

M U N I
E C O N

Komunikace v podniku

úvod

Tomáš Ondráček

komunikace: vymezení

komunikace (communication)

Komunikace označuje proces přenosu a pochopení významu.

FUNKCE KOMUNIKACE

funkce komunikace



(OpenAI, 2024)

funkce komunikace

- řízení
- zpětná vazba
- sdílení emocí
- přesvědčování (persuaze)
- výměna informací

řízení



(OpenAI, 2024)

řízení

- hierarchie a pravidla
- popis práce a zásady
- problematické komunikační aktivity

zpětná vazba



(OpenAI, 2024)

zpětná vazba

- cíle
 - Co je třeba?

- pokrok
 - Jak to jde? Kde jsou potíže?

- hodnocení/odměny
 - Jak se zlepšit?

sdílení emocí



(OpenAI, 2024)

sdílení emocí

- spokojenost
- frustrace
- sociální potřeby

přesvědčování (persuaze)



(OpenAI, 2024)

přesvědčování (persuaze)

- snaha o změnu postojů
- bez jednoznačné valence
(negativní/pozitivní)

výměna informací



(OpenAI, 2024)

výměna informací

- získávání údajů
- klarifikace
- ...

Směr shody: slova tvořící svět



(OpenAI, 2024)

Směr shody: slova tvořící svět

(Austin, 1962; Searle, 2005)

The word-to-world direction of fit.

Směr shody slova se světem.

("Venku je krásně.")



(Venku je krásně.)

(Popis odpovídá světu.)

|
|
slova
|
svět
|

The world-to-word direction of fit.

Směr shody svět se slovem.

("Pojmenujím loď Titanic.")



(Loď se jmenuje Titanic.)

(Slova vytvoří něco ve světě.)

Výraz, smysl, význam

(Frege, 1892, 1992)

expression	výraz/symbol	symbol
sense	smysl	sinn
reference	význam	bedeutung

PRAVIDLA KOMUNIKACE

pravidla komunikace



(OpenAI, 2024)

konverzační maximy

(Grice, 1975)

■ KVANTITA

- Příspěvek by měl být informativní, jak je požadováno.
- Příspěvek by neměl být více informativní, než je požadováno.

■ KVALITA

- Příspěvek by měl být pravdivý.
 - Neříkejte něco, o čem se domníváte, že je to lež.
 - Neříkejte něco, pro co nemáte dostatečné důvody.

■ VZTAH

- Buďte relevantní.

■ ZPŮSOB

- Příspěvek do konverzace by měl být jasný, srozumitelný.
 - Vyhněte se nejasným výrazům.
 - Vyhněte se dvojznačnosti.
 - Buďte struční.
 - Příspěvek by měl mít jasnou strukturu.

racionalita nebo přesvědčivost

- vlastní vs. obecné
- příklady a příběhy

PROCES KOMUNIKACE

proces komunikace

proces komunikace: vymezení

proces komunikace (communication proces)

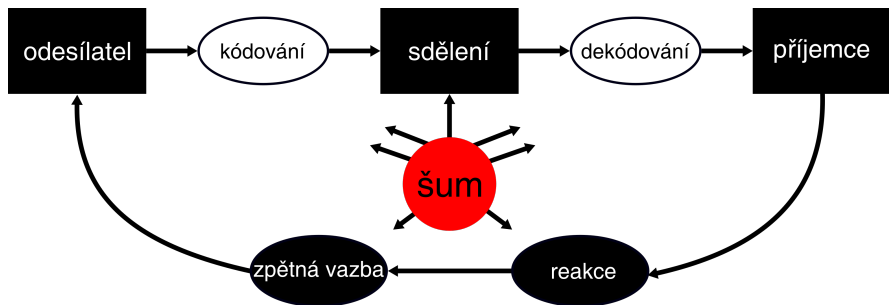
Proces komunikace určuje kroky mezi zdrojem a příjemcem, které vedou k přenosu a pochopení významu.

fáze ideální kritické diskuse

van Eemeren, Grootendorst, and Snoeck Henkemans (2002)

