

Řízení komunikace v organizaci. Knowledge management.

Ladislav Koubek
koubek@motivp.cz

Povinná literatura

- ◆ HRONÍK, F. (2007): Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada, str. 75-97
- ◆ JANDA, F. (2004): Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha : Grada (celá brožura)

Řízení komunikace

- ◆ Proč je důležité komunikaci v organizaci řídit?
- ◆ Jaké kanály interní komunikace využívá?
- ◆ Jaká jsou největší rizika interní komunikace
 - Na katedře
 - Ve firmě České dráhy
 - V malé soukromé firmě

Proč je důležité komunikaci v organizaci řídit?

- ◆ Efektivita
- ◆ Tempo inovací
- ◆ Zavádění novinek
- ◆ Vnímání zaměstnanců, pocit důležitosti
- ◆ Strategie
- ◆ Předchází problémům
- ◆ Šíření informací, koordinace

Jaké kanály interní komunikace využívá?

1. Informační systém
2. E-maily
3. Porady
4. Osobní rozhovor
5. Telefonická
6. Podnikový rozhlas
7. Chat, skype
8. Fax
9. Oběžník
10. Časopis
11. Pošta
12. Nástěnka (whiteboard)

Jaká jsou největší rizika interní komunikace Na katedře

- ◆ Jednostrannost
- ◆ Formalizovanost, neosobnost
- ◆ Riziko technické nedostupnosti
- ◆ Nejasné rozdělení kompetencí
- ◆ Organizační struktura
- ◆ Externisté

České dráhy

- ◆ Selhání IS
- ◆ Pomalost, neefektivita šíření informací (**princip cílovosti**)
- ◆ Inovace
- ◆ Komunikace průvodčích
- ◆ Rozdělení kompetencí (**princip zodpovědnosti**)
- ◆ Jednostrannost informací – vertikální komunikace

Malá firma

- ◆ Face to face
- ◆ Riziko přílišné neformálnosti
- ◆ Riziko familiernosti
- ◆ Rozptýlení zodpovědnosti
- ◆ Nejsou jasná pravidla
- ◆ Osobní konfliktky
- ◆ Znevýhodnění méně obratných
- ◆ Systematičnost chybí

Efektivní komunikace

Efektivní komunikace vykazuje přinejmenším 3 charakteristiky:

Strukturovaná (vede k cíli)

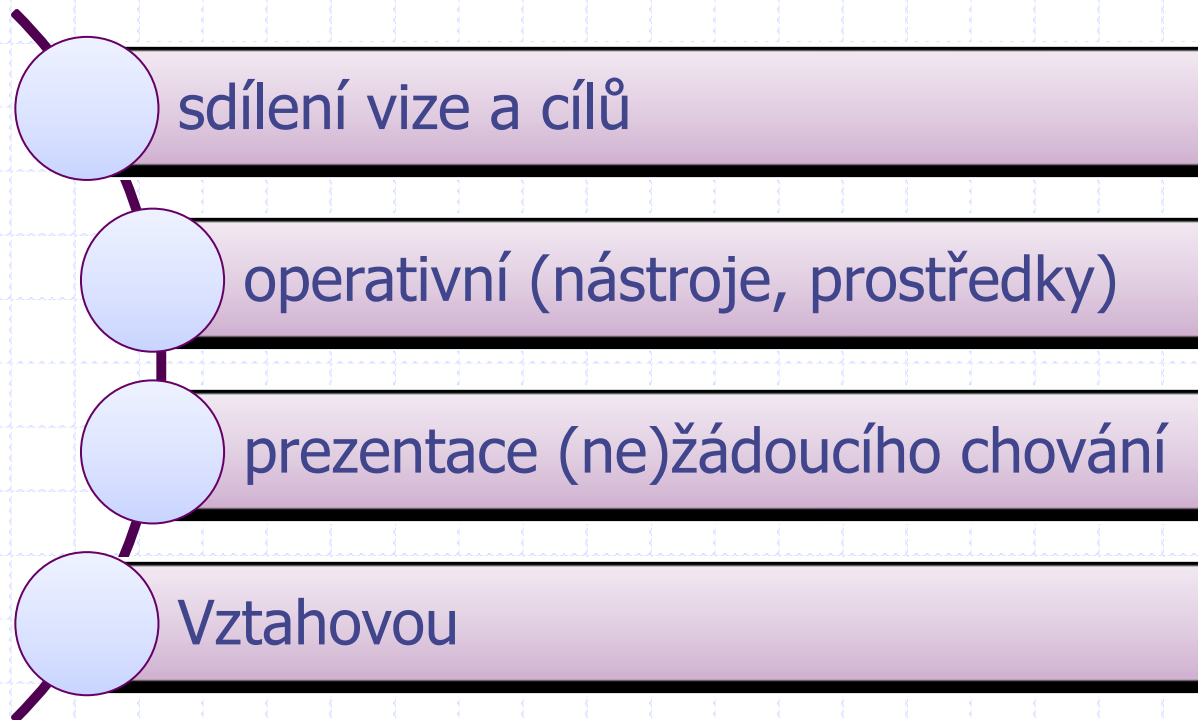
Otevřená (nemanipulující)

Zohledňuje zájmy komunikujících



Co to znamená v organizaci?

