

Jiří Plamínek

Konflikty a vyjednávání

Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál
3., upravené a doplněné vydání





Poradce
ro praxi

Tato e-kniha byla zakoupena u Vašeho dobrého knihkupce knihdobrovsky.cz

Kupující:

Adresa: , ,

ID 20110-20140277262061422112-5024-217

Upozorňujeme, že kniha je určena pouze pro potřeby kupujícího.

Kniha jako celek ani žádná její část nesmí být volně šířena na internetu, ani jinak dále zveřejňována. V případě dalšího šíření neoprávněně zasáhnete do autorského práva s důsledky dle platného autorského zákona a trestního zákoníku.

Neoprávněným šířením knihy poškodíte rozvoj elektronických knih v České republice.

Tak nám, prosím, pomozte v rozvoji e-knih a chovejte se ke knize, k vydavatelům, k autorům a také k nám fér.

Jiří Plamínek

Konflikty a vyjednávání

Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál
3., upravené a doplněné vydání



Grada Publishing

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblasti komunikace, rozvoje osobnosti, budování kariéry a vedení lidí. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, například lektorům, koučům, manažerům či personalistům, tak všem ostatním, kteří chtějí zlepšit své komunikační a jiné dovednosti.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Konflikty a vyjednávání

Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál

3., upravené a doplněné vydání

Tiráž tištěné publikace:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4892. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Lucie Marková, Bc. Kamila Nováková, Mgr. Irena Koušková
Sazba Jan Šístek
Počet stran 136
Třetí vydání, Praha 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4485-8

Elektronické publikace:

ISBN 978-80-247-8140-2 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8141-9 (ve formátu EPUB)
ISBN 978-80-247-8142-6 (ve formátu MOBI)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **restně stíháno**.*

Přehledný obsah

(podrobný obsah je na konci knihy)

O autorovi	7
Předmluva ke třetímu vydání	9
Úvod	11
1. kapitola	
Váš přítel konflikt	13
1.1 Seznamte se	13
1.2 Poznejte se	17
1.3 Pochopte se	20
2. kapitola	
Život s konflikty	32
2.1 Zásady zvládání	32
2.2 Způsoby zvládání	41
2.3 Postup zvládání	44
3. kapitola	
Volba stylu jednání	55
3.1 Kritéria úspěchu	55
3.2 Přehled stylů vyjednávání	56
3.3 Používání vyjednávacích stylů	62
4. kapitola	
Taktické aspekty vyjednávání	72
4.1 Prostor pro vyjednávání	72
4.2 Zájmy a moc v konfliktech	77
4.3 Příprava na vyjednávání	84

5. kapitola

Lidské aspekty vyjednávání	88
5.1 Vliv zděděných aspektů	88
5.2 Vliv naučených aspektů	95
5.3 Návod k použití	100

6. kapitola

Strategické aspekty vyjednávání	104
6.1 Pyramida spokojenosti	104
6.2 Síla a potenciál stylů	107
6.3 Strategická pravidla	110

Závěr	119
--------------------	------------

33 klíčových pravidel pro řešení konfliktů a vyjednávání	123
---	------------

Přehled obrázků	125
------------------------------	------------

Doporučené zdroje	127
--------------------------------	------------

Rejník	129
---------------------	------------

Podrobný obsah	131
-----------------------------	------------

O autorovi

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Ve své poradenské praxi se hrdě hlásím k myšlenkám tří českých velikánů – Jana Ámose Komenského, Josefa Švejka a Járy Cimrmana. Ámosova hravost, Švejkova prostota a Cimrmanova všestrannost – to jsou ideály, ke kterým nemotorně směřuji.

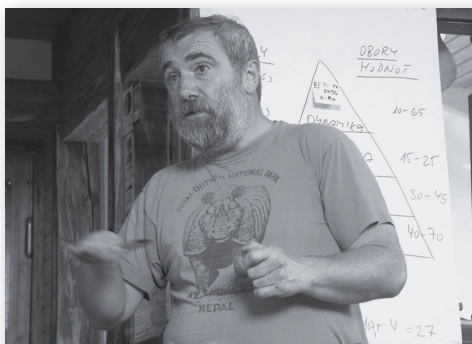
Zatím jsem pod jejich vlídným vlivem dospěl v zarostlé individuum, jež bývá pro svůj zanedbaný zevnějšek, marně vydávaný za nedbalou eleganci, odháněno od vrat firem a přednáškových síní, dokud se nelegitimuje.

Protože jsem naprosto neschopný uživit se rukama, zkusil jsem to hlavou. Z podobnosti dějů v přírodních a ekonomických systémech jsem odvodil teorii vitality, která dnes sice skromně, ale stále spolehlivěji pomáhá identifikovat a odstraňovat problémy našich firem a institucí.

Vedle managementu se věnuji i řešení konfliktů. Moji kamarádi dokonce tvrdí, že konflikty vytvářím, abych je potom mohl řešit. Dlouho jsem to považoval za povedený bonmot – než jsem si uvědomil, že v teorii vitality skutečně takový postup existuje pro případ, že je firma příliš nehybná a konzervativní. Řešení konfliktů je totiž podstatou vývoje.

Jako zatvrzelý pacifista jsem se zamiloval do nenásilného řešení sporů. Z výletů do USA jsem přivezl do tehdejšího Československa mediaci – řešení sporů za pomoci neutrálního odborníka – a stal se prvním českým mediátorem. Na tu dobu rád vzpomínám – občas jsem musel vysvětlovat, že v rámci mediace nebudeme ani medítovat, ani vyvolávat duchy.

Vystřídal jsem devatero řemesel – rád jsem byl prospektorem v poušti, českým koordinátorem programu řešení konfliktů a rozhodování při OSN, ředitelem odboru na federálním ministerstvu, koordinátorem vzdělávání trenérů při Johns Hopkins University v Baltimoru, ale třeba i členem komise pro vyčíslování škod po okupaci Československa v letech 1968–1991.



Posledních zhruba 20 let jsem nezávislým lektorem a konzultantem. Píšu tradiční a e-learningové tréninkové programy, snažím se být užitečný jako facilitátor a mediátor. Tato praxe je neuvěřitelně bohatá na ojedinělé případy a neobvyklé zkušenosti. Jejich tíhy se zbavuji psaním příruček. Pokud dobře počítám, tato je již patnáctá. Vůči našim krutě zkoušeným lesům jsem se provinil i několika knihami s přírodovědeckou tematikou.

Vzděláním se hlásím k jilemnickému gymnasiu, pražské Universitě Karlově a marylandské JHU, teritoriálně ke zbylým lesům, vodám a skalám v širokém okolí Krkonoš. Celý život mne neopustil pocit, že kdo si při práci hraje, udělá víc.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

Předmluva ke třetímu vydání

Milí čtenáři,

děkuji Vám za Váš zájem, který mi umožňuje vydat tuto knížku o konfliktech již potřetí. Jsem přesvědčen, že konflikty si Vaši pozornost zaslouží. Jsou v pozadí změn a jejich řešení je motorem vývoje.

Od doby před šesti lety, kdy vyšlo v Gradě první vydání knihy (ještě pod názvem Jak řešit konflikty), se mnohé změnilo. Díky vyjednávací – a především mediační – praxi jsem za tu dobu posbíral množství zážitků a zkušeností a mohl do knihy doplnit některé nové postřehy. Knižku jsem hodně upravil – najdete v ní nové kapitoly a nová témata.

Budu dychtivě čekat na jakýkoli názor či podnět od Vás na své e-mailové adrese. Přátelsky Vás zdravím,

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

Úvod

Vážení čtenáři,

zvu Vás na cestu do světa konfliktů. Novou knížku o konfliktech jsem se chystal napsat celých deset let, od té doby, kdy se rychle vyprodala jedna z mých prvních knih, příručka *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Cesta od myšlenky k činu nebyla snadná – potřeba zpracovat jiná, zejména manažerská témata uskutečnění tohoto záměru stále odsouvala.

Čas se mezitím nezastavil, a tak mi ubíhající léta nadiktovala do pera knihu, která se od té první výrazně liší formou i obsahem. Dostáváte ji do rukou ve třetím, upraveném a doplněném vydání.

Praxe při řešení reálných konfliktů mne vybavila zejména dostatkem příkladů. Zkušenosti z vedení tréninkových kursů mne zase dovedly k potřebě názornosti – méně píšu a více kreslím. Obojí se projevilo na této příručce: výklad, příklady a obrázky v ní tvoří poměrně rovnocenné složky.

