

Efektivní komunikace a vztahy v organizaci



12. listopadu 2008

Program

- ◆ Komunikace v jazyce kompetencí
- ◆ Knowledge management
- ◆ Zvládání konfliktů
- ◆ Vyjednávání
- ◆ Komunikace a hodnocení pracovníků



Efektivní komunikace

✦ Jaké by měly být základní zásady efektivní komunikace v organizaci? Definujte v jazyce kompetencí a pozorovatelného chování pro následující případy:

– Kompetence Diverzita v nadnárodní firmě

– Kompetence Vliv a dopad v obchodní firmě

Manipulace

3 hlavní typy:

1. Vzbuzující pocit ignoranta („ty blbečku“)

2. Vyvolávající úzkost („boj se“)

3. Vyvolávající pocit viny („styd' se“)

Základy chování (budování vztahu)

Zájem

Respekt

Řešení



Komunikační toky v organizaci

- ◆ Informační zdroje a jejich využití
- ◆ Komunikace s vnějším okolím a komunikace uvnitř
- ◆ Komunikace s pracovním týmem
- ◆ Firemní a informační strategie a jejich soulad

◆ Zabývá se jimi **informační audit**

◆ Vaněk, Z. *Cíle a postup informačního auditu.*

http://www.dcit.cz/files/jakost/ISO_Cile_Audit.pdf



Znalostní management: Data, informace, znalosti



Data

- Můžeme je smyslově registrovat
- Objektivní fakta (symboly),
nezávisí na vědomí
- Kvantifikovatelné (rychlost,
kapacita, náklady)
- Kvalita informačních procesů je
nezávislá na množství
disponibilních dat



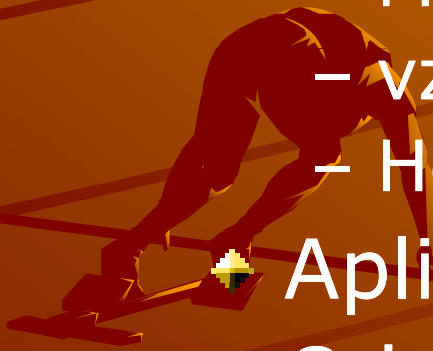
Informace

- ◆ **Informace:** užitečná data odpovídající na otázky „kdo“, „co“, „kde“, „když“
- ◆ Data se specifickým významem
- ◆ Vztažené k potřebám uživatele
- ◆ Specifický účel
- ◆ Subjektivní charakter
- ◆ Hodnota informace



Znalosti

- Aplikace dat a informací
- Informace v interakci se
 - zkušeností
 - Mentálními modely and procesy
 - vztahy
 - Hodnotami a principy
- Aplikované v akci
- Odpovídají na otázku „jak“



Znalostní strategie

- ✦ Strategie nakládání s informacemi (na úrovni jednotlice, týmu, organizace)
- ✦ Základní znalostní strategie
 - Kodifikace (explicitní znalosti)
 - ✦ Call centra, Accenture, databáze
 - Personalizace (tacitní) (menší počet vyšší kreativita, př. Klinická centra)



Moudrost

- ◆ Akumulovaná životní moudrost
- ◆ Vhled
- ◆ Otázky, na něž není jednoduchá odpověď
- ◆ Obtížně uchopitelná slovy

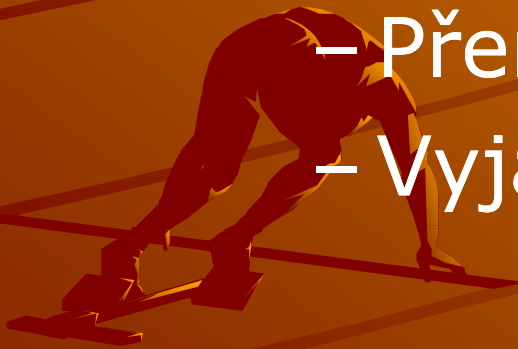


Explicitní a tacitní znalost

- **Explicitní** – může být vyjádřena konkrétními výrazovými prostředky

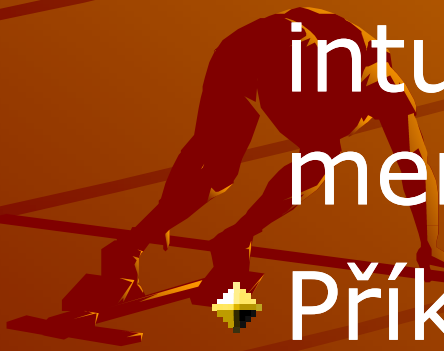
- Přenositelná

- Vyjadřitelná pomocí dat



Explicitní a tacitní znalost

- ◆ **Tacitní** – (implicitní) vysoce osobní, nelze ji snadno vyjádřit
- ◆ Interakce explicitní znalosti, intuice, zkušenosti, schopností, mentálních modelů apod.
- ◆ **Příklady**
- ◆ Dimenze (jedinec-organizace)





- Kde v prostředí VŠ vidíte příklady tacitních a explicitních znalostí?