Efektivní komunikace v organizaci plní tyto funkce:



Komunikaci v organizaci je možno řídit!

Komunikační toky a jejich mapování

Komunikační toky:

interní vs. externí
horizontální vs. vertikální
formální vs. neformální

Sociomapování

Nástroj mapování neformálních komunikačních toků

Výstupem je sociomapa – grafický výstup vztahů a komunikace mezi jedinci

Manipulace

Rozlišujeme základní 3 typy manipulace:

- a) Vyvolávající pocit strachu (vyhrožování)
- b) Vyvolávající pocit viny (obviňování)
- c) Vyvolávající pocit méněcennosti („ty blbečku“)



Otevřená komunikace

- „Já jazyk“
- Zpětná vazba
- Ocenění, pochvala (kompliment)
- Kritika
- Požadavek
- Odmítnutí a nesouhlas

Techniky aktivního naslouchání

<i>Formulace</i>	<i>Cíl</i>	<i>Příklady</i>
POVZBUZOVÁNÍ	Projevit zájem. Povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru	Můžete mi o tom říci něco víc ? Zkuste mi to víc přiblížit.
OBJASŇOVÁNÍ	Objasnit to, co vám druhý říká. Získat více informací. Pomoci mluvčímu, aby viděl i další hlediska situace, problému.	Jak se závada projevuje ? Jak na to reagujete ?
PARAFRÁZOVÁNÍ	Ukázat, že nasloucháme a mluvčímu rozumíme, co říká. Ověřit, zda jeho slova správně chápeme	Takže vy byste rád ... Takže vy byste uvítal ... Jestli tomu dobře rozumím...
ZRCADLENÍ POCITU	Projevit, že chápete a rozumíte tomu, co mluvčí cítí. Můžeme napomoci při přehodnocení pocitů.	Mám pocit, že vám to hodně vadí.... Cítím, že jste teď rozzlobený... Cítím z vás nejistotu, nespokojenost
REKAPITULACE	Zhodnotit dosažený pokrok Shrnout důležité myšlenky, fakta a dohody Nabídnout další diskusi	Takže jsme se dohodli na tom, že Já nyní udělám ... Vy se postaráte o ..



Zdroje neformální autority

Síla, energie

Záruka dotažení věcí do konce

Odbornost

Schopnost vyvolat v druhých přesvědčení: „rozumí své věci“

**Čitelnost
a předpověditelnost**

Druzí vědí na čem jsou

Jak trénovat komunikaci v prostředí organizací?

◆ Typická témata:

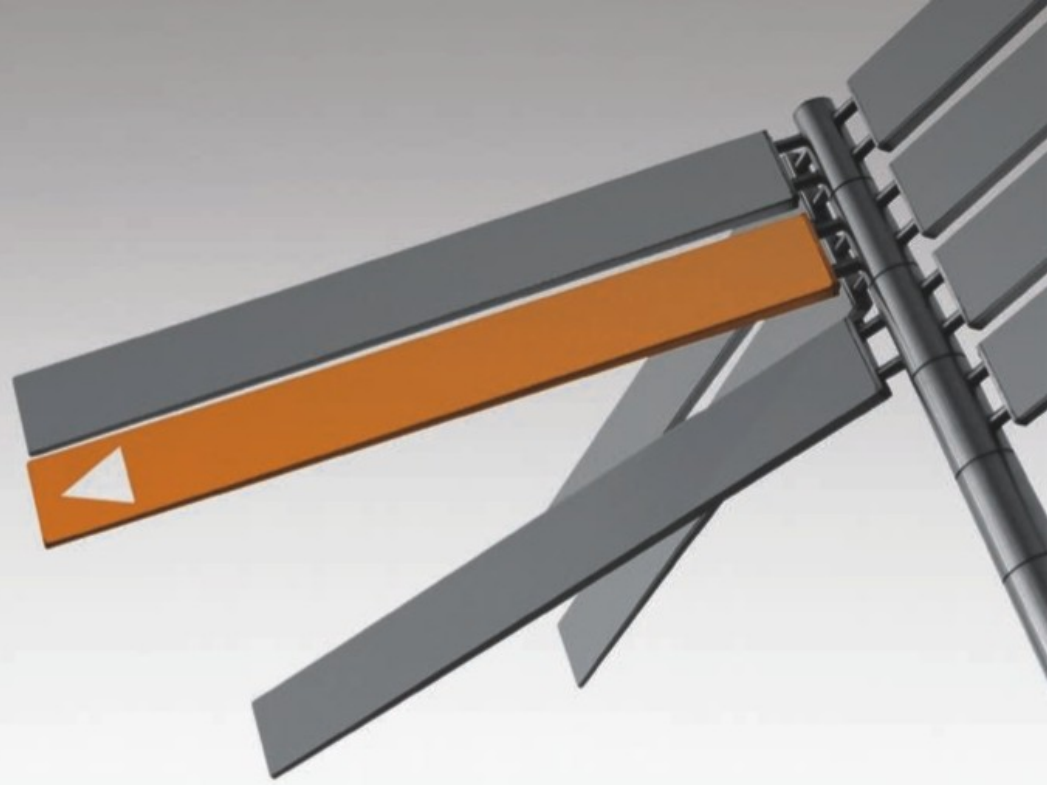
- Prezentační dovednosti
- Sdílení informací
- Zvládání náročných situací a konfliktů
- Komunikace se zákazníkem