V obsahu knihy by Vás mohl překvapit zejména můj vlídný pohled na konflikty. Není důsledkem toho, že mne konflikty vlastně živí, a snad ještě ani projevem stařecké demence, spíše za to mohou konflikty samy.

Vím, že svět konfliktů většinou nemáme v oblíbenosti, ba rádi se mu obloukem vyhýbáme. Ale on tu je, čeká na nás, rád a ochotně nás do sebe vtahuje a možná i trochu poťouchle sleduje, jak se v něm vyznáme, a někdy nám také obratně komplikuje návrat do našeho oblíbeného hájemství klidu a pohody. Svou špatnou pověst si ovšem nezaslouží. Z každé sebemenší vyhlídky na jeho složitou krajinu můžeme vidět, že ve skutečnosti tvrdě pracuje pro nás.

Když jsem v roce 1994 napsal, že konflikty jsou palivem do motoru vývoje, připadal jsem si téměř jako extrémista. Od té doby jsem mnohé prožil a přečetl, a tak dnes mohu tvrdit, že konflikty mají ještě o chloupek větší význam – jsou samotným základem života. O životě dnes víme, že je svázán se systémy, které se pohybují daleko od rovnováhy. Konflikt mezi trvalým hledáním vnitřní rovnováhy a otevřeností těchto systémů (protékají jimi látky a energie) umožňuje běh životních funkcí.

Díky konfliktům, které neustále narušují rovnováhu systémů, byly učiněny všechny objevy v historii lidstva. Tvůrčím složkám konfliktu mezi pohodlností a zvědavostí děkujeme za vynález kola, za objev léčivých účinků budoucího acylpyrinu i za formulaci teorie relativity. Bez konfliktů, které nás daleko přesahují, by nevznikl pozemský život, my lidé, ani náš kulatý modrý domov. Celá historie

našeho aktuálního vesmíru začíná – alespoň podle současných představ – velkým třeskem, tedy řešením gigantického konfliktu, o jehož povaze můžeme pouze spekulovat.

V knize ovšem rozhodně nebudeme dělat porodní báby našemu vesmíru. Půjde v ní o všední i méně obvyklé konflikty, z nichž se rodí naše životní a pracovní úspěchy i neúspěchy. Mají-li konflikty skutečně svůj svět, potom na tuto knížku můžeme pohlížet jako na jakousi turistickou mapu, umožňující takovým prostředím bezpečně a poučeně putovat a z těchto výprav si sem tam i něco užitečného přinést.

V přátelské úctě ji věnuji všem, kteří věří, že je možné to dělat poctivě a bez násilí.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

1.

Váš přítel konflikt

„Kdo chce, co může,
ten může, co chce.“

Tato kapitola nás uvede do světa konfliktů. Definuje termíny týkající se univerzálně veškerých konfliktů (1.1), pojmy, jež se vztahují spíše ke konfliktům působícím specificky ve světě lidí (1.2), a shrnuje základní poznatky o významu konfliktů a o přístupu, který si konflikty vzhledem ke svému významu zaslouží (1.3).

Obecněji laděné poznámky jsem na začátek knihy, do kapitol 1.1 až 2.1, neumístil náhodou. Od kapitoly 2.2 dále se kniha zabývá konkrétními metodickými aspekty zvládání konfliktů. To je jistě důležité v případech setkání se standardními konflikty, které – při znalosti jednotlivých metodických možností – dovolují v zásadě rutinní řešení.

V méně standardních případech občas nestačí „know-how“. To, co pomáhá, je „know-why“. Vědomí smyslu toho, co hodláme učinit, nás může dovést k účinnějším postupům. Kdo ví „proč“, je na dobré cestě vědět „jak“. Proto prosím čtenáře o trpělivost s trochu obecnějším zaměřením kapitol na počátku výkladu.

1.1 Seznamte se

Jisté sjednocení jazyka hned na počátku výkladu je nezbytné, protože terminologie teorie konfliktů není nijak ustálená. Jenom definic konfliktu je možné z různých zdrojů shromáždit desítky. V této knize budu používat definici konfliktu vyplývající z teorie vitality.

System

System je pro účely této knihy uspořádaný celek, pro který platí, že není pouhým souhrnem svých částí. K jeho úplnému popisu tedy nestačí vyjmenovat nebo nějak

charakterizovat jeho části (jak je tomu například u množin, které jsou takovým prostým souborem prvků).

Systém je charakterizován nejen svými částmi, ale i funkčními vztahy mezi těmito částmi. Takové funkční vztahy jsou **součástí podstaty systému**. Tým například není pouhou množinou lidí – jedná se o soubor charakterizovaný určitými vztahy, například rozdělením rolí.

Stejně tak člověk – další příklad systému – není množinou orgánů nebo množinou buněk. Aby mohl žít a být si vědom své existence, musí být tyto složky uspořádány zcela originálním, jedinečným způsobem do funkčních vztahů.

Systémy potkáváme denně a prakticky všude. Nejenže je každý z nás systémem, ale systémy existují a působí v nás i kolem nás. Systémem jsou naše játra, stejně jako každá buňka našeho těla. Systémem jsou firmy, obce, státy, přírodní ekosystémy včetně biosféry, je jím planeta Země, stejně jako sluneční soustava nebo náš vesmír.

Pro naše téma je důležité, že systémy jsou „hostiteli“ konfliktů. V nich konflikty vznikají a působí a v nich také jsou a musí být řešeny.

Rovnováha

Rovnováha je specifický stav systému, v němž je výslednice všech působení uvnitř systému nulová. Všichni si jistě z fyziky nebo z kybernetiky pamatujeme, že systémy mohou být uzavřené, izolované (nekomunikující s okolím) a otevřené (vyměňující si s okolím hmotu nebo energii a tím i informace).

Izolovaný systém je teoretickým konstruktem. Nikde ve vesmíru pravděpodobně neexistuje (výjimkou může být náš expandující vesmír sám, ale ne již například černé díry). Všechny systémy, se kterými přicházíme do styku, jsou tedy otevřené. Tvoří součásti systémů nadřazených a v rámci nich komunikují a zakládají funkční vztahy s jinými systémy.

Skutečná rovnováha, trvající déle než okamžik, je prakticky možná pouze v izolovaném systému. Otevřené systémy se jí mohou nanejvýš blížit, protože jejich stav se neustále mění vlivem změn v okolí i uvnitř systémů.

Přesto některé stavy za přibližně rovnovážné po omezenou dobu považujeme a dokonce se jich snažíme dosáhnout. Typickým příkladem jsou třeba dohody jako výsledky řešení sporů mezi lidmi. Ty nastavují podmínky rovnováhy, která má vydržet, dokud budou tyto podmínky respektovány účastníky dohody nebo dokud nevyprší platnost dohody.

Pro naše téma je důležité, že pokud systém zůstává v rovnováze, neobsahuje žádný aktivní konflikt. O konfliktu můžeme mluvit teprve tehdy, je-li rovnováha porušena.

Stabilita

Stabilita již není stav systému. Je to schopnost systému udržovat rovnováhu. Přesněji, vzhledem k výše řečenému, jde o schopnost systému udržovat stav blízký rovnováze nebo nacházet nové stavy blízké rovnováze. Důležité je, že stabilní systém zvládá změny ve svém nitru a ve svém okolí, aniž by se měnila jeho podstata.

Stabilita může nabývat **různé podoby**. Systém může být například resistantní, tedy mít schopnost – pochopitelně vždy v určitých mezích – udržovat své charakteristiky navzdory změnám podmínek. Stabilita může mít i povahu resilience, tedy schopnosti systému změnit některé své vlastnosti po dobu odlišných podmínek a poté získat zpět své původní charakteristiky.

Pod pojem stability však lze vzhledem k tématu této knihy zahrnout i schopnost adaptace, tedy schopnost systému měnit své charakteristiky v reakci na změny podmínek trvale. Rezistentní vůči tlaku je například v mezích své pevnosti pevná látka. Resilientní je opět v určitém rozmezí podmínek látka pružná. Adaptabilní jsou potom zase v rámci jistých mezí například biologické druhy.

Stabilní systémy bývají odolné vůči působení konfliktů. Umí se přizpůsobit podmínkám v daném rozmezí, a podmínky je proto v tomto rozmezí nemohou ohrozit. Například teplokrevní živočichové reagují na změny teplot termoregulací, tedy distribucí tepla pomocí cévního systému.

