



# ***Základy komunikace***

---

***© 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***



# ***Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě***

---

## **PREAMBULE:**

- *Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné správy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec veřejné správy má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost.*
- *Účelem Kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat.*
- **Článek 2 Obecné zásady**
  1. *Výkon veřejné správy je službou veřejnosti, zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.*



# ***Principy dobré správy pro úřady a úředníky***

---

## **Desatero Veřejného ochránce práv - ombudsmana**

### ***Preambule:***

- *Principy dobré správy vymezují takový postup správního úřadu, který je v souladu se zákonem a zároveň mu nelze vytknout nepřiměřenost, diskriminační chování, svévolnost, účelovost, vyhýbavost, neefektivnost a jiné nežádoucí znaky. Dodržováním níže uvedených principů úřad usiluje o právní jistotu osob a předchází situacím, kdy jeho postup sice nelze označit přímo za nezákonný, přesto je evidentně nevhodný a ve svém důsledku může mít podobně tíživý dopad na práva osob jako porušení zákona.*
- **Základní doporučení pro jednání s klienty**



# ***Komunikace + vyjednávání***

---

***Vyjednávání je proces komunikace mezi 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 = spory***



# *Podmínky pro trvale udržitelný smír*

---

## ***Dodržení:***

- **Právního rámce** - *právní normy daného právního řádu*
- **Ekonomického rámce** - *průnikový bod zájmů*  
*Sociálně ekonomické 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**

**Tvrdé 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*** (partneři 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...*



# ***Rovné zacházení a zákaz diskriminace***

---

- ***Zák. č. 198/2009 Sb.... antidiskriminační zákon***
- ***Definice + katalog diskriminačních důvodů:***  
*Jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází, zacházelo, nebo by se zacházelo, s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodů rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či svět. názoru*
- ***Nerovné zacházení, které není diskriminací***  
*oprávněnost + přiměřenost + důvodnost k vyrovnání nevýhod*
- ***Dělené důkazní břemeno ve sporech - § 133a OSŘ***



# ***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**  
*partneři 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***



# ***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, přerušování jednání***
- ***Hlasitost řeči – rychlost – srozumitelnost***
- ***Parazitní výrazy a pazvuky***
- ***Míra porozumění a informační šumy***



# ***Aktivní naslouchání, empatie, zpětná vazba***

---

- ***Chcete-li být dobrými partnery, buďte 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***



## ***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*
  - *prestíž 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 jednání***

---

***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***