



Základy komunikace

© JUDr. Dana Hrabcová Ph.D.

Komunikace - vyjednávání

TRVALÝ PROCES - NELZE NEKOMUNIKOVAT - PRINCIPY

Osobní komunikační rovina

- **Interpersonální vztahy** rodinné, partnerské, pracovní, sousedské, společenské a další

Profesní rovina

- **Jednání a kontakt s občany a klienty** – úřady a instituce
- **Přednášky, prezentace, pohovory, zkoušky**
- **Řízení pracovních týmů** - vedoucí zaměstnanci
- **Kontraktační a související návazná obchodní jednání**
- **Kolektivní vyjednávání, sociální dialog**

Jednání s občany, s klienty

Právo na řádnou správu

Ustanovení §4 zák. č. 500/2004 Sb., správní řád:

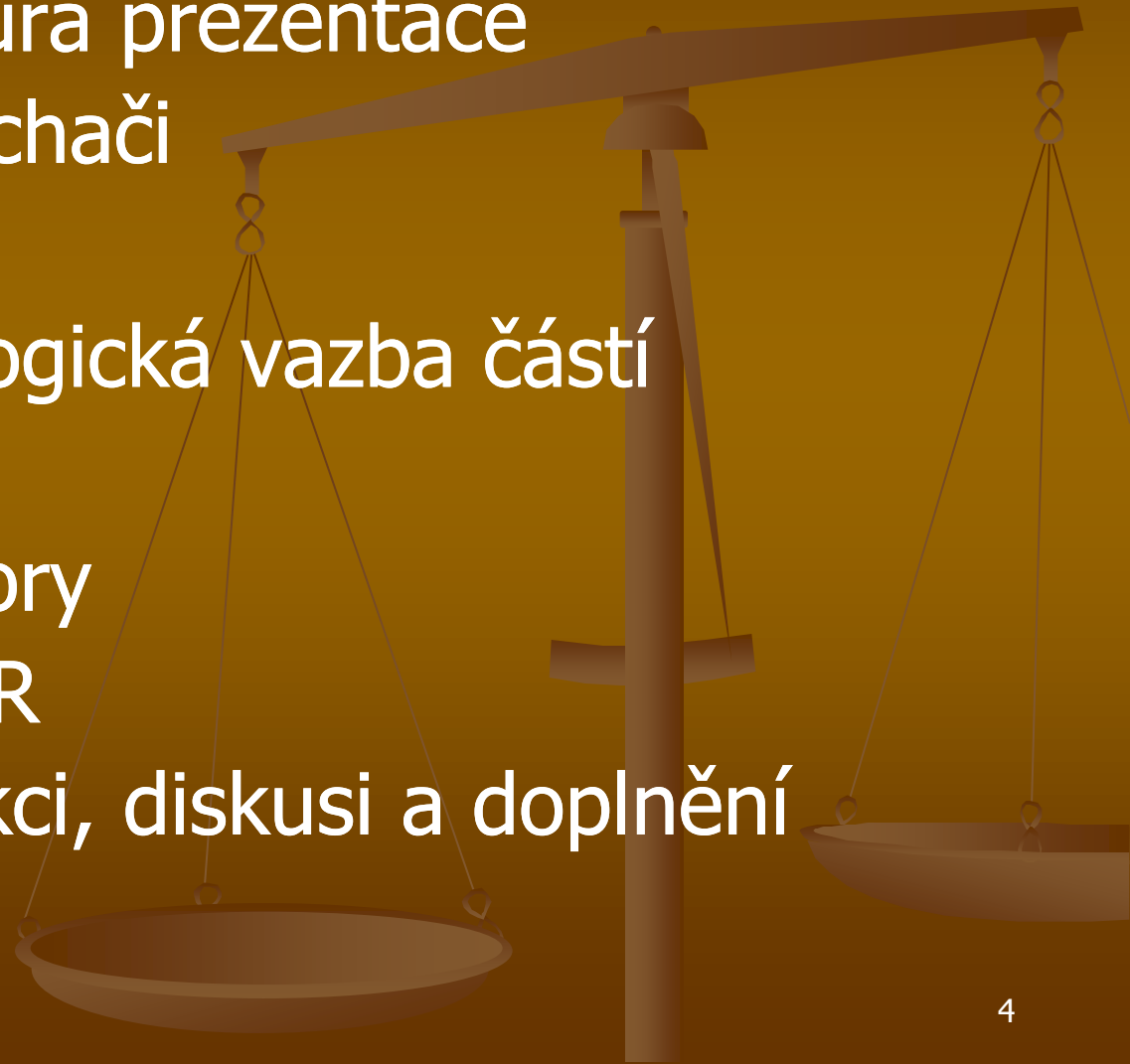
„Veřejná správa je službou veřejnosti, každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnost se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstřícně“

Principy dobré správy

- Evropský kodex řádné správní praxe -
<http://www.ombudsman.europa.eu/start.faces/>
- Desatero Veřejného ochránce práv –
<http://www.ochrance.cz/>
- Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě –
<http://www.vlada.cz/>

Přednášky, prezentace atp.

