
Ovlivňování lidí v organizaci

(vztahy, jednání a vyjednávání)

Přednáška PHMANA 15-11-2007

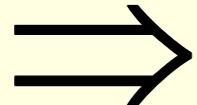
Ing. Petr Smutný, PhD. psmutny@econ.muni.cz

Základní osnova přednášky

- PROČ je toto téma důležitou součástí nauky o managementu?
- CO jsou základní pojmy potřebné pro jeho zvládnutí?
- JAK stimulovat žádoucí vztahy?
- Jednání a vyjednávání

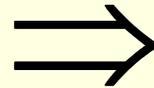
Proč je toto téma důležité?

- **management je proces, ve kterém „jeden nebo více lidí koordinuje činnosti jiných jedinců za účelem dosažení výsledků, které jsou pro tyto jedince samostatně nedosažitelné.“(Ivancecich, 1989, str. 5)**
- **„[m]anagement je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“Werich a Koonz (1993, str. 16)**



Proč je toto téma důležité?

- management je procesem, ve kterém se snažíme SPOLEČNĚ DOSAHOVAT CÍLŮ;
- tzn. cíle dosahujeme VE VZTAZÍCH s jinými lidmi (organizacemi);



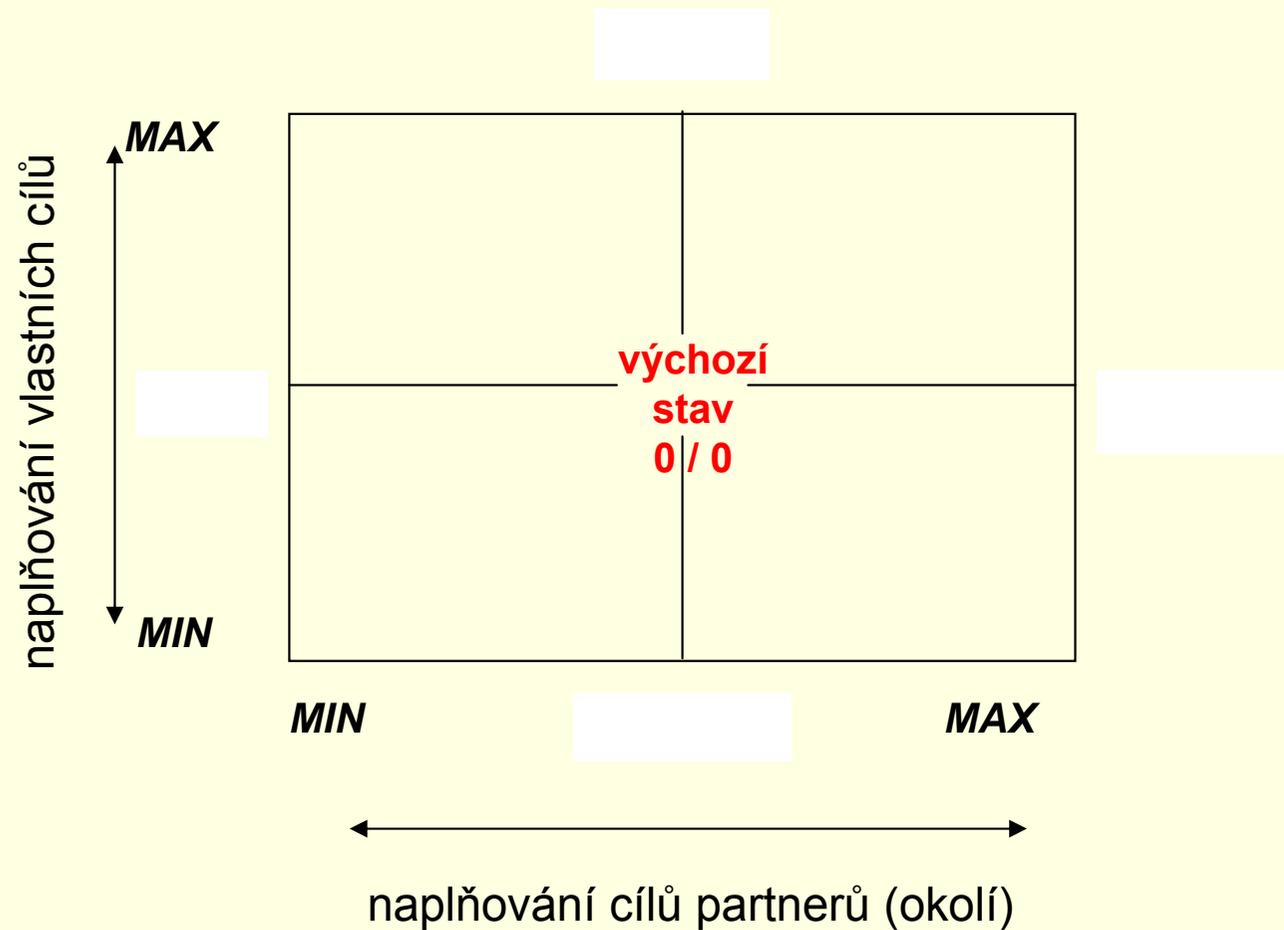
- úkolem manažera je ovlivňovat chování druhých lidí a vytvářet takovou kvalitu vztahů mezi lidmi, aby dosahování cílů bylo
 - účinné (effective)
 - efektivní (efficient)