- KONFRONTAČNÍ
 - Je zjištěn rozpor.
- OTEVÍRACÍ
 - Jsou stanovena východiska, pozice a nástroje.
- ARGUMENTAČNÍ
 - Jsou předkládány argumenty.
- UZAVÍRACÍ
 - Je vyhodnocena diskuze, síla argumentů a obhajoba tezí.

základní model sociální komunikace (basic model of social communication)



KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

formální kanály: vymezení

formální kanály (formal channels)

Formální kanály označují komunikační kanály vytvořené organizací za účelem přenosu zpráv souvisejících s pracovními aktivitami členů organizace.

neformální kanály: vymezení

neformální kanály (informal channels)

Neformální kanály označují komunikační kanály, které vznikají spontánně a objevují se následkem rozhodnutí jednotlivce.

volba kanálu

volba kanálu: kritéria

- otázka příjemce
 - jednotlivec, skupina, ...
- otázka povahy sdělení
 - rutinní vs. nezvyklá
 - tajné, soukromé, veřejné, ...
 - povaha informace

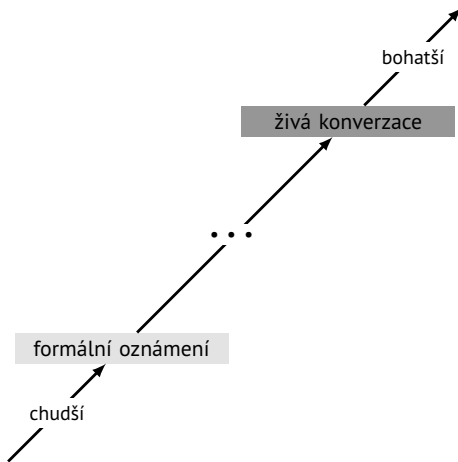
kapacita komunikačního kanálu

kapacita kanálu: vymezení

kapacita kanálu (channel richness)

Kapacita kanálu označuje množství informace, které může být přeneseno v průběhu jednoho komunikačního aktu.

kapacita komunikačního kanálu



příklady komunikačních kanálů

psaná komunikace

- komplexní zadání
- potřeba přesného jazyka
- potřeba ochrany
- ...

ústní komunikace

- rychlá a spolehlivější zpětná vazba
- možnost doplnění
- ...

ústní a psaná komunikace

ústní	psaná
setkání	dopisy, e-maily, SMS
telefon	sociální sítě a aplikace
konference (video- i tele-)	internetové stránky, blogy
...	...

non-verbální komunikace

non-verbální komunikace

- mimika
- haptika
- kinezika a gestika
- oční kontakt (vizika)
- posturika
- proxemika
- chronemika

SMĚRY KOMUNIKACE A SÍTĚ

komunikace shora dolů

- účel
 - určit cíl, poskytnout instrukce, ...
- problémy
 - jednosměrnost, formálnost, ...
- doporučení
 - dávejte vysvětlení ...

komunikace zdola nahoru

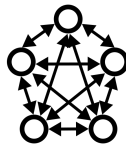
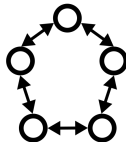
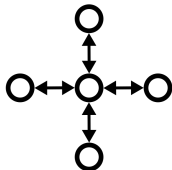
- účel
 - informovat o průběhu, poskytnout zpětnou vazbu,...
- problémy
 - jednosměrnost, formálnost, ...
- doporučení
 - stručnost, obsažnost, vysvětlení ...

laterální komunikace

- účel
 - informovat o průběhu, úspora času,...
- problémy
 - možné formální omezení, vyšší riziko dysfunkčních konfliktů, ...
- doporučení
 - otevřenost, princip publicity ...

komunikační sítě

komunikační sítě v malých skupinách



rychlost		funkce vedoucího
přesnost		spokojenost členů

neformální komunikační sítě

šuškanda: vymezení

šuškanda (grapevine)

Šuškanda označuje neformální komunikační síť v organizaci.

šuška: účel

- možnost získat formálně nedostupné nebo těžko dostupné informace
- informace
 - o náladě
 - o morálce
 - o osobních problémech
 - ...

šuškanďa: problémy I/II

- pomluvy a klevety
- narušení pracovní morálky
- narušení pracovního prostředí
- možné etické problémy
- ...