Konverze

◆ Proces SECI=SECI

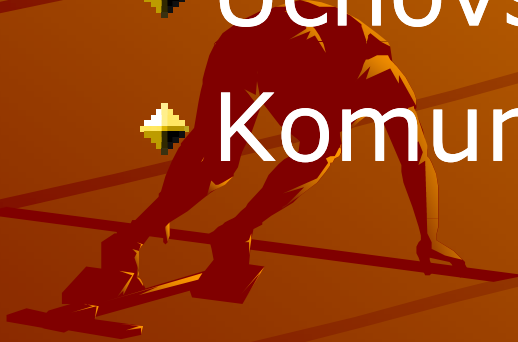
- **Socializace** (tacitní na tacitní)
- **Externalizace** (tacitní na explicitní)
- **Kombinace** (explicitní na explicitní)
- **Internalizace** (explicitní na tacitní)

◆ Autoři: Nonaka and Takeuchi



Sdílení tacitní znalosti

- ✦ Vyprávění příběhů (analogie, symboly)
- ✦ Učňovství (dlouhotrvající, závazné)
- ✦ Komunity praxe



Specifika firemní komunikace

- Čím se komunikace ve firmě vyznačuje?
- Jak se dá firemní komunikace ovlivnit?



Specifika komunikace dle funkční úrovně

- ◆ Výkonné pozice
- ◆ Liniový management
- ◆ Vrcholový management

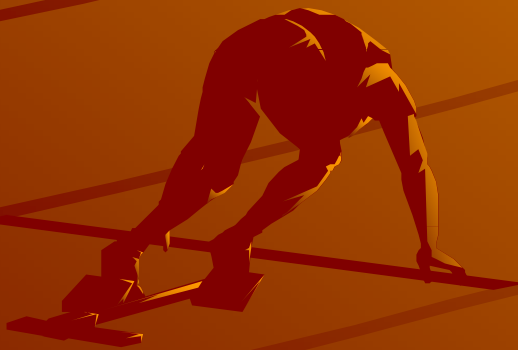
◆ ROZDÍLY

- Množství komunikace
- Míra obecnosti
- Zdvořilost
- Komunikační styly



Komunikace nadřízený - podřízený

🏠 Filmová ukázka



Cvičení

- ✦ Ve váčku je 300 stříbrných.
- ✦ Každou noc si může každý z vás vzít, kolik chce.
- ✦ Zbylé mince se za noc rozmnoží dvakrát.
- ✦ Pokud je ve váčku 0 stříbrných nebo se dostaneme do záporu, hra končí.

Styly řešení konfliktu (Thomas, Killman)



Komunikace v náročných situacích

Jak postupovat, když náš komunikační partner

- ✦ Je agresivní, útočný
- ✦ je pasivní, nezaangažovaný
- ✦ protestuje, je v odporu, je zablokovaný
- ✦ se snaží manipulovat

AUDIOUKÁZKA

Jak podpořit komunikaci ve firmě? Burza nápadů.

- ◆ Dejte hlavy dohromady:
- ◆ Vytvořte návrh cvičení, které by bylo možno použít v rámci tréninku komunikace.
- ◆ Následně si je můžeme společně vyzkoušet.

