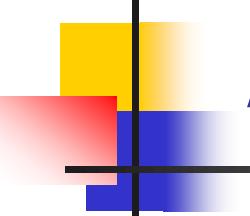


# *Sociální dialog - vyjednávání*

© JUDr. Dana Hrabcová Ph.D.



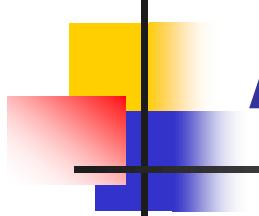
# *Komunikace - vyjednávání*

**!!! TRVALÝ PROCES – NELZE NEKOMUNIKOVAT !!!**

\*\*\*\*\*

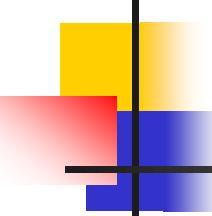
## *Osobní –interpersonální -komunikační rovina*

- ***Vztahy rodinné, partnerské***
- ***Vztahy v pracovním kolektivu***
- ***Vztahy a kontakty přátelské, sousedské***
- ***Vztahy společenské***
- ***a další ...***



# *Profesní komunikační rovina*

- *Kontakt a jednání a s občany a klienty*
- *Přednášky, prezentace*
- *Pohovory, zkoušky*
- *Řízení pracovních týmů*
- *Kontraktační a ostatní obchodní jednání*
- *Sociální dialog, kolektivní vyjednávání*



## *Sociální dialog – kolektivní vyjednávání*

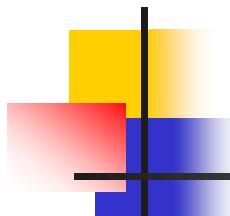
**Kolektivní vyjednávání je proces komunikace mezi sociálními partnery:**

- ***s relativně protichůdnými zájmy (soc.ek.optimum)***
- ***nevyhnutelně spojený s konfliktem* (řízený)**  
Názory vycházejí z postojů - změna postoje = změna názoru
- ***s cílem dosažení trvale udržitelného smíru***  
***= bez zárodků budoucího konfliktu .***

---

**Hodnota konsenzu - platný + splnitelný + možný**

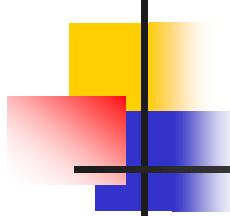
**Selhání vyjednávání = kolektivní spory**



# *Podmínky pro trvale udržitelný smír*

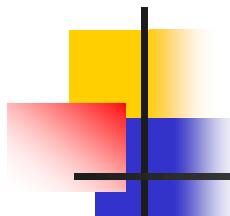
## *Dodržení:*

- **Právního rámce** - právní normy daného právního řádu
- **Ekonomického rámce** - průnikový bod zájmů  
*Sociálně ekonomicke optimum*
- **Osobního rámce :**
  - \* ***Rovnováha moci*** = moc (síla, pozice) + rovnováha = konsenz
  - \* ***Osobní předpoklady vyjednávání***  
znalosti + dovednosti techniky a taktiky při vyjednávání = konsenz
  - \* ***Připravenost ke kompromisu***



# *Příčiny sporů*

- ***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



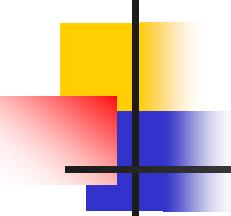
## *Druhy vyjednávání*

### **PODLE ZPŮSOBU**

**Tvrde X jemné = výsledek X vztah** - změna způsobu jednání

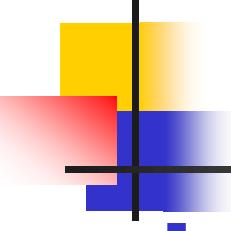
### **PODLE TYPU**

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



# *Předpoklady vyjednávání*

- **ZNALOSTI A INFORMACE**  
právní + ekonomické + další
- **DOVEDNOST VYJEDNÁVAT + ZKUŠENOSTI**  
= znát a využívat techniky + taktiky a strategie
  - Sebepoznávání, empatie, asertivita
  - Aktivní naslouchání, feedback - zpětná vazba
  - Teorie řízeného konfliktu
  - Principy verbální a neverbální komunikace
  - Teorie týmové práce
  - další...



# ***Gradace konfliktu – 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, rvačka, stávka**

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

- **ROVNOVÁHA a STABILIZACE SIL A MOCI - studená válka**

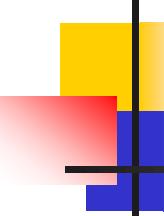
*hrozba stávkou, výhrůžky, obě strany se snaží získat nadvládu, mocenskou převahu*

- **VYJEDNÁVÁNÍ O KONFLIKTU - otevřené měření sil v DIALOGU**

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

- **DIALOG O PROBLÉMU – otevřené vyjednávání ve věci**

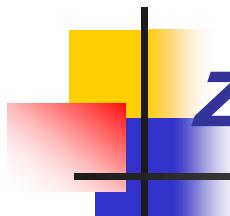
*tvůrčí a věcný dialog s protistranou, snaha se dohodnout - prostor pro **konsenz***



