

M U N I
E C O N

Komunikace v podniku

konflikty & vyjednávání

Tomáš Ondráček

TYPY KONFLIKTU

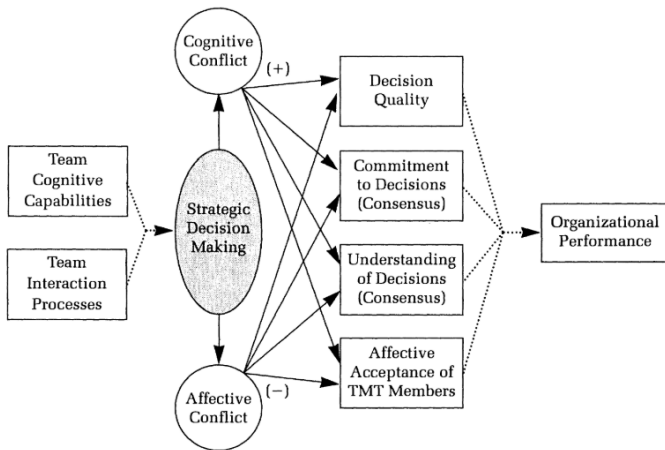
konflikt

konflikt (conflict)

Konflikt je proces, který začíná, když se jedna strana domnívá, že druhá strana negativně ovlivnila, nebo negativně ovlivní, něco, na čem první straně záleží.

typy konfliktu podle důsledků

paradox konfliktu a rozhodování



(Amason, 1996: 128)

typy konfliktu: zaměření

afektivní konflikt (affective conflict)

Konflikt, který je emocionální a zaměřený na osobní nesnášenlivost nebo spory.

kognitivní konflikt (cognitive conflict)

Konflikt, který je úkolově orientovaný a zaměřený na kritické rozdíly stran volby nejlepšího řešení pro dosažení společných cílů.

(Amason, 1996: 129)

typy konfliktu: důsledky

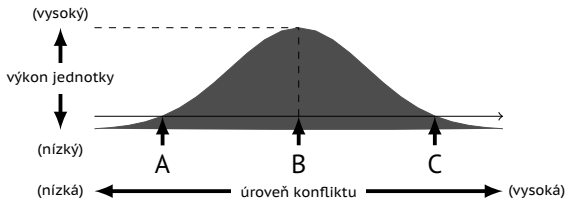
dysfunkční konflikt (dysfunctional conflict)

Dysfunkční konflikt označuje konflikt, který snižuje výkon skupiny.

funkční konflikt (functional conflict)

Funkční konflikt označuje konflikt, který podporuje cíle skupiny a zvyšuje její výkon.

konflikt



situace	úroveň konfliktu	typ konfliktu	vnitřní charakteristiky jednotky	výstupní výkon jednotky
A	nízká	nefunkční	apatická stagnující neodpovídající na změny postrádající nové nápady	nízký
B	optimální	funkční	životaschopná sebekritická inovativní	vysoký
C	vysoká	nefunkční	rušivá chaotická nekooperující	nízký

Robbins and Judge (2017)

typy konfliktu podle obsahu

typy konfliktu: obsahy

úkolový konflikt (task conflict)

Úkolový konflikt označuje konflikt, který se vztahuje k obsahu a cílům práce.

vztahový konflikt (relationship conflict)

Vztahový konflikt označuje konflikt, který se vztahuje k mezilidským vztahům.

procesní konflikt (process conflict)

Procesní konflikt označuje konflikt, který se vztahuje ke způsobům a postupům práce.

typy konfliktu podle vzniku

typy konfliktu: místo vzniku I/II

dyadický konflikt (dyadic conflict)

Dyadický konflikt označuje konflikt, který nastává mezi dvěma lidmi nebo stranami.

interpersonální konflikt (interpersonal conflict)

Interpersonální konflikt označuje konflikt, který nastává mezi různými osobami.

intrapersonální konflikt (intrapersonal conflict)

Intrapersonální konflikt označuje konflikt, který nastává u jedné osoby mezi jejím postoji, hodnotami apod.

typy konfliktu: místo vzniku II/II

interskupinový konflikt (intergroup conflict)

Interpersonální konflikt označuje konflikt, který nastává nastává mezi různými skupinami nebo týmy.