Konflikt

Konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. Konflikt má tedy tendenci vychylovat systémy ze stavů blízkých rovnováze a tím podněcovat jejich změny. Je-li ohrožována či porušována pouze rovnováha a stabilita systému zůstává navzdory konfliktu zachována, je konflikt činitelem, který dává systému dynamiku a umožňuje mu měnit se a vyvíjet.

Je-li porušována stabilita systému, potom označujeme konflikt slovem **krize**. Krize přímo ohrožuje existenci systému. Katastrofou pak nazýváme stav, kdy systém kolabuje a skokově ztrácí své charakteristické vlastnosti. Takovým dějem je například smrt živého organismu.

Ve stabilních systémech zpravidla působí negativní zpětné vazby. To znamená, že růst působení určitého faktoru provází růst působení jeho „antifaktoru“, který růst působení faktoru koriguje – omezuje, zastavuje nebo obrací v pokles.

Dá se tedy říci, že konflikt představuje faktor, který systém deekvilibrizuje (uvádí do nerovnováhy) nebo destabilizuje (uvádí v labilitu) a **tím jej dynamizuje** (nutí měnit se). A protože je změna přirozeným průvodcem existence, je obtížné říci, že konflikty jsou jednoznačně pozitivním nebo jednoznačně negativním jevem.

Synergie

O synergii mluvíme, pokud výsledné působení více činitelů přesahuje součet jejich působení jednotlivých. Pokud Popelka a princ sedí u dvou misek a třídí hrách a čočku, smíchané na jedné hromadě, výsledek jejich společného úsilí je součtem jejich úsilí individuálních.

Když si potom jdou odpočinout a počnou přitom dceru, tento výsledek není pouhým součtem jejich individuálního úsilí. Samostatným úsilím by totiž dceru nikdy nepočali. Zrodila se synergie a přinesla výsledek, který je novou kvalitou.

O synergii mluvíme i tehdy, když nevzniká nová kvalita, ale **výsledek převyšuje součet** jednotlivých působení i kvantitativně. Pokud si mají princ a Popelka vydělávat na živobytí prodejem tříděného hrachu a čočky a Popelka umí lépe třídít a princ lépe prodávat, pak si rozdělením rolí vydělají více, než kdyby oba působili – tedy třídili i prodávali – samostatně.

Systémy jsou **soubory částí a vztahů**. Výsledky jejich působení jsou závislé na vztazích částí (například na onom rozdělení rolí). Pokud působí části proti sobě (v konfliktu), jejich působení se odečítají (to se děje například tehdy, když se dva týmy přetahují o provaz).

Působí-li části stejným směrem, úsilí se sčítají (například jsou-li koně či tažní psi zapřaženi před sáně). Působí-li části společně tak, že vzájemně zvyšují svůj potenciál nebo výkon, nastává synergický efekt a výsledek buď převyšuje součet působení kvantitativně, nebo představuje novou kvalitu.

Spolupráce a konflikt jsou tedy jevy v určitém smyslu opačné. Oba mohou být provázeny synergickým efektem, přičemž výsledkem synergie v konfliktním prostředí bývá kvantitativně či kvalitativně silná destrukce, kdežto výsledek synergie při spolupráci bývá konstruktivní.

V každém případě můžeme říci, že každý systém má již z definice (protože součástí jeho podstaty jsou vztahy částí systému) potenciál generovat konflikty a zároveň i potenciál stát se domovem synergických efektů.

Dynamika

Dynamika je schopnost systému se z vnitřních příčin měnit a vyvíjet. O vývoji systému mluvíme obvykle tehdy, když změny, které systém podstupuje, jsou plynulé, kontinuální. Takové změny probíhají bez porušení stability. Jedná se vlastně o sekvenci stavů blízkých rovnováze, která vykazuje určitou tendenci, trend pohybovat se v jistém směru a smyslu.

Zatímco rovnováha je podobou stavu (existence) systému, dynamika je **podobou jeho pohybu**. Stabilita vyvíjejícího se systému pak má podobu „dynamické

rovnováhy“, tedy povahu série stavů blízkých rovnováze, které se pohybují po nějaké dráze.

Hybatelem tohoto pohybu jsou právě konflikty, které jsou obsaženy v systému nebo působí mezi systémem a jeho okolím. Mezi konflikty a vývojem tedy existuje důležitý kauzální vztah, o němž se podrobněji zmíním v kapitole 1.2.

Od evoluce, tedy plynulého vývoje, který zachovává podstatu systému nebo ji kontinuálně mění, je třeba odlišovat revoluci, tedy změnu skokovou, vedoucí ke změně podstaty systému, nebo v mezním případě, k jeho úplné destrukci a ukončení jeho existence.

1.2 Poznejte se

Výše uvedené termíny se vztahují přímo k definici a významu konfliktů. Nejsou závislé na přítomnosti lidí v konfliktech, ani na lidském úsilí konflikty vyvolávat, řídit nebo řešit. Management konfliktů čili potřeba zvládat konflikty a dostat pod kontrolu jejich vývoj je ovšem pro lidi přirozená a přináší další specifické termíny.

Typy konfliktů

Budeme-li sledovat konflikty z pohledu lidí, dojdeme ke třem jejich typům, definovaným tím, do jaké míry se jich účastní lidé. V knize se budu dále zabývat přednostně jedním z těchto typů – konflikty interpersonálními.

Extrapersonální konflikt je takový konflikt, jehož přímými účastníky nejsou lidé. Této definici vyhovují například konflikty mezi ostatními živočichy, ale i situace zcela „anorganické“, například vpád horkého magmatu do chladné vody oceánů nebo tlak louskáčku na ořechy a odpor, který vůči tlaku klade ořechová skořápka.

Interpersonální konflikty se odehrávají mezi lidmi nebo skupinami lidí. Spadá sem většina situací, které za konfliktní běžně považujeme – například spory manželské, generační, komunitní, politické, obchodní, sousedské, mezinárodní a další.

Intrapersonální konflikt působí v prostředí psychiky jednotlivého člověka. Jde do značné míry o hájemství specialistů typu psychologů či psychiatrů, nicméně do styku s intrapersonálními konflikty a jejich projevy a důsledky přicházíme běžně i jako laici v těchto oborech. Patří k nim například konflikty mezi úlohami, jež jsou nám svěřovány, a naším svědomím, nebo konflikty různých rolí, které v životě hrajeme (tak se v nás mohou dostat do konfliktu například manželka s milenkou nebo matka s manažerkou).

Postoje a zájmy

Velmi užitečnými pojmy označujeme také chování lidí v konfliktech a jeho přímé příčiny. Tyto příčiny vytvářejí spletité soubory, nicméně zvláště důležité pro řešení konfliktů je sledování řetězců příčin, jež vedou ke stále hlubším a hlubším zdrojům lidského chování.

Postoj je verbálně vyjádřený **systém požadavků** týkající se povahy řešení interpersonálního konfliktu. Někdy můžeme mluvit také o pozici. Postoj (pozice) je to, co účastníci konfliktu vyjadřují svým chováním, tj. především to, co říkají. Postoj je tím, co se projevuje na povrchu, a proto může maskovat a znesnadňovat pochopení hlubších důvodů lidského chování.

Zájem je **příčina postoje**. Často se vyskytuje jako systém, který má svou horizontální a (především) vertikální strukturu. Vertikální struktura odráží řetězení zájmů od zájmů mělkých (jež jsou důsledkem zájmů hlubších) k zájmům hlubším (jež působí jako příčiny zájmů mělkých).

Velmi hlubokým, stálým nebo jen pomalu proměnlivým zájmům můžeme říkat hodnoty. Hodnoty jsou charakteristikou osobnosti člověka, podobně jako jeho myšlenky (ratio) nebo pocity (emoce). Zatímco u zájmů (a zejména postojů) lze pomýšlet na změny v průběhu řešení konfliktů, hodnoty zůstávají z pohledu konkrétní kauzy konstantou.

Lidé a konflikty

Lidé jsou pochopitelně klíčovými faktory interpersonálních konfliktů. Jsou jimi už proto, že zásadně ovlivňují vnější podobu interpersonálního konfliktu – například rozhodují o tom, zda bude mít konflikt povahu sporu nebo povahu problému, jak ukážu v následující kapitole.

Strana konfliktu je subjekt interpersonálního konfliktu (člověk nebo skupina lidí), který se vyznačuje specifickým systémem postojů a zájmů. Stranu konfliktu tedy dobře popisuje systém postojů a zájmů (a někdy i hodnot), který strana má nebo sdílí.