šuška: problémy II/II

- sdílení
- vysvětlování
- odpovídání
- pozvání

PERSUAZE

persuaze: vymezení

persuaze (persuasion)

Persuaze je specifická forma komunikace, jejímž cílem je ovlivnit duševní stav recipienta v atmosféře svobodné volby.

ELM model

Elaboration Likelihood Model

(Petty & Cacioppo, 1986)

Za jakých podmínek je pravděpodobné,
že člověk bude, nebo nebude
o argumentech hlouběji přemýšlet?

ELM model: cesty

(Petty & Cacioppo, 1986)

- PERIFERNÍ CESTA
 - bez hlubšího zvažování, "iracionální" důvody

- CENTRÁLNÍ CESTA
 - zvažování důvodů

ELM model: determinující faktory

(Petty & Cacioppo, 1986)

- MOTIVACE
 - zainteresovanost, potřeba kognice

- SCHOPNOSTI
 - znalost, přítomnost distraktorů

persuazivní komunikace: teorie dvojího zpracování

- automatické zpracování
 - málo kontrolované (povrchní)
 - časově a obecně nenáročné
 - snadno ošálitelné

- kontrolované zpracování
 - postupné hodnocení a kontrola informací
 - časově a obecně náročnější
 - snaha vyhnout se omylům

persuazivní dialog

persuazivní dialog: vymezení

persuazivní dialog (persuasion dialog)

Persuazivní dialog označuje persuazi, která se odehrává ve vzájemné komunikační interakci.

persuazivní dialog: druhy I

■ HÁDKA

- osobní konflikt
- verbální útok
- vše (?)
- odhalit hlubší důvod konfliktu

■ VYJEDNÁVÁNÍ

- střet zájmů
- zisk
- přemlouvání, smlouvání
- vyrovnání se / kompromis

persuazivní dialog: druhy II

■ HLEDÁNÍ INFORMACÍ / ZJIŠŤOVÁNÍ

- potřeba informací / vysvětlení
- získat informace / evidenci
- empirická evidence
- vyměnit informace / potvrdit nebo vyvrátit hypotézu

■ ROZVAŽOVÁNÍ

- praktická volba
- koordinace cílů a jednání
- důraz na praktičnost
- rozhodnout o nejlepším postupu

persuazivní dialog: druhy III

■ KRITICKÁ DISKUSE

- rozdíl názorů
- přesvědčit oponenta / vyřešit názorový střet
- argumenty
- vyřešení názorového sporu

BARIÉRY KOMUNIKACE

bariéry efektivní komunikace

- **filtrování** (filtering)
- selektivní vnímání (selective perception)
- přetížení informacemi (information overload)
- emoce (emotions)
- jazyk (language)
- ticho (silence)
- **úzkost při komunikaci** (communication apprehension)
- lži (lying)

kulturní bariéry

kulturní bariéry

- sémantika (denotáty i konotáty)
- tónování
- tolerance pro konflikty – způsoby vyjadřování
- ...

KONFLIKT

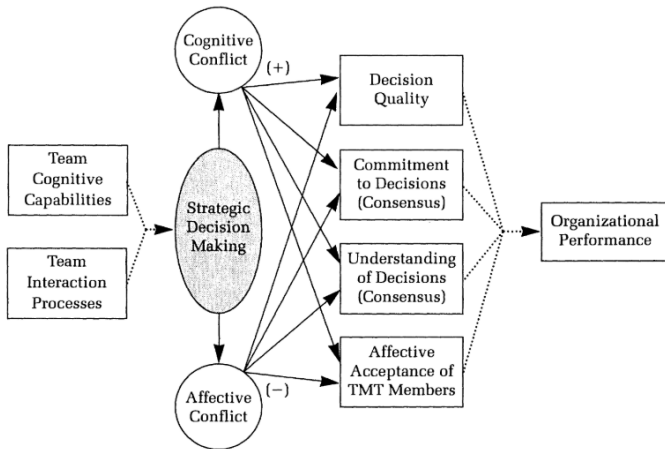
konflikt

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

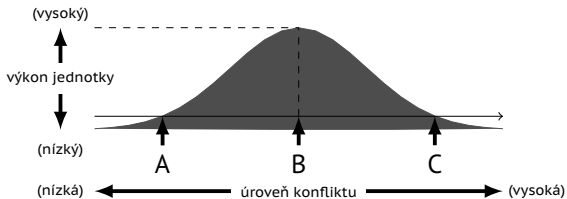
dysfunkční konflikt (dysfunctional conflict)

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.

