit dojem, kterým působíte

1. Zviditelněte se (v dobrém 😊)
2. Budujte obraz vlivného člověka
3. Připravte si malé prezentace
4. Zasazujte semínka dojmu
5. Přihlašte se ke svým výsledkům
6. Nešlapte na „kuří oka“
7. „Ne“ říkejte laskavě
8. Dejte najevo, že znáte své rozvojové oblasti. Dejte najevo, že na nich pracujete. Nebud'te přehnaně sebekritičtí.
9. Zajistěte, aby se o vašich zásluhách vědělo.

Přesvědčivá mluva

- **Přizvěte:**
 - Bylo by možné...
 - Zajímal by mě váš názor na...
- **Přesvědčujte:**
 - Já se na to dívám tak...
 - Navrhuji...
 - Z naší zkušenosti vyplývá, že...
 - Z mého pohledu
- **Reagujte vyváženě:**
 - Oceňuji, že... . Problém vidím v... .
 - Líbí se mi... . Mám obavu, že... .
 - Je obdivuhodné, jak jste... . Zásadní výzvou bude... .
 - Shodneme se na... . Jak bychom zareagovali, kdyby... ?
 - VYHNĚTE SE POUŽITÍ „ALE“!

Etický lobbying

Jak prosadit konkrétní myšlenku:

- Poznejte klíčové hráče
- Rozpoznejte agendu
 - Dívejte se, ptejte se, poslouchejte, pozorujte
- Propojte, uzpůsobte, spojte svou agendu s agendou klíčových hráčů

Poznejte klíčové hráče

- Zamyslete se nad následujícími otázkami
 1. Jak moc nebo málo s Vámi souhlasí?
 2. Jak moc nebo málo podporuje Vaše konkrétní aktivity?
 3. Jaký má vliv – oficiální a/nebo neoficiální?
 4. Kde se nachází na škále organizační inteligence?
 5. Kde na této škále vidí Vás?
 6. V jakém stavu je Vaše konto laskavostí?
 7. Jak moc nebo málo je pravděpodobné, že ho přesvědčíte?
 8. Jaké jsou jeho vztahy s ostatními?

Spojte agendy

- Jaké změny můžete udělat na svém projektu/aktivitě v zájmu propojení vašch agend?
- Jakým způsobem můžete změnit svůj postoj, abyste získal podporu dané osoby?
- Jak mnoho zásluh jste ochoten sdílet v zájmu získání této osoby na svou stranu?

Děkuji za pozornost