K **nositelům zájmů** patří takové subjekty, které budou řešením konfliktu dotčeny a ovlivněny. Jsou to tedy hráči (opět může jít o jednotlivce, skupiny lidí nebo různé právnické osoby), již mají zájem na takovém řešení konfliktu, jež naplní jejich zájmy.

Nositelé moci jsou subjekty, které mohou řešení konfliktu zásadně ovlivnit. Tito jednotlivci, skupiny či právnické osoby bývají zpravidla nadány určitým charismatem, oprávněny k nějakým důležitým úkonům (například úkonům

úředním) nebo vlastníky něčeho, co hraje v konfliktu důležitou roli (kupříkladu stavebního pozemku).

Nositelé moci pochopitelně mohou v konkrétní kauze vystupovat i jako nositelé zájmů a naopak. Takové situace mohou být velmi citlivé, protože tato splnutí na jedné straně znamenají, že lidé mají dostatečný vliv, aby společně řešili konflikty svých zájmů, na straně druhé, zejména jde-li o jednostranné splnutí zájmů a moci, vzniká nebezpečí, že tato jedna strana konfliktu využije svou moc k prosazení vlastních zájmů nějakou formou násilí.

Spory a problémy

Spor je interpersonální konflikt, který hodlá alespoň jedna strana řešit subjektivním **prosazováním vlastního řešení**. Je jen pochopitelné, že pokud určitá strana konfliktu hodlá prosazovat nějaké řešení, mohou do konfliktu vstoupit emoce a spor může být vyhrocován přítomností lidského subjektivního vidění situace.

Problém je interpersonální konflikt, který hodlají všechny strany řešit **hledáním objektivně dobrého řešení**. Místo prosazování preexistujícího preferovaného řešení, jež bylo podstatou přístupu stran k řešení sporu, je tedy při řešení problému výsledek generován v diskusi tak, aby odpovídal stanoveným parametrům.

Z definic je, předpokládám, zřejmé, že spor a problém jako obecné kategorie nezávislé na lidech objektivně neexistují. Popisují jen subjektivní přístup lidí ke konfliktům. Jeden a týž konflikt může být řešen jako spor stejně jako problém, a to v závislosti na svých řešitelích (a prostřednictvím těchto řešitelů pak jistě i na podmínkách, ve kterých působí a ve kterých je řešen).

Řešení konfliktu

Pojem „řešení“ vstupuje do teorie zvládání konfliktů ve dvou smyslech – jako proces, který má vést k výsledku, a také jako výsledek, k němuž proces směřuje. Řešení je tak zároveň cílem i cestou, což v běžných situacích nečiní vážnějších potíží, protože z kontextu bývá jasné, v jakém smyslu se termín užívá.

Řešení (proces) představuje posloupnost aktivit, která má vést k eliminaci konfliktu, tedy k nastavení rovnováhy nebo stability v systému. Jedná se o děj, jehož výsledkem je jedno z možných vyústění konfliktu, například dohoda.

Řešení (produkt) je eliminace konfliktu, tedy nastavení rovnováhy nebo stability v systému. Jde o stav, ve který vyústil úspěšný proces řešení konfliktu. Měl-li proces řešení podobu vyjednávání nebo mediace, bývá zvykem takový výsledek řešení konfliktu označovat slovem dohoda.

Dohoda je řešení (produkt) interpersonálního konfliktu, které vzniklo jednáním stran konfliktu. Vzniká souhlasným vyjádřením stran konfliktu a může podléhat ověření nebo potvrzení nositelem nebo nositeli moci.

Krize a katastrofa

Je-li porušena pouze rovnováha, jde zřejmě o běžný vývojový konflikt. V případě porušení stability se do stavu ohrožení dostává existence systému. V takovém případě můžeme mluvit o **krizi**. Krize je tedy konflikt porušující stabilitu systému.

Pokud systém skutečně následkem krize zaniká nebo mění svou podstatu, můžeme mluvit o **katastrofě**. Katastrofa je tedy vyústění konfliktu, které ukončuje existenci systému nebo mění jeho podstatu natolik, že vzniká nový systém zcela odlišných vlastností.

Pojem katastrofa má v lidském světě negativní vyznění, ovšem obecně je zcela neutrálním, protože zánik systému nebo jeho transformace v systém jiný tvoří zcela běžnou součást vývoje. Možná zde působí fakt, že jeden typ „katastrofy“, tedy smrt lidského jedince, se nás všech bytostně týká.

1.3 Pochopte se

Konflikt je podle kapitoly 1.1.4 faktor, který napadá rovnováhu nebo stabilitu systémů a tím systémy dynamizuje a nutí ke změnám a vývoji. Ve světě, v němž žijeme, tedy plní velmi významnou funkci. Navzdory tomu neodpovídá subjektivní vnímání konfliktů lidmi jejich objektivnímu významu a užitečnosti.

Vnímání konfliktů v populaci

Konflikty mají mezi lidmi špatnou pověst. Tabulka na obrázku 1 ukazuje výsledek dotazování ve velmi rozsáhlém souboru téměř 3000 respondentů, vesměs účastníků mých poradenských a vzdělávacích programů. Otázka, možná trochu sugestivní, zněla „Máte rádi konflikty?“ a byla pokládána v drtivé většině případů na počátku příslušné akce v situaci, kdy respondenti věděli, že následující hodiny nebo dny budou konflikty středem našeho společného zájmu.

Obrázek, dle mého soudu, ukazuje zajímavé jevy a trendy. Především potvrzuje převažující **negativní percepci konfliktů**, a to dokonce i u lidí, kteří se právě chystají konflikty zabývat. Podíl kladných a záporných odpovědí je za celé sledované období 26,64 : 73,36, tj. není příliš vzdálený poměru 1 : 3.

období	odpovědi (údaje před závorkou v %, v závorce jsou počty odpovědí)				součty (počty odpovědí)
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	
1994–1999	0,98 (14)	23,01 (329)	45,73 (654)	30,28 (433)	1430
2000–2005	1,19 (10)	26,76 (224)	44,32 (371)	27,73 (232)	837
2006–2011	1,09 (7)	29,77 (192)	43,10 (278)	26,04 (168)	645
úhrny	1,06 (31)	25,58 (745)	44,75 (1303)	28,61 (833)	2912

Obrázek 1 Vztah lidí ke konfliktům

Dominantní odpověď „spíše ne“, a ještě výrazněji druhá nejčastější odpověď „rozhodně ne“ jeví tendenci oslabovat svou pozici. Vzhledem k tomu, že nejméně zastoupená odpověď „rozhodně ano“ osciluje jen velmi mírně v blízkosti 1%, je tento pokles kompenzován zejména posilováním pozice odpovědi „spíše ano“, která se dokonce v posledním sledovaném období dostává na druhé místo.

Zdá se, že jsme svědky pomalé, ale stále **změny vnímání konfliktů** od výrazně negativního k poněkud pozitivnějšímu. Poměr kladných a záporných odpovědí byl v prvním období 23,99 : 76,01, ve druhém již 27,95 : 72,05 a ve třetím dokonce 30,86 : 69,14.

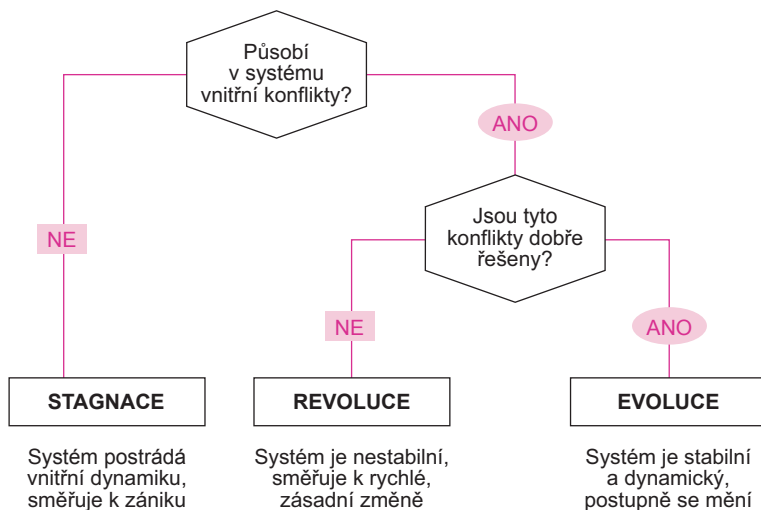
Jsem přesvědčen, že tento obraz plynulého vylepšování percepce konfliktů v poučené populaci odpovídá realitě. Z postrachu mezilidských vztahů se stává nástroj, se kterým se mnozí z nás učí nejen žít, ale i užívat jej ke svému prospěchu nebo dokonce k prospěchu jiných lidí a jejich organizací.