Základní typy věcných vztahů

- cíle partnerů jsou totožné, resp. komplementární. Naplňování cíle jednoho partnera umožňuje (podporuje) naplňování cíle druhého partnera (ostatních partnerů).
- cíle partnerů jsou vzájemně v konkurenčním vztahu. Naplňování cíle jednoho z partnerů vede ke snižování naplnění cíle ostatních
- cíle partnerů jsou vzájemně neslučitelné. Naplnění cíle jednoho z partnerů vylučuje naplnění cílů ostatních.
- cíle partnerů jsou vzájemně indiferentní. Naplnění jednoho cíle neovlivňuje naplnění cílů ostatních.

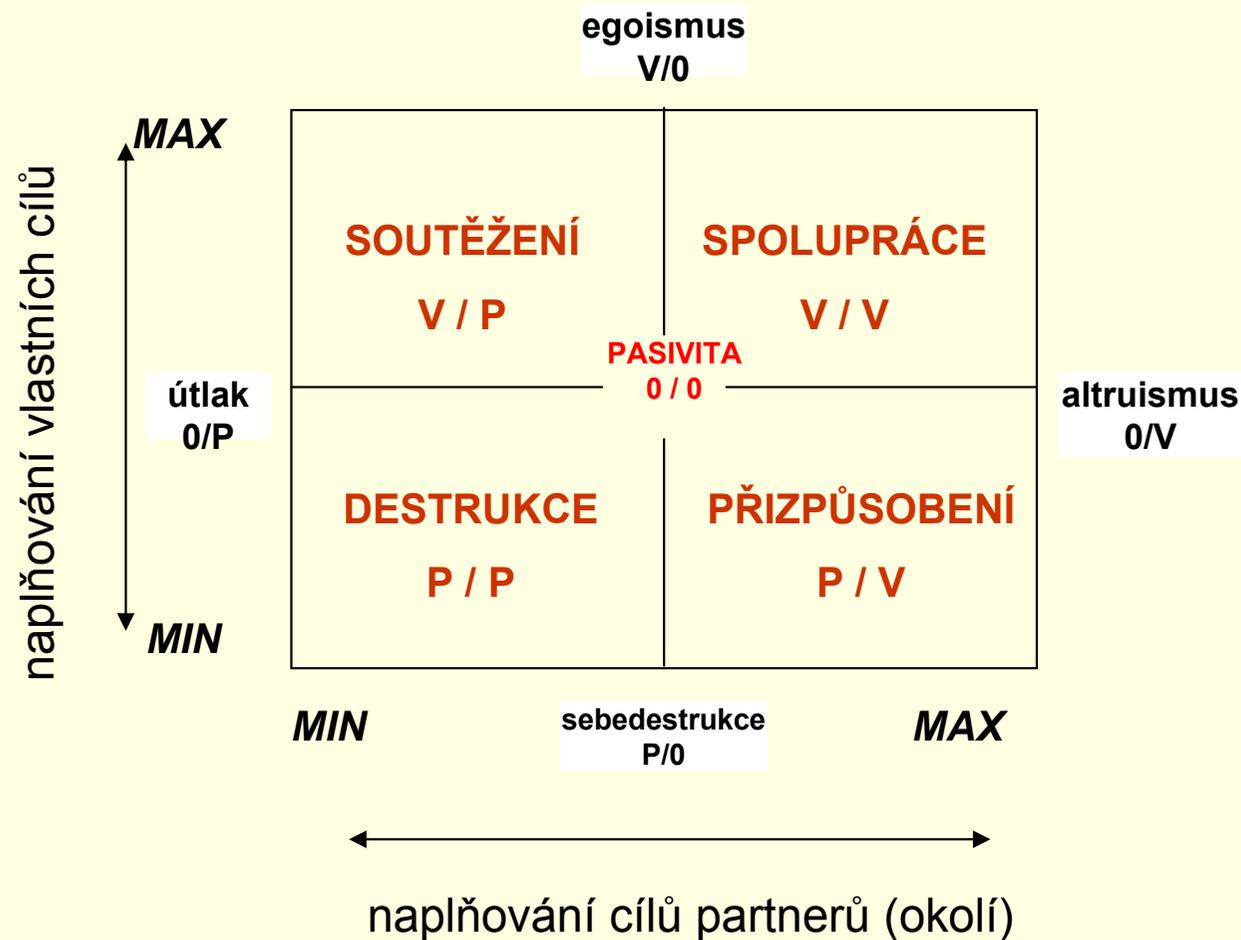
Základní model vztahového chování

(Plamínek, 2000)



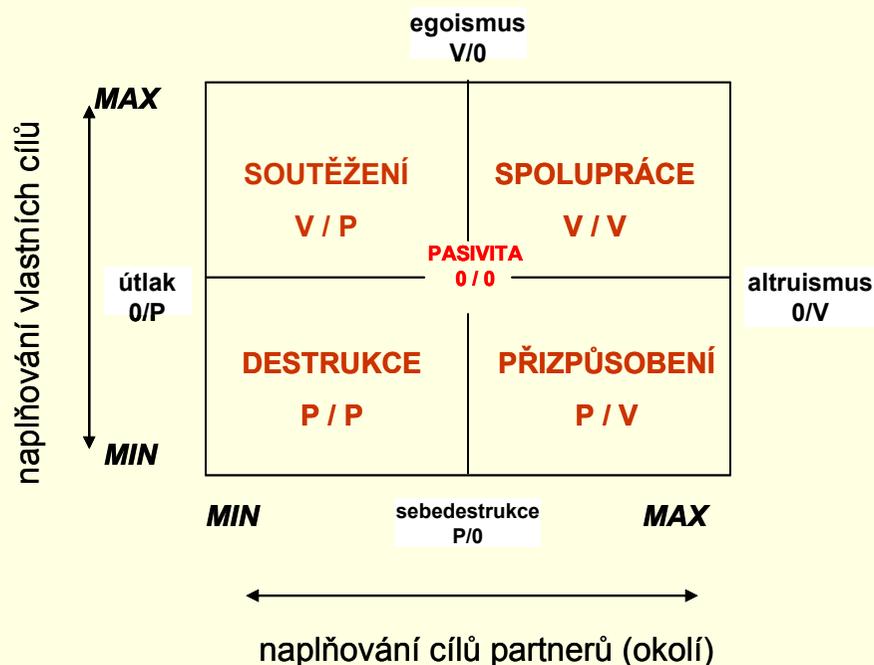
Základní model vztahového chování

(Plamínek, 2000)



Taktiky vztahového chování ⁽¹⁾

(Plamínek, 2000)



SOUTĚŽIVÉ CHOVÁNÍ (1. kvadrant)

1. Soutěžení

- vztah V/P
- uvědomuji si, že získávám na úkor druhých
- snižuje důvěru, eroduje vztahy
- skládá se ze dvou složek (egoismu a útlaku)