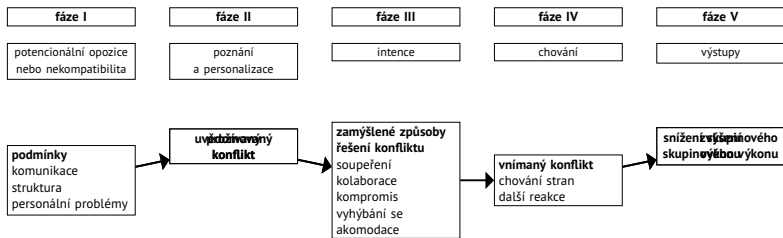
intraskupinový konflikt (intragroup conflict)

Intrapersonální konflikt označuje konflikt, který nastává uvnitř skupiny nebo týmu

PROCES KONFLIKTU

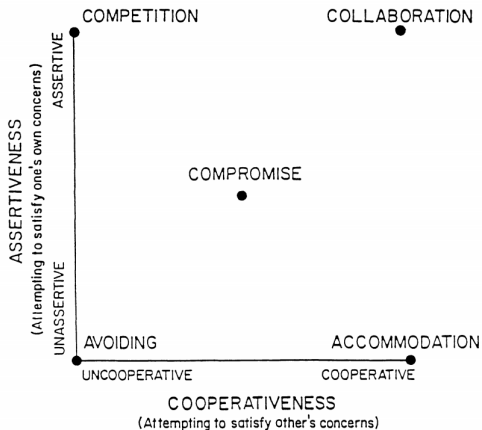
proces konfliktu: model

Robbins and Judge (2017)



intence při řešení konfliktu

dimenze intencí v konfliktu



(Thomas, 1992)

intence při řešení konfliktu I/II

kolaborace (collaborating)

Kolaborace je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy se každá strana v konfliktu snaží plně uspokojit potřeby všech dalších stran.

kompromis (compromising)

Kompromis je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy je každá strana v konfliktu ochotna se něčeho vzdát.

vyhýbání se (avoiding)

Vyhýbání se je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy se strany touží stáhnout nebo potlačit konflikt.

intence při řešení konfliktu II/II

akomodace (accomodating)

Akomodace je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy je jedna strana v konfliktu ochotná dát zájmům protistrany vyšší prioritu, než svým vlastním zájmům.

soutěžení (competing)

Soutěžení je způsob přístupu k řešení konfliktu, kdy se každá strana snaží uspokojit vlastní zájmy, bez ohledu na dopad, který to má na ostatní strany v konfliktu.

BAR event intensity scale

BAR scale	COPDAB scale	BAR event description
-7	15	Formal declaration of war; extensive war acts causing deaths, dislocation or high strategic costs
-6	14	Extensive military acts
-5	13	Small scale military acts
-4	12	Political–military hostile actions
-3	11	Diplomatic–economic hostile actions
-2	10	Strong verbal expressions displaying hostility in interaction
-1	9	Mild verbal expressions displaying discord in interaction
0	8	Neutral or non-significant acts for the inter-nation situation
1	7	Minor official exchanges, talks or policy expressions—mild verbal support
2	6	Official verbal support of goals, values or regime
3	5	Cultural or scientific agreement or support (non-strategic)
4	4	Non-military economic, technological or industrial agreement
5	3	Military economic or strategic support
6	2	International freshwater treaty; major strategic alliance (regional or international)
7	1	Voluntary unification into one nation

(Wolf, Yoffe, & Giordano, 2003)

možnosti řešení konfliktu

možnosti řešení konfliktu

- kolaborace nebo řešení problému (collaborating or problem solving)
- kompromis (compromising)
- žehlení (smoothing)
- nátlak (forcing)
- stahování nebo vyhýbání se (withdraw or avoidance)
- změna (altering)

VYJEDNÁVÁNÍ

vyjednávání

vyjednávání (negotiation)