Obecný význam konfliktů pro vývoj systémů

Systémy mají tendenci se vyvíjet, tedy měnit z důvodů, jež buď leží přímo v nich, v nerovnováze, obsažené v jejich nitru, anebo spočívají v nerovnováze mezi systémy a jejich okolím. A protože důvody nerovnováhy označujeme podle výše uvedené definice jako konflikty, můžeme konflikty považovat za bezprostřední **příčinu vývoje**.

Konflikty jsou palivem do motoru vývoje. Bez nich by vývoj nemohl probíhat, protože by neměl svůj obsah. Teprve střet konkrétních alternativ, jejich soutěž o místo na slunci dává vývoji jeho podobu. To, co se v motoru vývoje děje, je právě řešení konfliktů.

Konflikty jsou tedy vstupem do procesu vývoje, řešení konfliktů je jeho podstatou a jednotlivá (vy)řešení jeho viditelným výstupem. Obrázek 2 ukazuje tři možnosti, ve kterých se systémy mohou z pohledu vývoje a v souvislosti s výskytem a řešením konfliktů nacházet.



Obrázek 2 Tři dynamické stavy systému

Zdroj: Vedení lidí, týmů a firem, 2008, s. 123

Obrázek klade dvě otázky, podle nichž se možné stavy uspořádávají. První z nich odlišuje systémy, ve kterých nejsou přítomny vnitřní konflikty, od těch, kde vnitřní konflikty existují. Nepřítomnost registrovatelných projevů vnitřních konfliktů je nejen podezřelá, ale pro systém vysloveně nebezpečná. Takový systém se nemůže z vnitřních příčin vyvíjet a musí nutně **stagnovat**.

Teoreticky by systém bez viditelných vnitřních konfliktů mohl bez problémů existovat, pokud by byl izolovaný. Víme ovšem, že izolované soustavy reálně neexistují. Otevřený (tedy reálný) systém ovšem komunikuje se svým prostředím, které se vyvíjí. I v případě, že se s časem neprojeví nějaké vnitřní konflikty v systému, se tedy dostane neměnný systém dříve nebo později do konfliktu se svým měnícím se prostředím.

Změny v prostředí dříve či později systém ohrozí v jeho existenci. Například nůž z oceli je v krátkých časových intervalech velmi odolným a stabilním systémem (jde o systém, protože atomy, nehledě na částice, jež je tvoří, musí být určitým způsobem uspořádány, abychom látku mohli považovat za ocel). Chemické vlivy z okolí jej však v podmínkách zemské atmosféry, hydrosféry či pedosféry přinutí ke změnám, například ke korozi.

Pěkné příklady stagnujících (částí) systémů můžeme vidět zejména ve státní správě a méně i ve velkých firmách, zejména těch, které spoluvlastní státy. Typické byly v tomto směru totalitní instituce, ovšem i demokratická státní správa může takové příklady poskytovat.



Příklad

V devadesátých letech jsem objevil pozoruhodné oddělení na jednom z českých ministerstev. Produkovalo informace víceméně statistického charakteru tak kvalitně a zaníceně, že o něm prakticky nikdo pořádně nevěděl a běžně se stávalo, že si ředitelé odborů objednávali stejné analýzy externě. Oddělení však bylo naprosto nekonfliktní, semknuté kolem svého vedoucího a prakticky neviditelné. Patřilo zároveň i mezi nejlépe hodnocené, protože svůj hlavní úkol – vytvořit dvanáct měsíčních a jednu roční zprávu, které potom téměř nikdo nečetl – splnilo každým rokem bez námitek a připomínek kohokoli. Všech pět členů oddělení žilo ve vzácném souladu zejména proto, že se všichni společně, aniž by o tom hovořili, snažili na sebe neupozornit. Malé, nenápadné konflikty uvnitř skupiny živořily ve stínu velkého rozporu mezi existencí a neužitečností tohoto oddělení.

Stagnující systémy zpravidla žijí z toho, že nikomu nestojí za pozornost. Jsou však otevřené – například ten z posledního příkladu potřeboval pravidelné pokrytí nákladů na svou činnost. Takový systém spěje buď k zásadní vitalizaci (v tomto případě spočívající v nalezení nové užitečnosti a efektivity), nebo k zániku.

Pro lidi z nitra stagnujících systémů je symptomatické, že nejsou schopní a ochotní nové cíle a cesty k vitalitě vůbec hledat. Na setkání zmíněného oddělení nepadl například jediný opravdu nadějný návrh na změnu. Přitom se ukázalo, že data, sbíraná a vyhodnocovaná oddělením, mají svou váhu a cenu a bylo by možné je poskytovat radě uživatelů.

Oddělení vlastně neskončilo pro naprostou neužitečnost, ale spíše pro hmatatelnou neschopnost jeho zaměstnanců konkurovat jiným, zejména komerčním poskytovatelům stejných (často možná i méně hodnotných) informací. Jejich představy o prodeji a marketingu byly velmi zajímavé a dovednosti v této oblasti stěžejně nulové.

Druhá hlavní větev obrázku 2 obsahuje systémy, jež vnitřní konflikty mají (a s nimi i potenciál z vnitřních důvodů se měnit). Jak ukazuje obrázek, v dané větvi je klíčové, jak si tyto systémy umí se svými vnitřními konflikty poradit. Může se například stát, že systém konflikty příliš neřeší.



Příklad

V takové situaci bylo Československo před listopadem roku 1989. Konfliktů bylo více než dost, pražské ulice oživaly, stále více lidí se přestávalo bát říkat své názory, ale ti, kteří byli formálně odpovědní za hledání dobrého řešení situace, naštěstí v té době jednali o programu a podobě blížícího se sjezdu své politické strany.

Zásadní problémy pochopitelně vzniknou i tehdy, když jsou konflikty řešeny špatně, například silou, protože v takovém případě se v systému dlouhodobě kumuluje nespokojenost a odpor, dokud se situace nestane nezvládnutelnou.



Příklad

Takto se chovaly tzv. „socialistické státy“ v Evropě ve druhé polovině minulého století, když volily násilí spíše než pasivitu. Ať již násilí přišlo víceméně zevnitř systému (jako v Maďarsku padesátých let) nebo zvenčí (Československo šedesátých let), napětí v systémech přetrvávalo. Ostatně násilí bylo nějakou dobou i taktikou v Československu osmdesátých let, a to do té doby, než protesty zesílily natolik, že by nestačilo násilí vůči menším skupinám nejodvážnějších lidí.

Neřešené a špatně řešené konflikty vymizí s časem jen málokdy. Spíše začnou sílit a kořatět a pokud systém nenalezne způsob, jak je rozumně řešit, vede situace k rychlé, skokové změně, při které systém zanikne nebo zásadně změní své vlastnosti, aniž by měl tento proces pod kontrolou. V takovém případě můžeme mluvit o **revoluci**.

To se stalo právě v případě zmiňovaných států, které v čele se svým „vzorem“, Sovětským svazem, padly bezprostředně nikoli na svou nemravnost, ale na svou neekonomičnost. Stále menší skupina spokojených musela kontrolovat stále větší skupinu stále více nespokojených. To je nákladné. Centrálně plánované hospodářství spolu s tím, jak generovalo čím dál více potíží, stále viditelněji prohrávalo s volnými trhy. Maskovat tuto skutečnost bylo stále dražší a vedlo to mimo jiné k devastaci životního prostředí a erozi lidského strachu a poslušnosti.

Poslední větev obrázku 2 ukazuje situaci, kdy konflikty nacházejí svá dobrá řešení. V takovém případě probíhají plynulé změny, typické pro **evoluci**. Systém se vyvíjí v souladu s vnitřními i vnějšími konflikty a plynule mění své vlastnosti, aby se adaptoval na měnící se podmínky. Stálé úsilí o nové a nové rovnováhy jej žene vpřed, směrem k nedosažitelné metě – dokonalosti.

Specifický význam pro člověka a společnosti

Konflikty se přirozeně zasluhují o vývoj lidských společností, stejně jako o zrání jednotlivých lidí. Konfliktními situacemi se učíme, jejich řešením si osvojujeme určité postupy a případně je měníme v návyky nebo jiné postupy zamítáme a nahrazujeme je dalšími, u nichž jsme shledali příznivější výsledky.