2. Egoismus

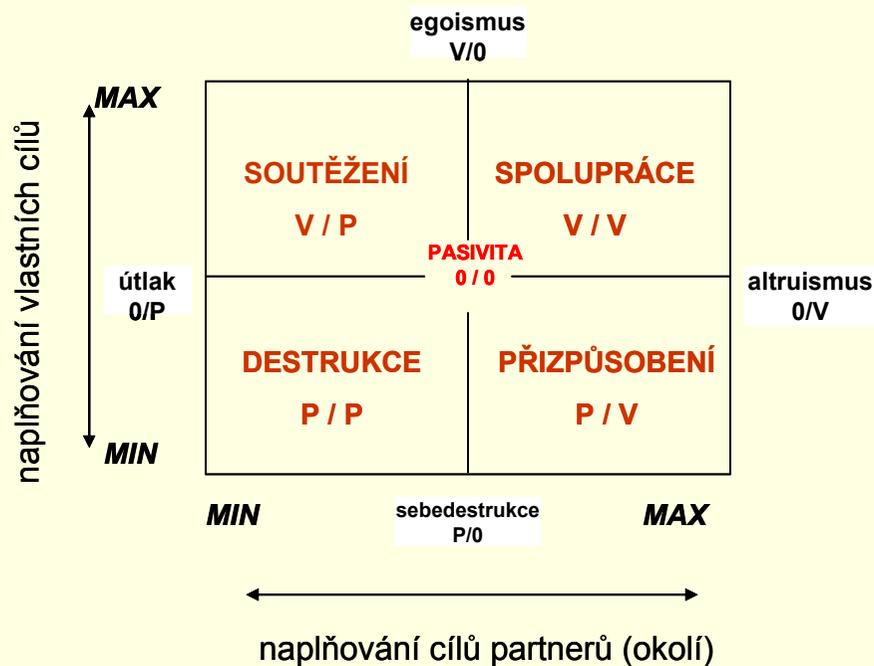
- zájem získat co nejvíce. Zda zisk je nebo není dosažen a úkor okolí je lhostejné

3. Útlak

- jde o to, aby druhý ztrácel (bez ohledu na vlastní osobu)

Taktiky vztahového chování ⁽²⁾

(Plamínek, 2000)



SPOLUPRACUJÍCÍ CHOVÁNÍ

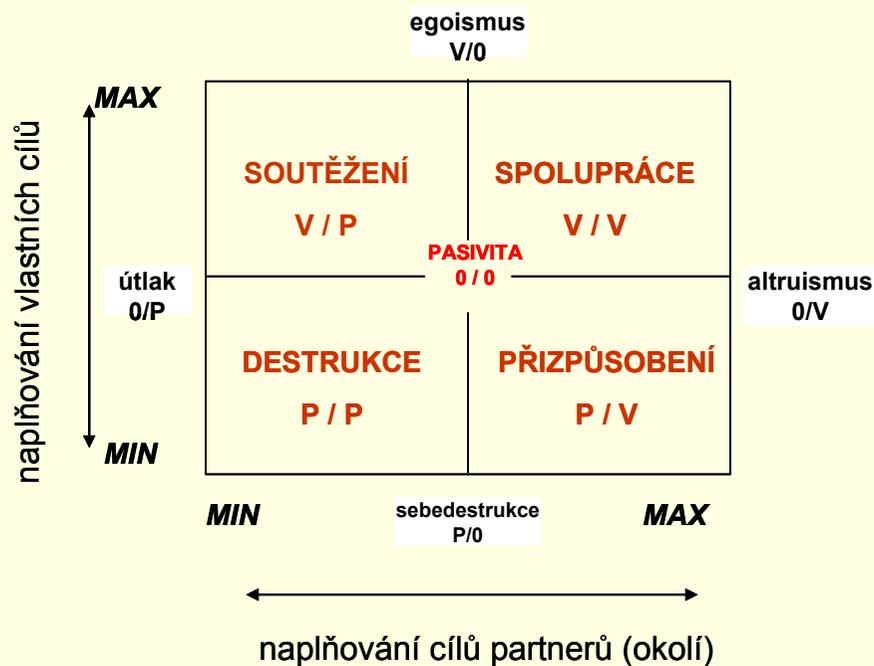
(2. kvadrant)

1. Spolupráce

- vztah V/V
- problém nedostatku řeší jinak než soupeření – vytváří nové hodnoty
- je kombinací egoismu a altruismu – nostrismus (lat. nos = my)

Taktiky vztahového chování ⁽³⁾

(Plamínek, 2000)



PŘIZPŮSOBIVÉ CHOVÁNÍ

(3. kvadrant)