- ÚVOD + Struktura prezentace
- Kontakt s posluchači
- Časový rozvrh
- Argumentace, logická vazba částí
- Verbální projev
- Neverbální faktory
- Shrnutí + ZÁVĚR
- Prostor pro reakci, diskusi a doplnění



Vyjednávání a jeho struktura

Proces komunikace mezi partnery, zpravidla s relativně protichůdnými zájmy, jehož:

- **Průběh** lze charakterizovat jako konflikt (řízený)
- **Cílem** je dosažení konsenzu (dohody, sociálního smíru)
- **TRVALE udržitelného** (platný, splnitelný a možný)

***VŽDY SE SNAŽIT O TRVALE UDRŽITELNOU DOHODU
BEZ ZÁRODKŮ BUDOUCÍHO KONFLIKTU***

Trvale udržitelný smír (konsenz)

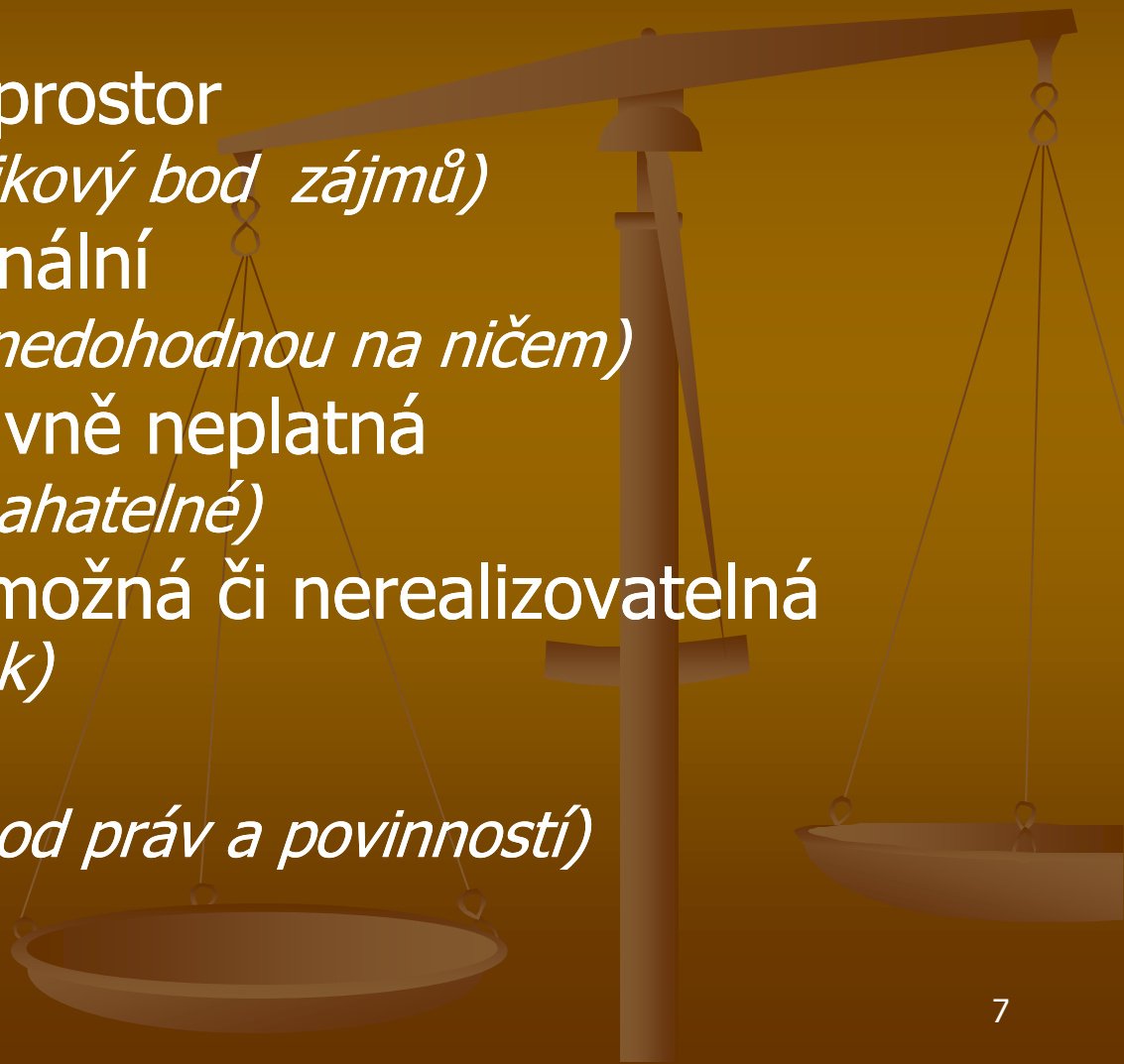
Aby byl smír udržitelný trvale, je třeba dodržet:

- **Právní rámec** - *právní normy daného právního řádu*
- **Ekonomický rámec** - *průnikový bod zájmů – sociálně - ekonomické optimum (na ekonomickém hřbitově nevytvoříš sociální ráj)*
- **Naplnění osobního rámce** :
 - **Osobní předpoklady** – *znalosti, dovednosti, techniky a taktiky*
 - **Rovnováha moci** - *moc – rovnováha - konsenz*
 - **Schopnost kompromisu** - **konsenz = změna názorů**
názory vycházejí z postojů - změna názoru = změna postoje

Selhání vyjednávání - spor (konflikt)

PŘÍČINY:

- Pro dohodu není prostor
(neexistuje průnikový bod zájmů)
- Nemožnost personální
(tito partneři se nedohodnou na ničem)
- Ujednání jsou právně neplatná
(plnění je nevymahatelné)
- Ujednání jsou nemožná či nerealizovatelná
(změna podmínek)
- Není kdo by plnil
(ochrana - přechod práv a povinností)



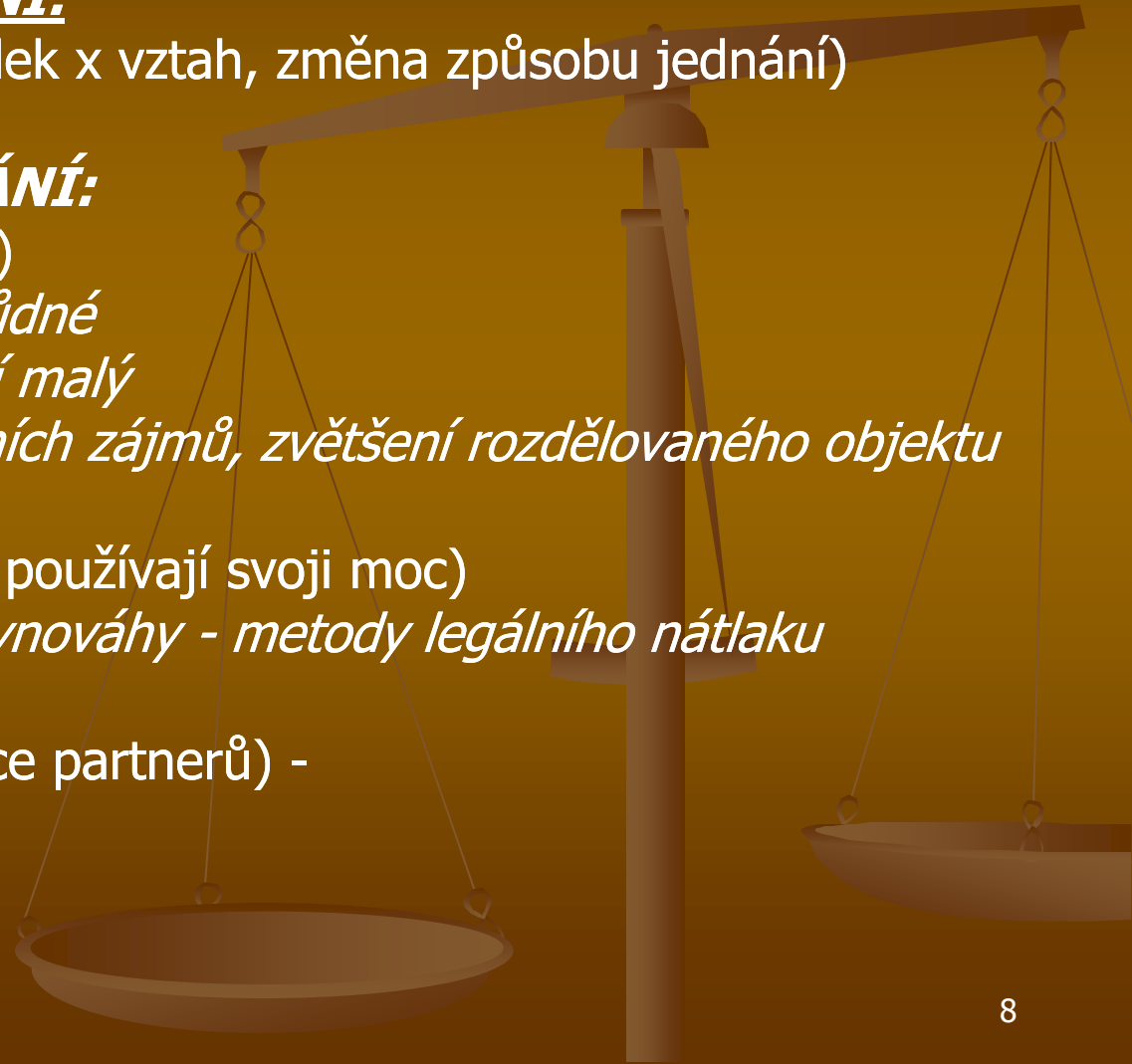
Druhy vyjednávání

PODLE ZPŮSOBU JEDNÁNÍ:

- **Tvrdé x jemné** (výsledek x vztah, změna způsobu jednání)

PODLE TYPU VYJEDNÁVÁNÍ:

- **Distribuční** (rozdělovací)
 - zájmy relativně protichůdné
 - prostor pro vyjednávání malý
 - řešení: poznávání prioritních zájmů, zvětšení rozdělovaného objektu
- **Manipulativní** (partneři používají svoji moc)
 - řešení: dostat moc do rovnováhy - metody legálního nátlaku
- **Kooperativní** (spolupráce partnerů) -



Předpoklady vyjednávání

Znalosti - *právní + ekonomické + další*

Informace – *o možnostech, priorit. zájmech*

Dovednosti - *technika, taktika a strategie:*

- Seběpoznávání,
- teorie verbální a neverbální komunikace, empatie, asertivita, feedback - zpětná vazba,
- teorie řízeného konfliktu,
- teorie týmové práce a další (zkušenosti)

KONFLIKT – řízený konflikt

NAPROSTÁ NEGACE - ignorování

- negace jako strach z ohrožení dominantního postavení - nechci tě vidět, nechci s tebou mluvit, neuznávám tě jako partnera

OTEVŘENÝ BOJ O MOC - válka, stávka, výluka

- snaha o zatlačení partnera do ofenzívy vyjednávání z pozice moci - neexistuje rovnováha sil

ROVNOVÁHA a STABILIZACE SIL A MOCI - studená válka

- hrozba stávkou, výlukou, obě strany se snaží získat nadvládu, mocenskou převahu

VYJEDNÁVÁNÍ O KONFLIKTU - otevřené měření sil v DIALOGU

- partneři jednají, tlumí eskalaci konfliktu (spirála) - co máme společného, výhody spolupráce

OTEVŘENÝ / TVŮRČÍ / DIALOG MEZI PARTNERY

- dialog o problému, věcný dialog - prostor pro konsenz

Možný výsledek vyjednávání

- Poražený - poražený (prohra - prohra)
- Poražený - vítěz (*zárodek budoucího konfliktu*)
- Vítěz - vítěz (výhra – výhra, WIN - WIN)

Fáze vyjednávání

- **Příprava jednání**
 - *informace , cíle, prioritní zájmy*
- **Vyjednávání**
 - *manévrování, sbližování pozic*
- **Závěry jednání**
 - *konsens - kontrola plnění = prestiž*
 - *příprava pozic pro další vyjednávání*

Fáze - taktiky - příprava jednání

- *Získávání informací o možnostech (zájmech)*
- *Výběr cílů, stanovení náhradních cílů (optimíra)*
- *Zpracování návrhu*
- *Konzultace s experty*
- *Výběr týmu a určení rolí v něm (teorie tým.práce)*
- *Volba strategie vyjednávání*
- *Výběr místa jednání*
- *Vymezení časového prostoru*
- *Dohoda o pravidlech jednání*

Fáze - taktiky - průběh jednání

- *Využívat znalosti vyjednávacích technik*
- *Průběžně dostávat moc do rovnováhy*
- *Měnit postoje protistrany - klíč ke změně názorů*
- *Využít znalosti teorie řízeného konfliktu*
při eskalaci obranné taktiky (přerušení jednání)
- *Taktika opouštění sporných bodů*
- *Měnit způsob jednání* *využívat role členů týmu*
- *Připravenost měnit strategii* *kooperativnost v umíněnost*
- *Nepřesouvat řešení problému do osob. soubojů*
- *Formulovat průběžné závěry*

Fáze - taktiky - závěr jednání

- *Trvale udržitelný smír bez zárodků bud. konfliktů*
- *Obsah ujednání stručný a srozumitelný všem*
- *Přeformulování závěrů (překlad z češtiny do češtiny)*
- *Ve dvojjazyčných (vícejazyčných) verzích zakotvit přednost znění*
- *Sjednat způsob realizace a odpovědnost za ni (přílohy)*
- *Sjednat způsob a termíny kontroly*
- *Hodnocení vyjednávání, prezentovat WIN-WIN*
- *Sebehodnocení, zpětná vazba*
- *Formální zveřejnění, uložení, nahlížení*