Další cennou vlastností konfliktů je jejich schopnost směřovat naši pozornost ke vztahům. Konflikty nás nutí přemýšlet o tématech z jiných úhlů, vidět je očima

jiných lidí a brát v úvahu jejich zájmy. Konflikty nám také brání uzavírat se do sebe, vytvářet svůj vlastní, izolovaný svět, do kterého nepouštíme ostatní lidi. Izolace, včetně izolace vztahové, je dlouhodobě spolehlivou cestou ke stagnaci.

Konflikty, zejména ony obtížně řešitelné, také podporují naši **kreativitu**. Zejména ty strany konfliktu, které mají při řešení sporů zdánlivě nebo skutečně slabší výchozí pozici, jsou nuceny přicházet s novými, neobvyklými nápěty a návrhy, jež uspokojují více zájmů najednou. Takový proces může být a bývá velmi tvůrčí; a rozvoj invence se pochopitelně může hodit nejen při řešení konfliktů, ale i do dalších situací.

Naše schopnost zvládat konflikty úzce souvisí s **adaptabilitou**, vlastně ji do značné míry definuje. Zvládání konfliktů je testem naší adaptability na změny. Kdo není schopen se změnám přizpůsobit, případně jim čelit, ten je nemilosrdně odsouzen k zániku.

Úvahy o adaptabilitě však platí nejen pro jednotlivce, ale i pro celé sociální systémy – lidské skupiny, společnosti a politická uspořádání. Pokud není nějaká společnost schopna adekvátně reagovat na změny a na situaci vůbec, riskuje vlastní zánik nebo zásadní (revoluční) změny svých vlastností.

Platí to i pro politické systémy, protože pohled na legalitu se vyvíjí obecně rychleji než pohled na legitimitu. Pohled na to, co je správné, se tedy sice mění pomaleji, ale mění se. Je to vidět na názorech lidí na roli ženy ve společnosti, homosexualitu nebo třeba na náboženství. Mění se však představy o tom, co je správné, i ve zcela racionálních oblastech (jak vypadá Země, jak vznikl náš svět).

Rychleji a především chaotičtější a rozmanitější se ovšem mění pohled systémů na to, co je povolené (tedy zákony a pravidla). Pokud se takto dostane legalita do sporu s legitimitou, vzniká vývojový spor, který zpravidla dlouhodobě vyústí v prosazení legitimacy na úkor legality. Konflikty tedy slouží i jako testery sociální spravedlnosti a **sociální kontrola**.

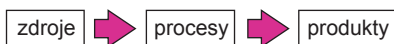
Historicky se tato sociální kontrola projevovala nejčastěji v násilné formě (od sedláckých povstání a pouličních bouří až po jemnými intrikami řízené palácové převraty). Dnes jsou v demokratických systémech tendence tyto procesy institucionalizovat (a tím zvýšit naději na jejich pokojný průběh).

Výsledky těchto tendencí mohou sídlit v legislativní oblasti (zejména ústavní soudy), býti volně připojeny k exekutivě (ombudsmani, práva udělení „milosti“ u hlav států) nebo být součástí občanské společnosti, vyplývající z práva na informace (médiá) nebo z práva na shromažďování (občanské iniciativy a sdružení).

Význam konfliktů pro vedení a řízení firem

Podle teorie vitality (viz například má knížka *Vedení lidí, týmů a firem*, 4. vydání, 2011) se manažeři firem musí postarat především o dvě věci – o existenci firmy

a o její vývoj. Při jejich úsilí o **vitální existenci** firmy je cílem dosažení rovnováhy podle obrázku 3, tedy stavu, kdy z dobře definovaných zdrojů vstupují do dobře definovaných procesů vstupy ve správném množství, ve správném čase, na správném místě a ve správné kvalitě, aby mohly být dobře zpracovány (transformovány) ve výstupy, jimiž jsou správné produkty, tj. produkty v očekávaném množství, kvalitě, čase a vzniklé s očekávanými náklady.



Obrázek 3 Rovnováha ve firmě

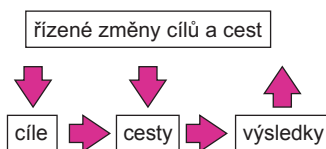
Podstatou rovnováhy je zde skutečnost, že část produktů jde k vnějšímu zákazníkovi, od něhož se očekává, že za produkty zaplatí. Díky těmto platbám může firma nakupovat další zdroje (vstupy) a živit běh svých procesů (postupů).

Tím se manažer postaral o onu zmíněnou existenci, což však nestačí, protože všechno kolem firmy se mění a vyvíjí. Musí tedy ještě vedle vitální existence zvládnout vitální vývoj firmy, tedy vlastně **řídít změny**. To jej posunuje blíže k roli lídra, protože se musí věnovat budoucnosti a „prodávat“ ve své firmě vlastní představy o tom, jak by měla firma v budoucnu vypadat a jakou cestou se musí vydat, aby se k vytčenému cíli dostala.

To vede manažery a lídry firem k úvahám podle obrázku 4, tedy k definici cílů a cest, monitoringu výsledků postupu a korekcím cílů, cest nebo monitoringu podle výsledků firmy a vývoje v jejím okolí.

Děje podle obrázků 3 a 4 jsou v určitém konfliktu. Zatímco ideálem pro proces řízení existence firmy podle obrázku 3 je neměnná rovnováha, ideálem pro proces řízení vývoje firmy (tedy v jistém smyslu pro **vedení firmy**) je stabilní a dynamické porušování této rovnováhy dějem, nastíněným na obrázku 4.

Produktem teprve tohoto druhého procesu může být skutečná vitalita, tedy schopnost dosahovat úspěchu (vlastně očekávaných cílů) bez ohrožení úspěchů jiných a budoucích. Firmu je tedy třeba neustále držet ve stavu blízkém rovnováze a současně této rovnováhy nikdy nedosáhnout, stále se pohybovat ke strategickým cílům, které odpovídají nějaké budoucí rovnováze, k níž je třeba směřovat, ale jíž nemá být reálně dosaženo. Takto ostatně fungují živé systémy.



Obrázek 4 Řízení změn ve firmě

Poznámka: Konflikt mezi existencí a vývojem (tedy do jisté míry a v jistém smyslu i mezi řízením a vedením) není jediným, který ve firmách působí a žene je vpřed. Ve firmách máme hezké konflikty například mezi požadavky a možnostmi. Je třeba udržovat firmu ve stavu, kdy možnosti odpovídají požadavkům, například objem zakázek a množství zdrojů (včetně lidských) si zhruba odpovídají. Také jsou tu konflikty mezi částmi a celkem, typicky konflikty mezi individuálními zájmy lidí a zájmy firmy. Firma se musí postarat o synergii (je založena na víře, že spolu lidé dosáhnou více než součtu svých individuálních úsilí), ale musí hlídat, aby sdílení (například cílů) nesmazalo rozmanitost zdrojů (například dovedností).

Pozitivní přístup ke konfliktům

Konflikty jsem již chválil. Neudělal jsem to z důvodu, že mne z velké části živí, ale proto, že vyživují onen **motor vývoje**, o kterém jsem mluvil v první kapitole. Jsou-li ovšem chvályhodné, zaslouží si i patřičně vlídné zacházení – ony samy i jejich nositelé. Dovolím si tady, v kapitole 1.3, proto nastínit přístup ke konfliktům, který v Česku propaguji a užívám od dob, kdy tento stručný název naší domoviny ještě chodil po houbách a naše země se pyšnila podivuhodným jménem Československo.