1. Přizpůsobení

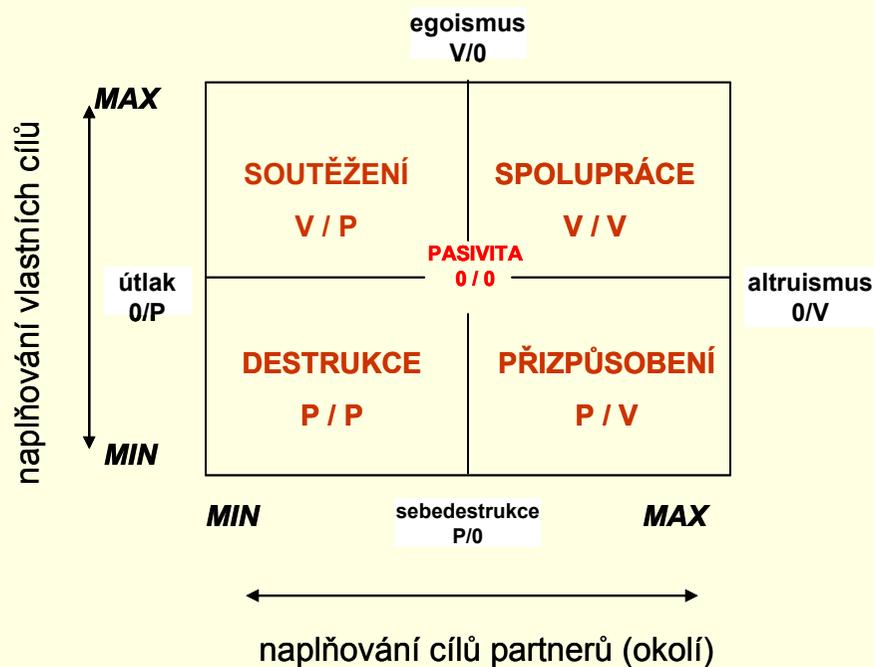
- kombinace dvou typů chování:
- podporující zájmy svého okolí
- upouštějící od vlastních zájmů

2. Altruismus

- nehledí na vlastní zisk
- „obětavost“

Taktiky vztahového chování ⁽⁴⁾

(Plamínek, 2000)



DESTRUKTIVNÍ CHOVÁNÍ

(4. kvadrant)

1. Destrukce

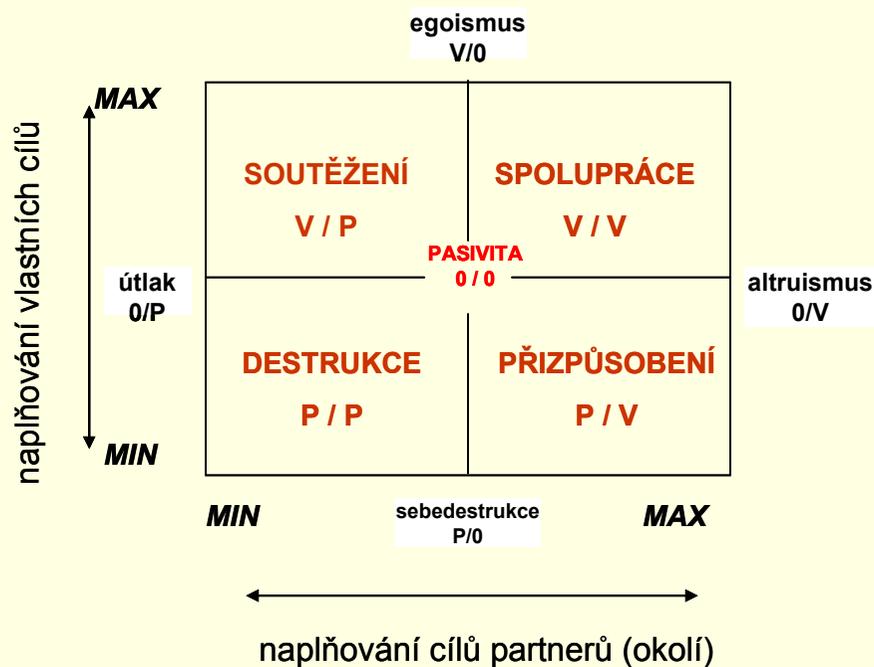
- oboustranná ztráta
- často důsledek neúspěšného soupeření

2. Sebedestrukce

- agrese vůči sobě
- potřeba vlastních proher

Taktiky vztahového chování ⁽⁵⁾

(Plamínek, 2000)

