



ZÁKLADY KOMUNIKACE

JUDr. Dana Hrabcová, Ph.D.

Interpersonální komunikace a její využití

TRVALÝ PROCES - NELZE NEKOMUNIKOVAT!

Soukromá (osobní) komunikační rovina

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

Profesní komunikační rovina

- ***Kontakt a jednání s občany a klienty*** – úřady a instituce
- ***Přednášky, prezentace, pohovory, zkoušky***
- ***Interpersonální vztahy v pracovních v týmech***
- ***Řízení pracovních týmů*** - vedoucí zaměstnanci
- ***Kontrakční a související obchodní jednání***
- ***Sociální dialog*** - kolektivní vyjednávání

Komunikace a principy dobré správy

Při komunikaci s občany (klienty) je třeba dodržovat:

- *Principy dobré správy - obecně*
- *Evropský kodex řádné správní praxe*
- *Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě*
- *Desatero Veřejného ochránce práv*
- *Zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace*

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**
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 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 a komunikaci s klienty**

Rovné zacházení a zákaz diskriminace

Zákon č. 198/2009 Sb.,antidiskriminační zákon

Rovné zacházení a zákaz diskriminačního jednání

- *diferenciace – oprávněnost – přiměřenost*
- *důvodnost k vyrovnání nevýhod*

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

Pracovněprávní vztahy - ust. § 16 zákoníku práce

Diskriminační spory - dělené důkazní břemeno – ust. § 133a OSŘ

Podmínky úspěšné komunikace (vyjednávání), vznik a příčiny sporů

Pro úspěšný a trvale udržitelný výsledek je třeba dodržení:

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

Vznik a 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 nerealizovatelná* - změna podmínek, není, kdo by plnil

Druhy jednání, výsledky, řešení

PODLE ZPŮSOBU

- ***Tvrdé X jemné = výsledek X vztah***
Řešení: - změna způsobu jednání

PODLE TYPU

- ***Distribuční - rozdělovací***
zájmy relativně protichůdné x 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 – předpoklad - společné zájmy***

Teorie řízeného konfliktu – gradace, řešení

- **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 jednájí, 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!!!***

Fáze vyjednávání, metody jednání

Každé jednání (vyjednávání) probíhá ve třech fázích:

- ***Příprava jednání*** = ujasnit cíle + zájmy + motivace + informace
- ***Vyjednávání*** = manévrování, postupné sblížování pozic
- ***Závěry jednání*** = konsenz – dohoda, KS, prestiž - kontrola plnění
- ***Příprava pozic pro další jednání*** = budete i nadále spolu?

Používat přiměřeně osvědčené metody jednání

- ***Asertivita*** – asertivita není agresivita – tvrdě za cíli, jemně v jednání
- ***Empatie*** – vcítění – odhalí víc než slova (viz dále)
- ***Feedback*** - zpětná vazba – odhalí skutečné cíle a změnu postojů (viz dále)

Taktika postupu:

Názory vycházejí z postojů = změna postoje = změna názoru

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 a zjistíte skutečné cíle***
- ***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***

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*
- *Neverbální (souhlasné) projevy jako taktika*
- *Čas a jeho využití ve vyjednávání, přerušení jednání*
- *Hlasitost řeči – rychlost – srozumitelnost*
- *Parazitní výrazy a pazvuky*
- *Míra porozumění a informační šumy*

Zásady úspěšné prezentace

- ***Struktura prezentace***
- ***Časový rozvrh***
- ***Kontakt s posluchači***
- ***Argumentace, logická vazba částí***
- ***Vhodný verbální projev + parazitní výrazy a zvuky***
- ***Neverbální faktory***
- ***Shrnutí + závěry***
- ***Prostor pro reakci a doplnění***