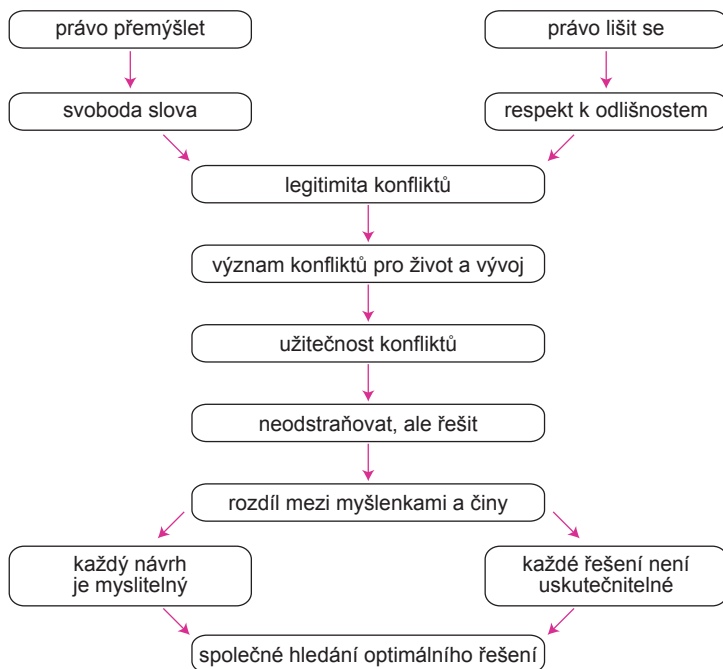
Pozitivní přístup ke konfliktům (obrázek 5) vychází ze dvou zpravidla nepsaných, ale velmi potřebných základních lidských práv: práva originálně myslet a práva odlišovat se. Aby mohla obě práva bez překážek konat svou vývojovou práci, potřebují k tomu nalézt příznivé prostředí. **Právo přemýšlet** by proto mělo být následováno právem na vyjádření názoru (tedy onou pověstnou svobodou slova), **právo lišit se** pak respektem k existujícím odlišnostem.

Odlišnosti samy jsou nejen legitimní, ale i prospěšné: už Charles Darwin prokázal, že kdyby nebylo proměnlivosti, neměl by přírodní výběr s čím pracovat a vývoj by se buď zastavil, nebo alespoň vypadal úplně jinak. Z legitimacy odlišností odvozují svou legitimitu i konflikty mezi lidmi a odtud čerpám i já svou víru v převažující užitečnost konfliktů. Jsou-li ovšem konflikty nejen legitimní, ale i užitečné, nemá smysl je ze života odstraňovat. Má smysl se smířit s jejich existencí a naučit se je řešit.



Pravidlo 1: Konfliktům se nevyhýbejte, aktivně je řešte!

Shrnu-li: Konflikty jsou palivem do motoru vývoje. Z tohoto důvodu a z důvodů níže uvedených je nemá smysl odstraňovat silou nebo se tvářit,



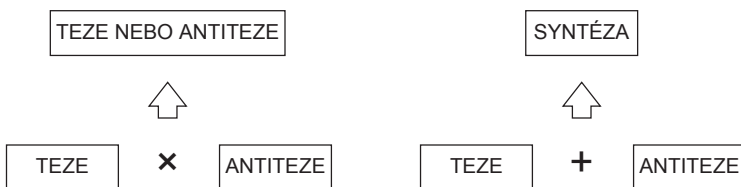
Obrázek 5 *Positivní přístup ke konfliktům*

že neexistují. Je třeba je řešit a tato kniha obsahuje náměty, jak se s tímto úkolem vypořádat.

Zůstává ale otázka, jak má toto řešení vypadat. **První inspirací** nám mohou být myšlenky Georga Wilhelma Friedricha Hegela (obrázek 6). Uchýlím-li se k volnému převyprávění, pak vždy, když se setkají dvě protivy (teze a antiteze), máme dvě možnosti, jak se zachovat.

Obě protivy se mohou střetnout v nesmiřitelném boji na život a na smrt, který skončí vítězstvím jedné z nich. Poražené řešení je zadupáno do země a vše pozitivní, co mohlo obsahovat, je ztraceno – nebo přesněji: leží někde v prachu a čeká na další vývojovou příležitost. Na svět má monopolní vliv vítězné řešení se všemi případnými dílčími nedostatky, které obsahuje (obrázek 6 vlevo).

Obě protivy se však také mohou střetnout v diskusi a vzájemném testování. Pak již nemusí vyhrát jedna z nich. Z teze a antiteze tak často vzniká třetí řešení (syntéza), která za příznivých okolností obsahuje to nejlepší z teze i antiteze (obrázek 6 vpravo). Poslední volba zkvalitňuje evoluci a účastníkům otevírá dveře do světa synergie, v němž výsledek společného úsilí jednotlivců může přesahovat součty jejich úsilí samostatných.



Obrázek 6 Dvě cesty vývoje



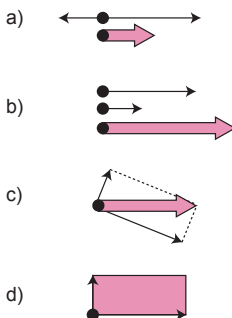
Příklad

Typickým příkladem synergie jsme my, živí tvorové. Mechanicky vzato, jsme alespoň my savci souborem kostí, svalů, tekutin a dalších složek. Chemicky vzato, jsme seskupením molekul vody, bílkovin, cukrů a jiných složek. Když se tyto složky dají náhodně na hromadu, jediné, co umí, je páchnout a rozkládat se. Když se však složí zcela určitým způsobem, začnou chodit, létat, plazit se, cítit, a někdy i myslet. Ve „správném“ souhrnu svými možnostmi projevů o mnoho řádů přesahují možnosti souhrnu náhodného.

To, co dělá synergii synergii, je tedy **vztah mezi složkami**. Výsledné působení dvou složek není prostým součtem obou působení vlastně skoro nikdy. Vždy závisí na vzájemném vztahu složek:

výsledný efekt = vztah mezi složkami × součet efektů složek

Působí-li složky proti sobě, je výsledkem rozdíl jejich jednotlivých vlivů (obrázek 7a), působí-li ve stejném směru a smyslu, sčítají se (obrázek 7b), a působí-li v různých směrech (obrázek 7c), skládají se složitěji – tak, jak jsme zvyklí u vektorů různého směru. Jsou situace, kdy se obě složky vymaní z tohoto skládání a začnou



Obrázek 7 Interakce složek

se násobit, ba umocňovat (obrázek 7d). Synergii a spolu s ní fakt, že výsledný efekt je větší než součet efektů jednotlivých, máme na světě.



Příklad

Synergie jsou například schopni v případě určité vzájemné interakce žena a muž. Dokud spolu kupříkladu tlačí auto do kopce, jejich síly se sčítají. To není špatné, ale o synergii zde ještě nebeží. Jiné je to například s výsledkem společné snahy počít dítě. Něco takového by se jim jednotlivě nepovedlo, ani kdyby své osobní možnosti jednotlivce zmnohonásobili.

Někdy nechceme bojovat, ale zároveň nejsme schopni vytvořit z teze a anti-teze syntézu, protože se nám staví do cesty nějaké překážky – vnější nebo vnitřní. V takovém případě nemůžeme sice myslet přímo na synergii, ale dá se zvolit třetí, „nehegelovské“ řešení, totiž jakási **mírová koexistence** teze a antiteze.

V praxi to zpravidla znamená, že „se dohodneme, že jsme se nedohodli“ a zároveň se ovšem respektujeme ve svých odlišnostech. Takový dodatek je nesmírně důležitý, protože rozlišuje lidi a jejich názory. Toto rozlišení je velmi užitečné a blahodárné, neboť nám umožňuje se s někým neshodnout v názorech, ale zároveň si jej vážit jako člověka nebo jej dokonce mít rádi.



Pravidlo 2: Místo boje hledejte syntézu nebo koexistenci!

Pro úplnost ještě musím připomenout, že kromě boje, syntézy a soužití můžeme vidět také asimilaci, tedy jakési pohlčení teze antitezí či syntézou. Více než dlouhý výklad ukážu dva následující příklady. Začneme pohlčením teze antitezí.



Příklad

K pohlčení konkurenční „teze“ dochází, když na trhu koupí nějaký subjekt subjekt jiný, například konkurenční. Slovo teze je v tomto případě vhodnější, než je patrné na první pohled, protože podstatu firem tvoří nějaká množina strategických myšlenek, seskupených kolem určité podnikatelské hypotézy, jež říká, čím a proč by měla být firma ekonomicky úspěšná.

Už jsem předeslal, že i syntéza může být formulována tak, že tezi pohlčí. To se stane zejména v případě, že je syntéza zobecněním teze, že obsahuje tezi jako svou část – prvek či podmnožinu.



Příklad

Tímto způsobem se vyvíjejí přírodní vědy. Relativistická fyzika tu Newtonovu nepopřela, ale prostě pozřela. Klasická mechanická fyzika se svým stálým prostorem a časem se stala součástí vzletné relativistické stavby, v níž vlastnosti prostoru závisí na přítomných hmotách a plynutí času nebo sama hmotnost závisí na rychlosti pohybu.

Druhou zásadní inspirací pro řešení konfliktů je rozlišování mezi myšlenkami a činy. Zdravé vitální prostředí nesmí dusit invenci, musí podporovat tvůrčí procesy, byť by vedly k praktickým a etickým absurditám.