Fúze

- ◆ Seznámení s americkým subjektem
- ◆ Monitorovat názory a postoje
- ◆ Školení, workshopy
- ◆ Seznámit s americkým stylem řízení
- ◆ Teambuilding
- ◆ Jazykové kursy
- ◆ Kontaktní osoba

Metody

- ◆ Workshopy
- ◆ Modelové situace (např. hraní rolí)
- ◆ Komunikační hry a teambuildingové aktivity
- ◆ Trénink „on the job“
- ◆ Přednášky a semináře
- ◆ Diskuse

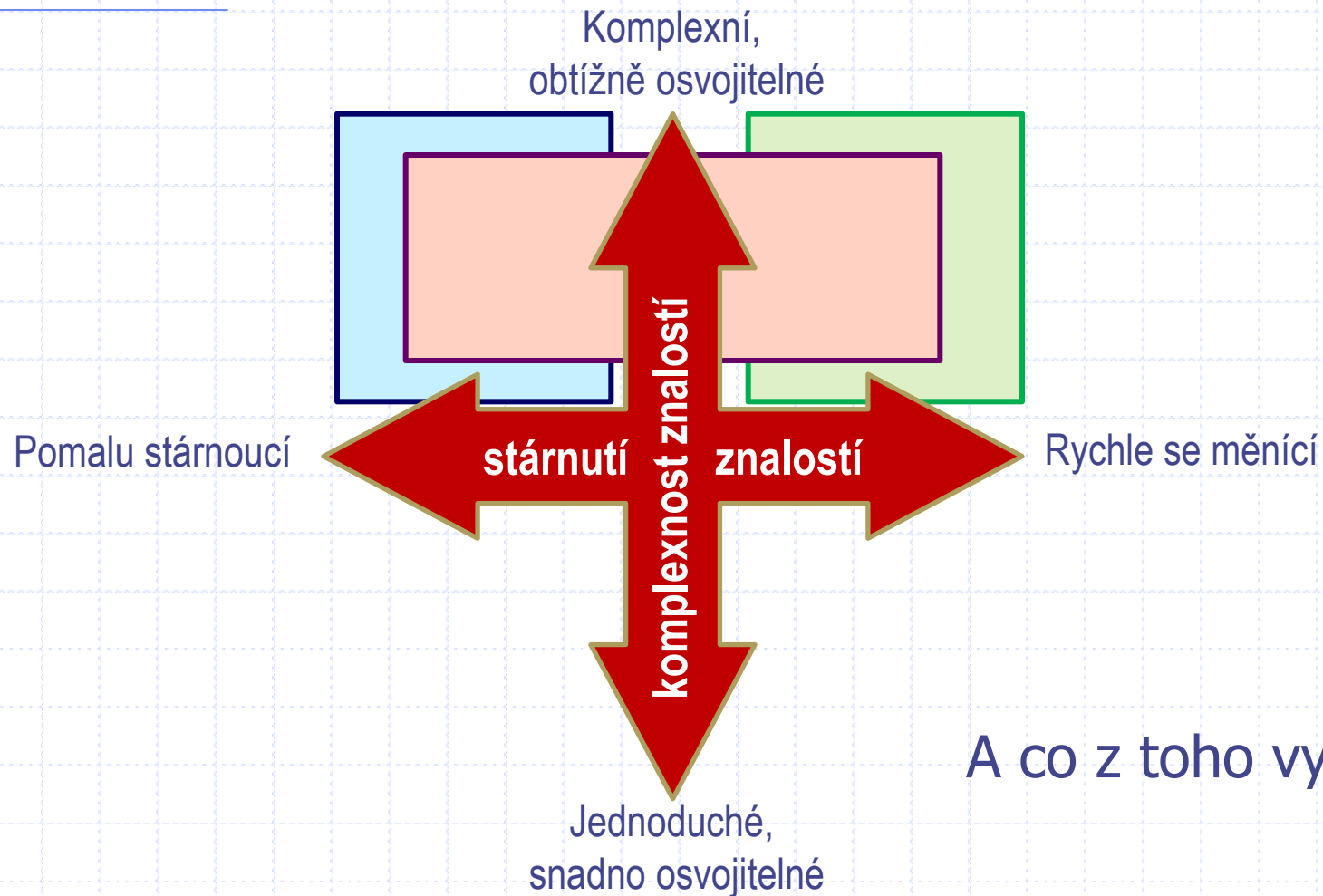


Knowledge management

Účel KM

Mít znalosti, které potřebujeme,
tam kde je potřebujeme a umět je používat.

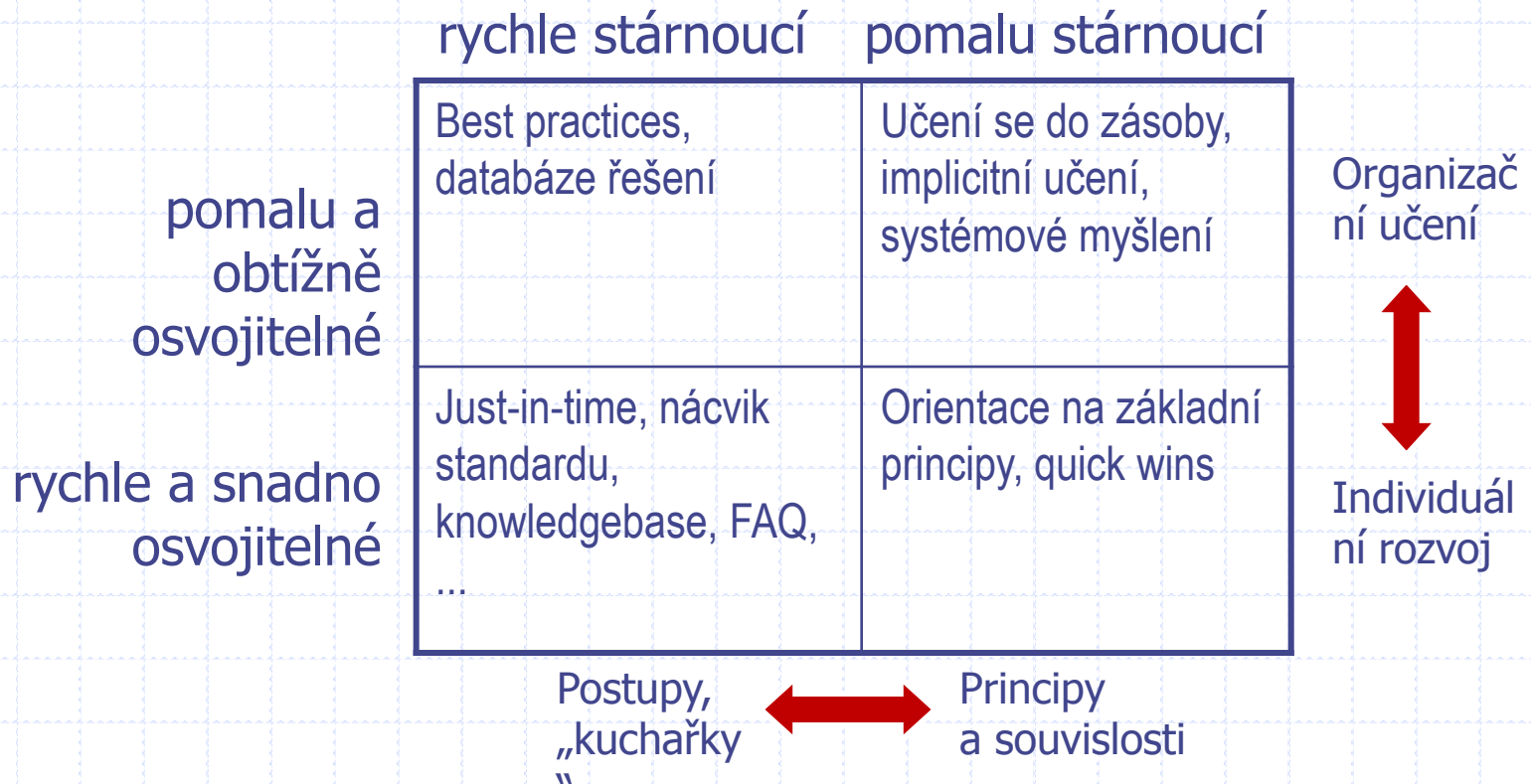
Kde jsou naše klíčové znalosti?