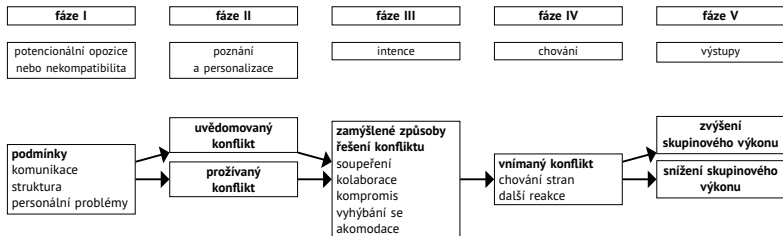
intraskupinový konflikt (intragroup conflict)

Intrapersonální konflikt označuje konflikt, který nastává uvnitř skupiny nebo týmu

PROCES KONFLIKTU

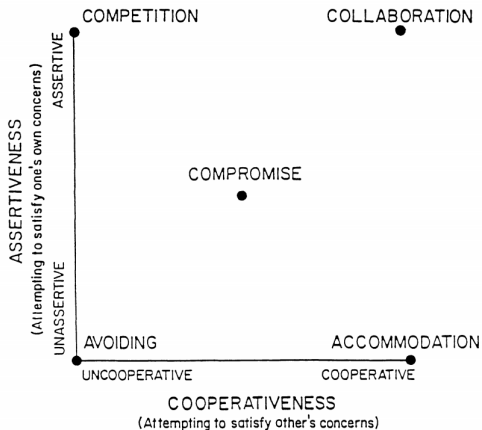
proces konfliktu: model

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
 - ...

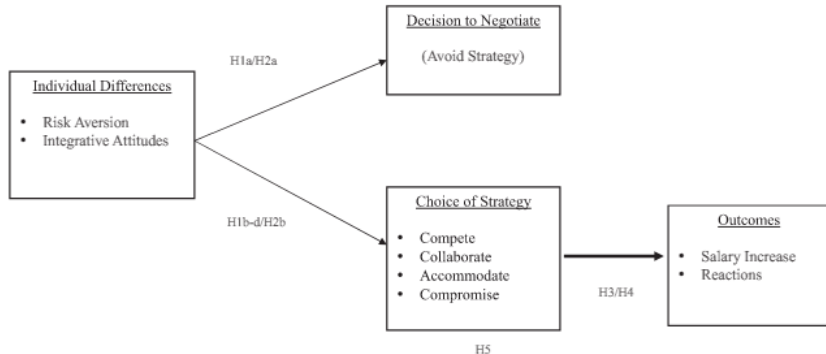
- integrativní jednání
 - důvěra
 - kompromis?

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 pro komunikaci

- poznání sebe
- poznání adresáta
- poznání zprávu
- volba formy
- volba reakce
- hodnoty
- respekt a férovost
- „fakta“ ne domněnky
- odlišnosti a odlišné pohledy
- vlastní identita

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.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things with Words*. Oxford University Press.
- Frege, G. (1892). Über sinn und bedeutung. *Zeitschrift für Philosophie und philosophische Kritik*, 100(1), 25–50.
- Frege, G. (1992). O smyslu a významu. *Scientia et Philosophia*, 4(1), 33–75.
- Gálík, S. (2011). *Psychologie přesvědčování*. Grada publishing as.
- Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. 1975, 41–58.
- Marks, M., & Harold, C. (2011). Who asks and who receives in salary negotiation. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 371–394.
- OpenAI. (2024). *ChatGPT*. <https://www.openai.com/chatgpt>.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology*, 19, 123–205.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Searle, J. R. (2005). *Expression and meaning: Studies in the theory of speech acts*. Cambridge University Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265–274.
- van Eemeren, F. H., Grootendorst, R., & Snoeck Henkemans, A. F. (2002). *Argumentation: Analysis, Evaluation, Presentation*. Lawrence Erlbaum Associates.
- 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**