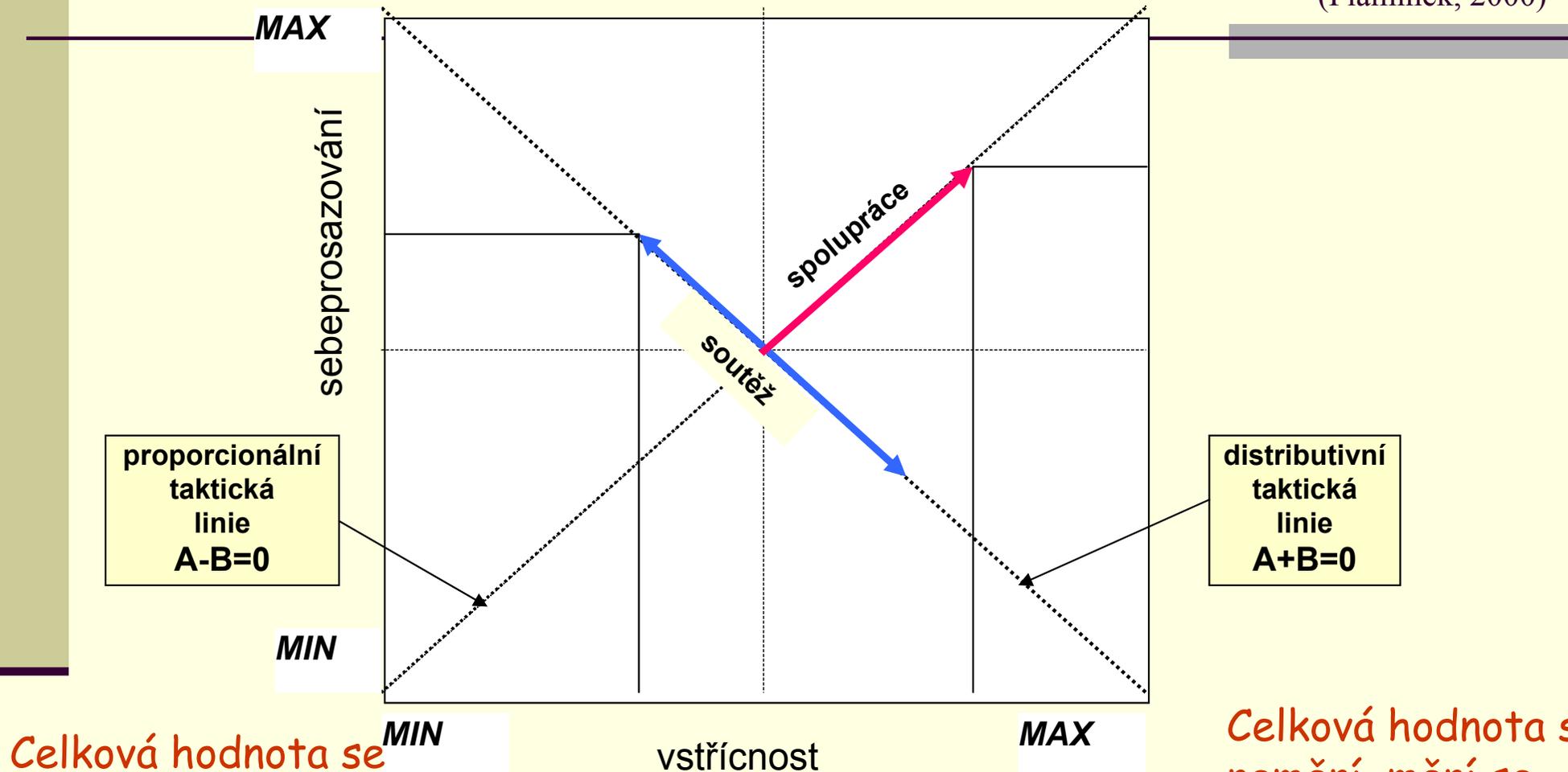


PASIVNÍ CHOVÁNÍ (STŘED MATICE)

- delegativní chování
 - na osobu, instituci, náhodu (losování)
- lhostejnost
 - delegace na náhodu bez zájmu o výsledek
- pasivita
- výsledkem jsou náhodné zisky (ztráty) na obou stranách