A co z toho vyplývá?

Znalosti

Znalosti a dovednosti



Druhy znalostí **1**

Know-what

Má blízko k informacím, resp. explicitním znalostem, „encyklopedie“.

Know-why

Znalost principů a zákonitostí. Jsou nutnou základnou zejména pro know-how.

Know-how

Znalost metodiky a postupů, jak věci dělat.

Know-who

Znalost s kým, kdo je tím pravým zdrojem znalostí, které lze dále šířit apod..

Předpověď počasí

Předávání explicitních znalostí

Situace:

Počasí u nás bude ovlivňovat tlaková níže nad východním Německem a Polskem.

Počasí přes den:

Zataženo s občasným deštěm nebo přeháňkami, během dne od západu oblačno, průměrná vlhkost vzduchu 88%. Nejvyšší denní teploty 3 až 7 st. Tlak vzduchu přepočtený na 0 metrů nadmořské výšky 1002 hPa. Tlaková tendence: setrvalý stav, nebo slabý vzestup. UV index v 9,00 1,8. Erupční aktivita Slunce je slabá, pulzační aktivita geomagnetického pole nízká. Jihozápadní až západní vítr 3 až 7 m/s, zpočátku místy s nárazy kolem 15 m/s, bude během dne slábnout. Výška základny nejnižších oblaků 240 metrů. Rozptylové podmínky: dobré.

Předávání implicitních znalostí

Co nejdříve popište dnešní počasí a odhadne počasí na odpoledne.

Druhy znalostí 2



Explicitní

Tacitní

„Kdyby firmy věděly, co všechno ví...“

Druhy znalostí 2

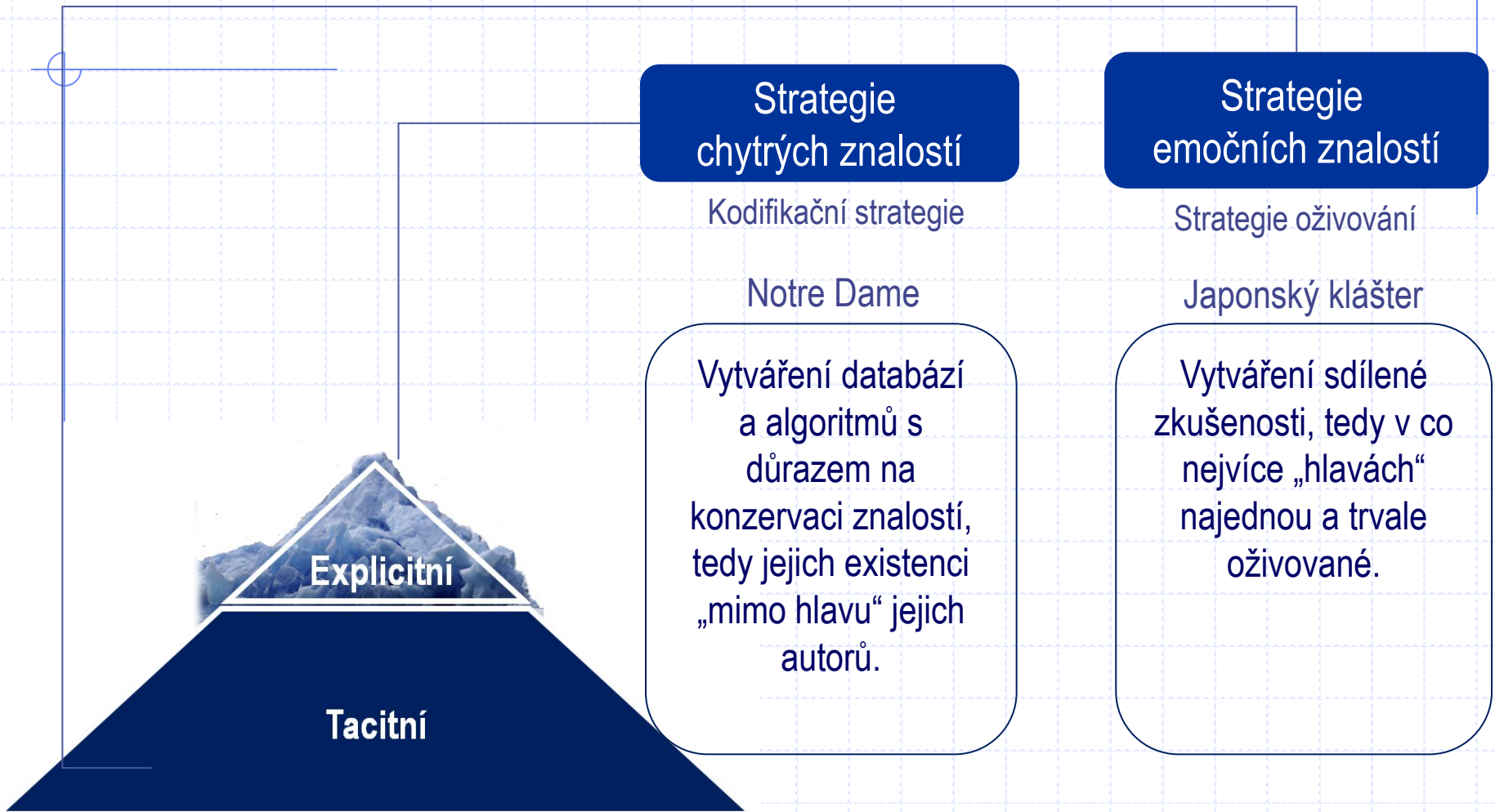
Druhému člověku dokážeme předat až 15 popisů osob, podle kterých s 60% úspěchem je nalezne v davu 2000 lidí