## *Aktivní naslouchání, empatie, zpětná vazba*

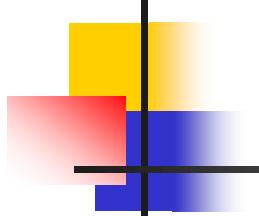
- *Chcete-li být dobrými partnery, bud'te pozornými posluchači!*
- *Chcete-li být zajímaví, zajímejte se!*
- *Chcete-li být dobrým společníkem, ptejte se na věci, na které partner rád odpovídá - přimějte ho, aby vyprávěl o sobě, o tom, co se mu podařilo – všichni chceme být úspěšní a oblíbení!*
- *Aktivní naslouchání pomáhá vytvořit atmosféru důvěry*
- *Vytvoříte pozitivní vztah k partnerovi (vzájemný)*
- *Získáte víc informací*
- *Aktivní naslouchání je naslouchání duší - **EMPATIE** (vcítění),*
- *Využívat techniky verbální a neverbální komunikace*
- *POZOR! Nutný soulad úst, očí a celkového postoje*
- *FEEDBACK - zpětná vazba – pozitivní i negativní zjištění*

*Když se dozvím, že mě okolí vidí jako vola,  
JE TO POZITIVNÍ ZJIŠTĚNÍ = MOHU TO ZMĚNIT*



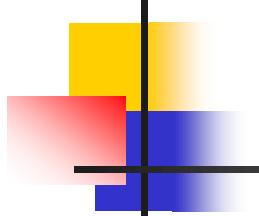
# **Základy neverbální a verbální komunikace**

- ***Stále platí, že „Šaty dělají člověka“***
- ***Komunikační význam hlavy - výrazová pozitivita***
- ***Komunikační význam těla – postoj - gesta***
- ***Veřejná, osobní a intimní zóna – obrana***
- ***Podání ruky jako projev typu osobnosti a postoje***
- ***Gesta – míra - soulad s verbální komunikací***
- ***Prostorová neverbální dominance, oční kontakt, soulad***
- ***Konfrontační tón, emoce při komunikaci***
- ***Souhlasné neverbální projevy jako taktika***
- ***Čas a jeho využití ve vyjednávání, přerušení jednání***
- ***Hlasitost řeči – rychlosť – srozumitelnost***
- ***Parazitní výrazy a pazvuky***
- ***Míra porozumění a informační šumy***



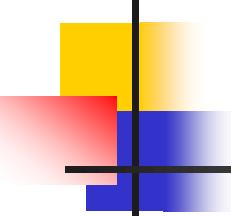
## **Výsledek vyjednávání**

- **poražený - poražený (prohra - prohra)**
  - *nebylo dosaženo konsenzu*
- **poražený - vítěz**
  - *hodnota konsenzu malá - zárodek budoucího konfliktu*
- **vítěz - vítěz (WIN - WIN)**
  - *konsenz s vysokou hodnotou*



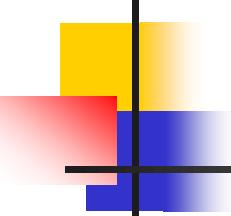
# *Fáze vyjednávání*

- **Příprava jednání**
  - informace, cíle, zájmy, motivace
- **Vyjednávání**
  - manévrování, taktizování
  - postupné sblížování pozic
- **Závěry jednání**
  - konsenz - kolektivní smlouva
  - prestiž KS = kontrola plnění smlouvy
  - příprava pozic pro další vyjednávání



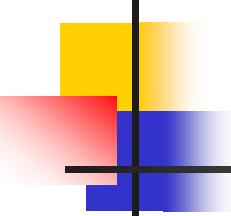
## **Příprava vyjednávání - taktiky**

- **Získávání informací o možnostech (priorit. zájmech)**
- **Výběr cílů + náhradních cílů (optimální míra)**
- **Zpracování návrhu, konzultace s experty**
- **Výběr týmu a určení rolí (teorie týmové práce)**
- **Volba strategie vyjednávání**
- **Výběr místa jednání, vymezení časového prostoru**
- **Dohoda o pravidlech jednání**



# **Průběh vyjednávání**

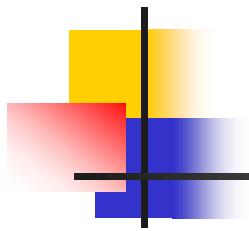
- **Využívat znalosti verbální a neverbální komunikace**
- **Využívat znalost vyjednávacích technik**
- **Využívat znalost prioritních zájmů**
- **Průběžné vyrovnávání moci, dostávat moc do rovnováhy**
- **Měnit postoje protistrany jako klíč ke změně názorů**
- **Využít znalosti teorie řízeného konfliktu**
  - při eskalaci (spirála) obranné taktiky (přerušení jednání)
- **Taktika opouštění sporných bodů, nastolování pseudoproblémů**
- **Měnit způsob jednání (využívat role členů týmu)**
- **Připravenost měnit strategii - kooperativnost versus umíněnost**
- **Nepřistoupit na přesun řešení problému do osobních soubojů**
- **Formulovat průběžné závěry**



# Závěr vyjednávání

***Trvale udržitelný smír bez zárodků budoucích konfliktů***

- ***Obsah ujednání stručný a srozumitelný všem účastníkům***
- ***Přeformulování závěrů (překlad z češtiny do češtiny)***
- ***Ve dvojjazyčných (vícejaz.) verzích - přednost znění***
- ***Sjednat způsob realizace a odpovědnost (v příloze)***
- ***Sjednat způsob a termíny kontroly***
- ***Hodnocení vyjednávání, prezentovat zásadu Win-Win***
- ***Sebehodnocení, zpětná vazba***
- ***Formální zveřejnění, uložení, nahlížení***



# **Zásady úspěšné prezentace**

- ***Struktura prezentace***
- ***Časový rozvrh***
- ***Kontakt s posluchači***
- ***Argumentace, logická vazba částí***
- ***Verbální projev***
- ***Neverbální faktory***
- ***Shrnutí, závěry***
- ***Prostor pro reakci a doplnění***