Taktiky vztahového chování ⁽⁶⁾

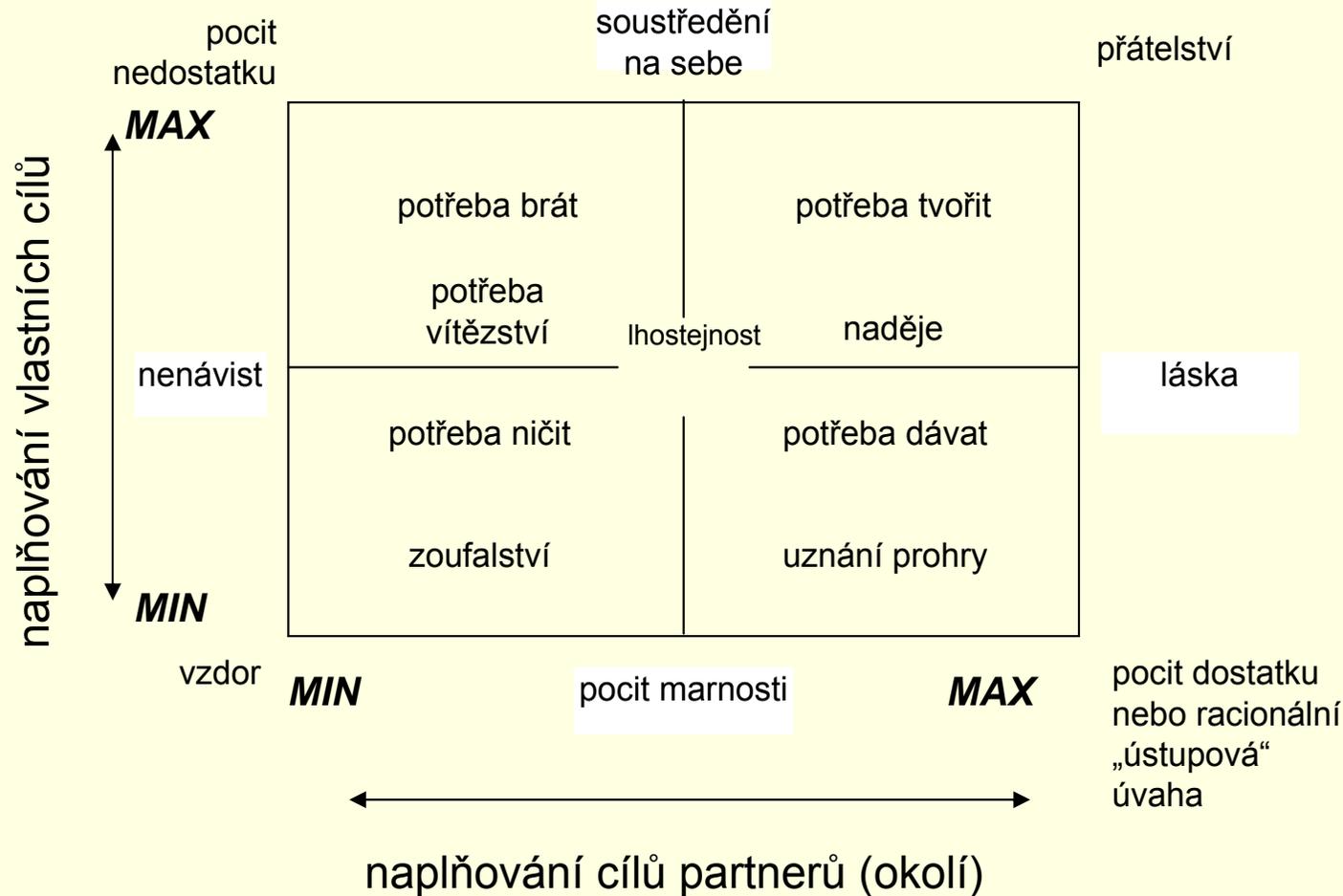
(Plamínek, 2000)



Celková hodnota se mění, nemění se její rozdělení mezi partnery

Celková hodnota se nemění, mění se její rozdělení mezi partnery

Příčiny volby jednotlivých taktik



- pochopení příčin umožní OVLIVŇOVAT taktické volby

Strategie vztahového chování

- vznikají kombinací jednotlivých výše uvedených taktik
- žádoucí vztahy jsou takové, které podporují redistribuce stejně velkých, nebo tvorbu vyšších hodnot – kvadranty soutěžení a spolupráce
- strategická pravidla
 - VSTRÍCNOST = buďte vstřícní, nabízejte spolupráci
 - ODPLATA = v případě, že druhý soutěží, braňte se
 - ODPUŠTĚNÍ = umožňujte návrat ke spolupráci
 - SROZUMITELNOST = usnadňujte pochopení
 - OVLIVNĚNÍ = učte okolí (=ovlivňujte okolí, nikoliv naopak)

JAK stimulovat žádoucí vztahové chování?