Explicitní

V hlavě máme kapacitu na 1.500-2.000 tváří, mezi nimiž dokážeme s 98% přesností rozeznávat

Emocionální stopa

Strategie práce se znalostmi



Předci a potomci znalostí

Data

Jsou vnímatelné smysly, ale jsou na nich nezávislé.

Informace

Data a fakta, kterým lze připsat význam.

Znalosti

Informace, se kterou máme již nějakou zkušenost, zážitek a jsou v souvislostech.

Moudrost

Komplexní poznání

Způsobilosti

Trsy znalostí a dovedností, které jsou uplatňované při činnosti.

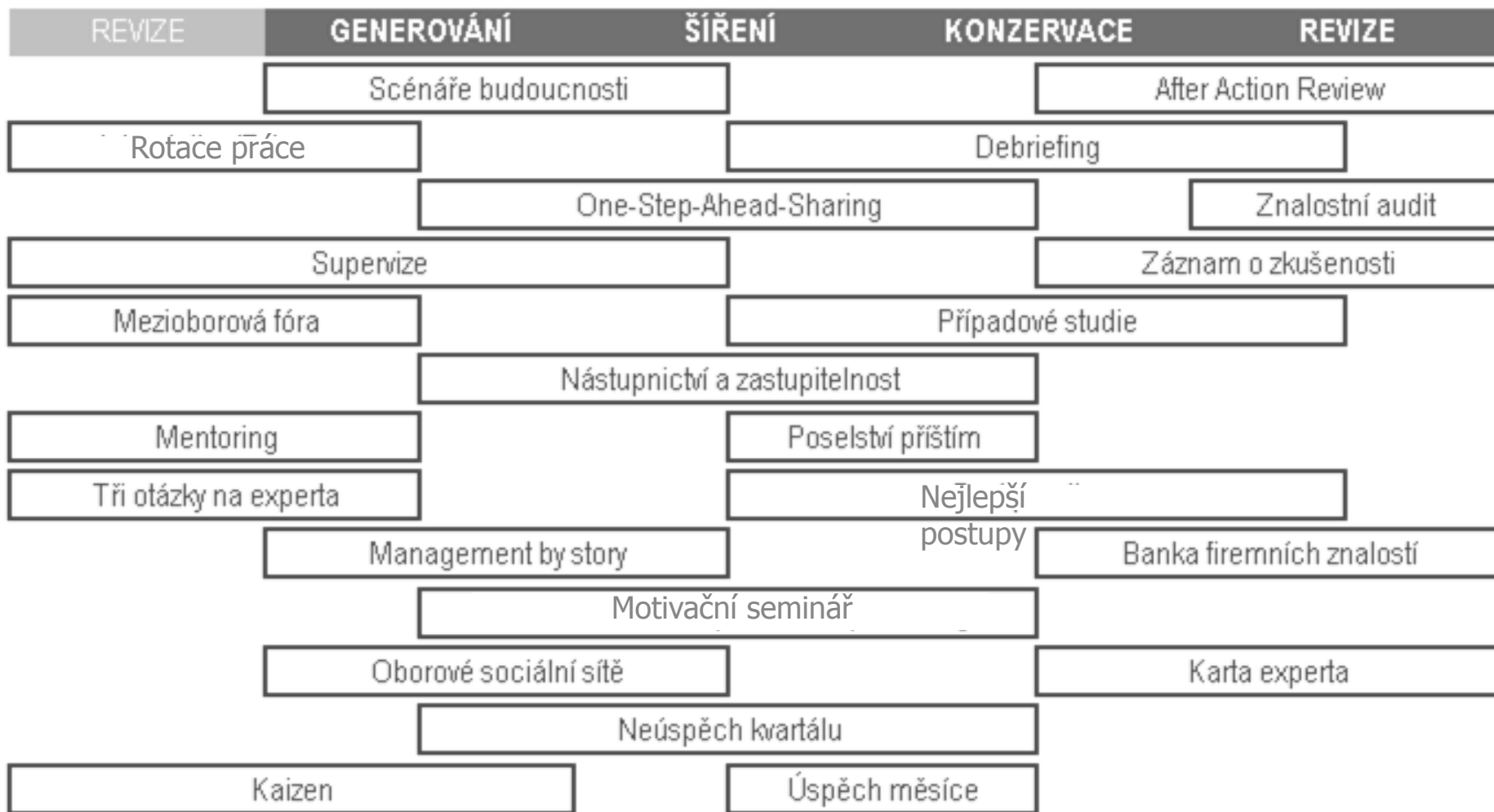
Intelektuální
(znalostní) kapitál
firmy

Jak byste postupovali?

Jaké kroky byste podnikli a jaký rozvojový program a metody použili, pokud