Vyjednávání je proces, ve kterém si dvě nebo více stran vyměňují statky a služby ve snaze se shodnou na ceně směny.

typy vyjednávání I/III

distributivní vyjednávání (distributive bargaining)

Distributivní vyjednávání je vyjednávání, při kterém se strany pokouší rozdělit dané množství zdrojů. Jedná se o win-lose (výhra-prohra) situaci.

intergrativní vyjednávání (integrative bargaining)

Intergrativní vyjednávání je vyjednávání, při kterém se strany snaží najít dohodu nebo dohody, které mohou vytvořit win-win (výhra-výhra) řešení.

typy vyjednávání II/III

	distributivní	integrativní
cíl	získat nejvíce	uspokojit všechny
motivace	win-lose	win-win
zaměření	poziční	zájmové
zájem	opoziční	kongruentní
sdílení	nízké	vysoké
trvání	krátké	dlouhé

distributivní a integrativní vyjednávání III/III

- distributivní jednání
 - agresivní strategie
 - zakotvení
 - časový tlak
 - ...

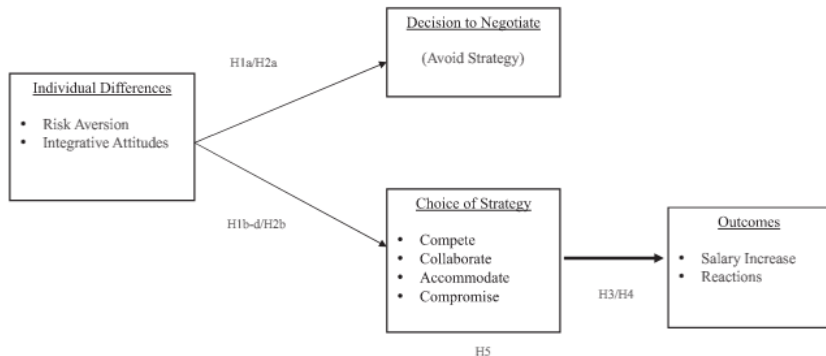
- integrativní jednání
 - důvěra
 - kompromis?

proces vyjednávání

proces vyjednávání

1. příprava
2. určení pravidel
3. vyjasnění a potvrzení pozic
4. smlouvání a řešení potíží
5. uzavření a implementace

model vyjednávání platu



Marks and Harold (2011)

BATNA

nejlepší alternativa pro vyjednávání dohody (BATNA)
(The Best Alternative To a Negotiated Agreement)

Nejlepší alternativa pro vyjednávání dohody označuje koncept toho, co by mělo být nejmenším možným akceptovatelným výsledkem strany při vyjednávání.

vyjednávání a individuální rozdíly

Co ovlivňuje vyjednávání?

- osobnost
- emoce
- kultura
- muži a ženy
- ...

TŘETÍ STRANA

třetí strany

rozhodce (arbitrator)

Rozhodce je třetí strana ve vyjednávání, která má autoritu vnutit stranám dohodu.

mediátor (mediator)

Mediátor je neutrální třetí strana ve vyjednávání, která ulehčuje dosažení řešení při vyjednávání užíváním usuzování, přesvědčování a nabízením alternativ.

smírce (conciliator)

smírce je neutrální třetí ve vyjednávání, která poskytuje neformální komunikační spojení mezi vyjednávatelem a oponentem.

vyjednávání v sociálním kontextu

■ **reputace**

■ důvěryhodnost

- kompetence
- integrita

■ **vztahy**

- opakované vyjednávání

SHRNUTÍ

základy konfliktu

- dobré a špatné konflikty
- typ konfliktu
- cíle (intence) v konfliktu
- řešení konfliktu
- třetí strana

Zdroje I

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123–148.
- Marks, M., & Harold, C. (2011). Who asks and who receives in salary negotiation. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 371–394.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265–274.
- Wolf, A. T., Yoffe, S. B., & Giordano, M. (2003). International waters: identifying basins at risk. *Water policy*, 5(1), 29–60.

**M A S A R Y K
U N I V E R S I T Y**