- **vliv zkušeností jednotlivců**
 - učení z pozitivní zkušenosti, snaha vyhnout se negativní zkušenosti
 - nelze změnit minulou zkušenost,
 - úkolem manažera je cíleně ovlivňovat kvalitu budoucí zkušenosti
- **využívání soutěžení**
 - rozdělení definitivně vytvořených hodnot (neměnný objem či kvalita) – pocit nedostatku
 - stimulace vnější soutěže (směrem ke konkurenci)
 - relativně pojatá výkonnostní kritéria stimulují soutěž
- **stimulace spolupráce**
 - v prostředí, které dovoluje měnit kvalitu a objem rozdělovaných hodnot – pocit hojnosti
 - stimulace (vnitřní) spolupráce prostřednictvím společných zájmů a cílů
 - absolutně pojatá výkonová kritéria nezabraňují spolupráci
- **stimulace obětavého chování**
 - vzniká v podmínkách pocitu nedostatku
 - je dobrovolné - je třeba jej odlišit od ústupků slabší strany při konfliktu
 - je třeba vytvářet podmínky, aby obětavost byla vyhrazena pro výjimečné situace.
- **odvracení destruktivního chování**
 - vzniká v důsledku pocitu nespravedlnosti – manažer mu musí zabránit
 - druhým častým důvodem je nedostatek zájmu a potřeba na sebe upozornit
- **odvracení pasivního chování**
 - vzniká v důsledku neexistence přesvědčení o ceně vytvářených hodnot
 - manažer musí motivovat a stimulovat lidi
 - krajním řešením je aktivizace pocitem ohrožení

Základní koncepty jednání a vyjednávání

- vyjednávání = proces, ve kterém se lidé, kteří mají některé zájmy společné a jiné konfliktní, snaží dosáhnout vzájemné dohody
- vyjednávání je proces, ve kterém partneři formulují své postoje ve snaze prosadit svůj zájem (=dosáhnout cíle).
- v procesu vyjednávání je třeba rozlišit
 - zájmy = skutečný motiv, snaha o dosažení cíle
 - postoje = projev, kterým se v procesu vyjednávání snažíme (ne) sdělit motiv partnerovi
- jde o proces, ve kterém strany využívají informací a moci za účelem ovlivnění chování partnerů
 - informace – odpovídající kvality (viz Vágner)
 - čas = nikoliv okamžitou potřebu dosáhnout cíle
 - moc = způsobilost nebo schopnost, která je žádoucí, tj. pomáhá k dosažení cílů. Její využití ve vyjednávání je založeno na skutečnosti, že je vědomá (tzn. uvědomujeme si ji).

Vyjednávací styly

- jejich využití závisí na
 - zvoleném kritériu úspěchu
 - osobnostních rysech a tzv. motivačním založení
 - vlivech prostředí
 - vlivech konkrétní situace

Vyjednávací styly

■ vliv zvoleného kritéria úspěchu

- kompetitivní vyjednávání – cílem je vítězství nad protistranou
- kooperativní vyjednávání – cílem je všestranná spokojenost a z ní plynoucí dobré vztahy
- principiální vyjednávání – cílem je objektivní spravedlnost
- virtuální vyjednávání – cílem je nedohoda

Vyjednávací styly

- vliv osobnosti
 - Plamínek definuje 4 motivační typy lidí
 - objevovatelé
 - usměrňovatelé
 - sladovatelé
 - zpřesňovatelé
- příslušnost k těmto typům lze poznat vhodnými testy
- příslušnost k těmto typům ovlivňuje volbu stylu „nejlepšího“ vyjednávání
 - další informace viz soubor ‚vyjednávání a motivační typy.doc‘

Literatura ke studiu

- PLAMÍNEK, J. Synergický management. Argo, 2000. (ORG 296) – zejm. kap. 5.1 – 5.3
- BLAŽEK, L. Materiály k přednáškám, syllaby kurzu. www.is.muni.cz
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Grada, 2007. (ORG 616) – zejména kap. 2.5



Děkuji za pozornost.