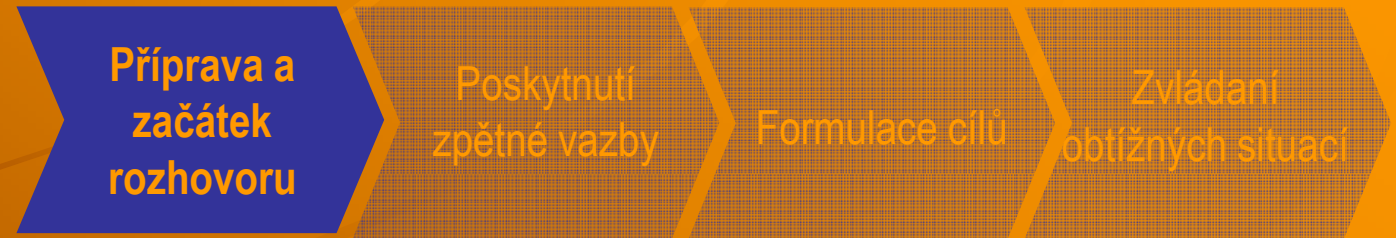


Hodnotící pohovor



© František Hroník

Příprava a začátek rozhovoru



Cíl: Vytvořit otevřenou atmosféru pro dávání zpětné vazby

Příprava:



- Plánujte včas
- Zvolte vhodný okamžik a místo
- Připravte si všechny materiály (formuláře, sada příkladových otázek)

Začátek rozhovoru:

- Přivítání („small talk“)
- Dohoda o postupu (co je cílem, kolik času máme k dispozici, jak má vypadat výsledek)

Obsah hodnotícího a kompetenčního rozhovoru

Hodnocení cílů

Hodnocení kompetencí

Rozvoj



- ☞ Dialog mezi zaměstnancem a nadřízeným
- ☞ Ohlédnutí se do minulého období
- ☞ Příprava a plánování na aktuální období

Účinný hodnotící rozhovor obsahuje zpětnou vazbu a orientaci budoucnost a cíle.

Jak poskytovat zpětnou vazbu

Příprava a
začátek
rozhovoru

Poskytnutí
zpětné vazby

Formulace cílů

Zvládnání
obtížných situací

Pravidla zpětné vazby:

- ✘ **Používejte „já jazyk“** s ukazovákem obráceným k sobě - nikoli "ty jsi..." či "mělo by se..."
- ✘ **Vyjádřete pocit** - "líbí se mi, nelíbí se mi, jsem spokojený, nejsem spokojený..."
- ✘ **Konkrétní popis chování** – nikoli hodnocení "to bylo špatně". Uveďte příklady, je-li to možné.
- ✘ **Na závěr hodnoceného vybídnete** "Jak to vidíte Vy?"

Stanovení nových cílů

Příprava a
začátek
rozhovoru

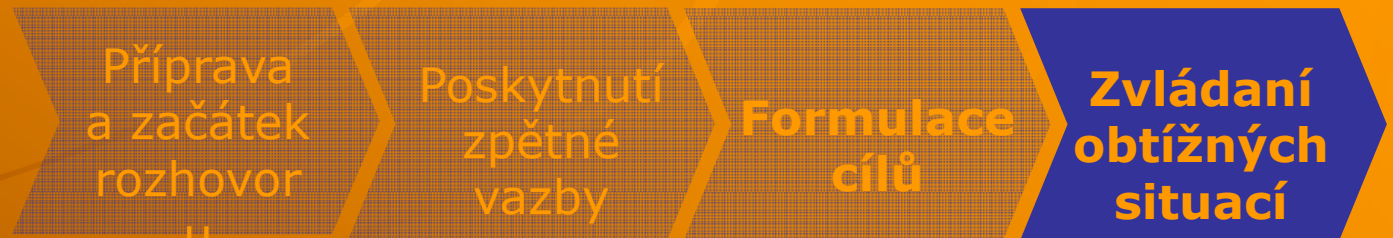
Poskytnutí
zpětné vazby

Formulace cílů

Zvládnutí
obtížných situací

- Každý cíl je pozitivně formulován ve smyslu čeho dosáhnu, nikoli co nechci, co neudělám ("nebudu se vyjadřovat odbornou hantýrkou před zákazníkem").
- Splnění dlouhodobých cílů rozdělte do dílčích etap.
- Každý cíl musí být SMART

Zvládání obtížných situací



- Hodnocený nesouhlasí s hodnocením či zadanými cíli
- Hodnocený je pasivní, nezaangažovaný
- Hodnocený protestuje, je v odporu, je zablokovaný
- Hodnocený se snaží manipulovat

5 kroků zvládání komplikací a neshod

- **Nevstupujte do protiargumentace nebo výčitek**
- **Akceptujte komplikaci**
- **Vyjasněte si rozdíly**
- **Formulujte společný zájem a potvrďte si jej**
- **Hledejte shodu krok po kroku**



Díky za pozornost!