- A) Byste chtěli zvýšit kulturu e-mailové komunikace vyučujících katedry psychologie
- B) Posílit sdílení informací mezi studenty a učiteli?
- C) Sjednotit metodiku psaní posudků na diplomové práce?

Ohraničené metody KM



Úkol

Aplikace v praxi

Vyberte si jednu z uvedených metod a řekněte, jak by se dala využít pro zlepšení studia na katedře.

Action Learning



Tři otázky na experta

Představte si experta (skutečného či fiktivního), který je vám schopný odpovědět na jakoukoliv odbornou otázku a jeho odpověď (návrh, rada) by vám pomohla vyřešit problémy, se kterými se nyní potýkáte.

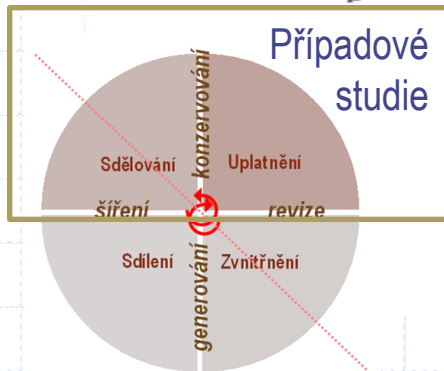
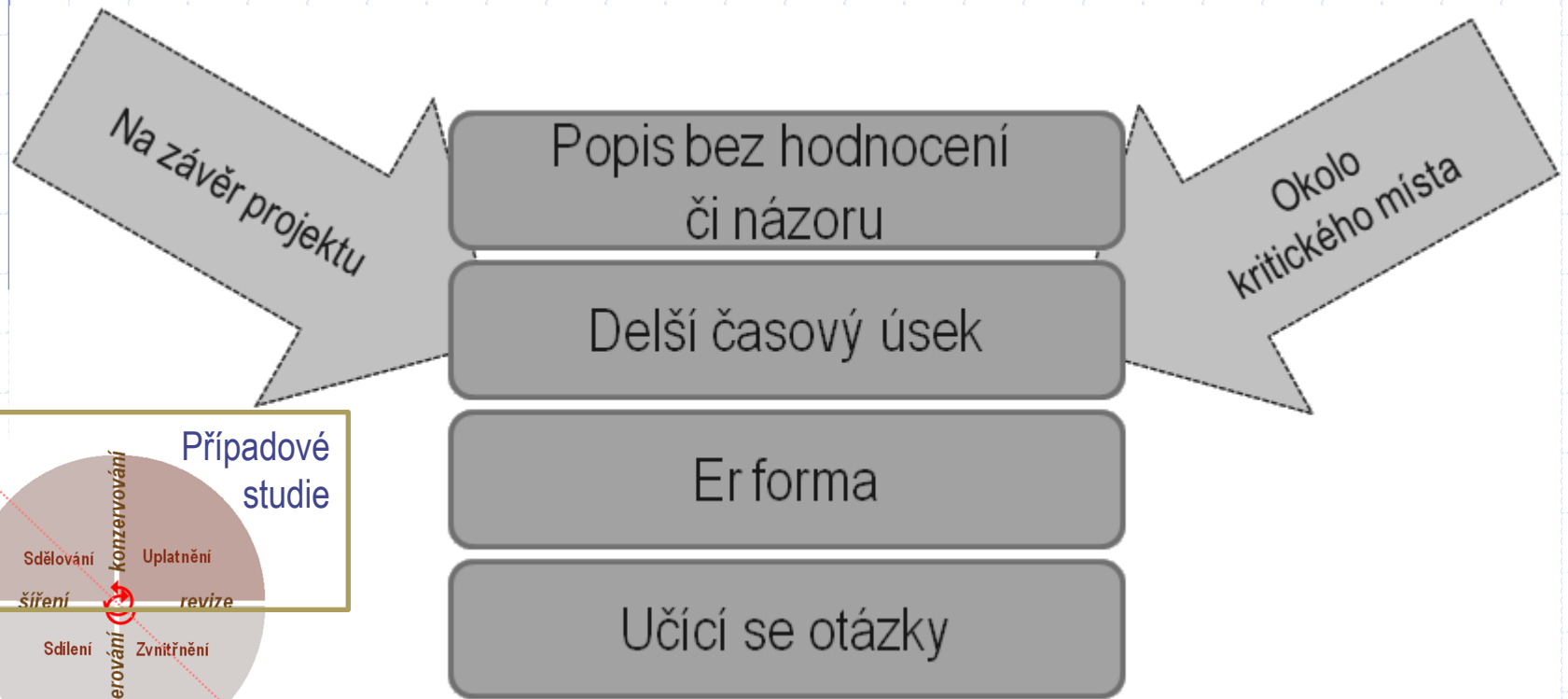
Jaké tři otázky to budou?



Co tím získáme? Identifikujeme dysfunkce a příležitosti.

Tvorba případových studií

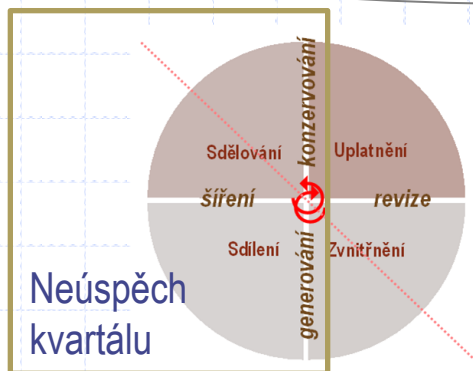
2 události



Neúspěch kvartálu/nejcennější neúspěch

Vyhodnocení neúspěchu, resp. nejcennějšího neúspěchu. Hodnoceno je především to, jak se druzí mohli poučit z daného neúspěchu, jak byly popularizovány zkušenosti.

Tato aktivita vyžaduje kulturu důvěry.



Děkuji za pozornost.



Burza praktických situací

1. Přicházíte do oddělení, kde lidé spolu nemluví. Vztahy jsou hrozné. Jedná se o ženský kolektiv. Problém je v tom, že si nepředávají informace, které jedna od druhé potřebují. Když se zeptá někdo zvenčí na konkrétní otázku, záleží, koho se zeptá, a vždy se dozví jinou odpověď.

Co byste v této situaci podnikli?

2. Když se týmu nedaří

- ◆ Jste trenérem oddělení péče o zákazníky. Jeho zaměstnanci si stěžují, že jejich kritika způsobu práce není brána vážně. Říkají, že je lepší mlčet než si dělat problémy. Zaměstnanci oddělení tvrdí, že příčina problémů spočívá v tom, že jejich vedoucí nedokáže přijmout kritiku a naopak je velmi tvrdý vůči nim.
- ◆ Sám vedoucí oddělení si uvědomuje, že se za poslední dobu věci nevyvíjely tak, jak by si představoval. Vnímá zhoršenou atmosféru, kterou ale připisuje několika jednotlivcům, kteří prý „pořád čeří vodu“. Přesněji problémy ovšem popsat nedokáže.
- ◆ Protože chce situaci napravit, obrátil se na vás jako na specialisty, kteří se zabývají týmovou prací a klimatem. Žádá vás, abyste mu pomohli situaci vrátit směrem k normálu. Co uděláte? Navrhněte co nejpodrobnější postup, jaký zvolíte.

3. Tým v beznaději

- ◆ Přicházíte do firmy, která za posledních 20 let pětkrát změnila vlastníka. Vyznačuje se zároveň malou fluktuací, většina zaměstnanců pamatuje aspoň 3 z těchto změn.
- ◆ Zaměstnanci jsou technici a jejich prací je opravovat zařízení v elektrárnách a teplárnách. Problém je, že vůbec neuvažují ekonomicky, firma má obrovské náklady. Taky ale odmítají cokoli změnit. Říkají, že nějak bylo, nějak bude. A přinejhorším nás zase koupí nový majitel. Zdraví firmy je jím úplně fuk.
- ◆ Jste nově ustanoveným ředitelem. Jak byste zaměstnance probudil k aktivitě a vlastnímu zájmu? Jak byste s nimi komunikoval?

- ◆ Kolektivní setkání
- ◆ Pocit bezpečí
- ◆ Empatie – „víme, čím jste prošli“
- ◆ Dát lidem pocit osobní důležitosti
- ◆ Ptát se, co by oni sami změnili
- ◆ Audit nákladů, diagnostika
- ◆ Ekonomický stav firmy pravidelně zveřejňovat zaměstnancům
- ◆ Společné snídane
- ◆ Uniformy



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