Výsledkem takových úvah nemůže nebýt pravidlo, že **všechna řešení jsou myslitelná, ale ne všechna jsou uskutečnitelná**. Je-li svoboda volnost v rámci akceptovaných limitů, pak dobrá řešení vznikají v atmosféře tvůrčí svobody, tedy jakési směsi absolutní volnosti myšlení ve fázi generování možností a aplikace rozumných limitů ve fázi praktické realizace.

Jakkoli je tento přístup dozajista legitimní, v některých nečetných případech se může dostat do přímého konfliktu se současnou českou legislativou. Svoboda slova při řešení konfliktů připouští obhajobu a šíření myšlenek fašismu, komunismu, rasismu a podobných myšlenkových směrů. Jistě, zákony je třeba ctít. Dura lex, sed lex. (Tvrdý zákon, ale zákon. – pozn. red.)

Pevně ovšem věřím, že v potlačování teze nebo antiteze je větší nebezpečí, než je nebezpečí, že z diskusí o tezích a antitezích vzejde scestná syntéza. Jsem upřímně přesvědčen, že **špatný názor by měl živořit na okraji zájmu společnosti ne proto, že je zakazován, ale proto, že je špatný**.

Od roku 1994, kdy jsem tuto zásadu navrhl v knize *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*, uplynula již řada let a má důvěra v ni rostla s každou kauzou, kterou jsem za tu dobu pomáhal řešit.

Situace se pochopitelně rychle mění, jakmile překročíme hranici mezi myšlenkou a činem. Stejně jako jsou všechna řešení myslitelná, jsou některá z nich při popisované „filosofii“ řešení konfliktů „zakázaná“. Jak jsem již napsal výše, jedná se o řešení násilná ve způsobu nebo výsledku, a řešení, která poškozují někoho, kdo nebyl účastníkem řešitelského procesu (symbolicky se takový účastník-neúčastník často označuje jako „třetí strana“).



Pravidlo 3: Všechna řešení jsou myslitelná; dejte však přednost těm, která neobsahují násilí!

2.

Život s konflikty

„Chcete-li se nasytit, neptejte se,
zda můžete jíst při práci,
ale zda můžete pracovat při jídle.“

Z předcházející kapitoly je zřejmé, že si v této knize nevystačíme s úzkým pohledem na konflikty jako na vyhocené spory mezi lidmi. To bychom se připravili o možnost hlubšího pochopení konfliktů a v důsledku toho – mimo jiné – i o většinu metod řešení vyhocených mezilidských sporů. Zůstali bychom v předsíni a pouze ohryzávali kosti tam, kde jsme zváni k bohaté hostině.

Na druhé straně však, zabýváme-li se konflikty, které vznikají mezi lidmi nebo jejich skupinami, vcelku logicky zde najdeme především spory. Situace, kdy lidé řeší vztahovou nebo věcnou nerovnováhu nebo dokonce nestabilitu jako problém, tedy poctivě hledají nejlepší řešení místo toho, aby prosazovali to své, preferované, jsou velmi vzácné.

Tato kapitola je zaměřena na společné rysy řešení mezilidských konfliktů. Věnuje se postupně nejdůležitějším zásadám zvládnání sporů mezi lidmi, technikám řešení konfliktů, jež máme k dispozici, a obecným postupům při zvládnání sporu.

2.1 Zásady zvládnání

Raději hned v úvodu navrhnu tři nejdůležitější pravidla pro řešení konfliktů. Pravidla 4, 5 a 6 mi nadiktovala do knihy přímo řešitelská praxe. Drtivá většina konfliktů, jež jsem dostal na stůl jako mediátor, vyjednávач, facilitátor nebo konzultant, se rozvinula kvůli tomu, že účastníci konfliktu nerespektovali jedno nebo více z těchto pravidel, a což je zvláště důležité, byla řešitelná tím, že jsme ke zmíněným pravidlům při řešení přihlédli a věnovali jim svou pozornost a péči.

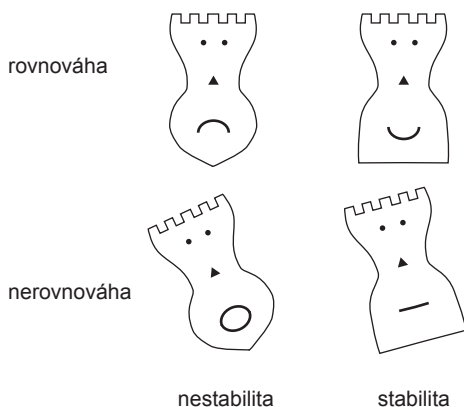
Raným výběrem toho nejdůležitějšího vycházím vstříc všem, jimž se podobně jako mně stává, že na jejich stole či nočním stolku utěšeně roste hromádka knih, které je nezbytně nutné co nejdříve dočíst až do konce.

Při dnešní nadprodukcí literatury mám pro takovou situaci i pro případné nedočítání knih do konce sice pochopení, ostatně jsem také čtenář, ale jako autor si pochopitelně přeji, aby tahle má kniha byla nejen dočítána, ale Vámi, čtenáři, i po dočtení opětovně otevírána.

Práce se stabilitou

Jak vyplývá z první kapitoly, hluboký smysl i nenápadné kouzlo konfliktů spočívá v jejich propojení s rovnováhou, stabilitou a dynamikou systémů. Konflikty jsou deekvilibrizujícími nebo destabilizujícími aspekty systému. Rozdíl mezi rovnováhou a stabilitou ilustruje obrázek 8.

Z pohledu řešení konfliktů je důležité, že **rovnováha** představuje něco, s čím si můžeme vcelku bez obav zahrávat: jde o aktuální stav systému, stav, který je v dané chvíli vyvážený, jednotlivá působení se v něm vzájemně ruší. Takováto rovnovážná situace je ovšem zpravidla pomíjivým jevem – už proto, že okolí systémů se mění a nutí systémy k novým rovnováhám.



Obrázek 8 Čtyři stavy systému z pohledu rovnováhy a stability

To se **stabilitou** bývá daleko méně legrace: jde o schopnost systému nacházet rovnováhu ve změněných podmínkách. Je-li konfliktem napadena stabilita, jde do tuhého – systém je v krizi (obrázek 8). Řešení takového konfliktu nás směřuje k útrobám napadeného systému a k obnovení funkcí, které jej stabilizují.



Příklad

Pokud se budete doma hádat s partnerem, porušujete rovnováhu. Na konci hádky může vzniknout nová, pravděpodobně odlišná rovnováha. Jestliže však s partnerem přestanete trvale mluvit, ohrožujete stabilitu, protože oslabujete sám mechanismus hledání nových rovnováh (dohod).

Rovnováha je tedy stav, kdežto stabilita schopnost systému. Porušováním rovnováhy vnucujete systému dynamiku, porušováním stability jej ohrožujete. Proto zde platí železná zásada o ochraně stability. Proto vždy, když při řešení konfliktů zjistíte, že se hraje o stabilitu, měli byste přestat vyjednávat o věci a snažit se rychle obnovit mechanismy, které stabilitu zajišťují.



Pravidlo 4: Chraňte stabilitu!

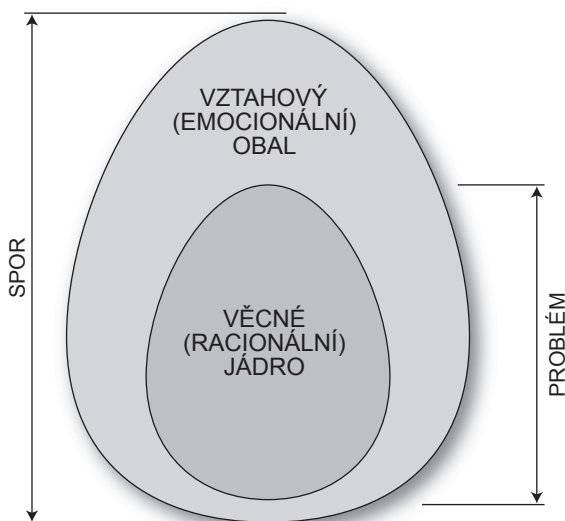
Zde leží jeden z důvodů, proč jsem konflikty v kapitole 1 označoval za tak užitečné. Konflikty nás informují, že v systémech není něco v pořádku, a umožňují preventivní nebo interventivní zásah. Význam konfliktů je ovšem ještě daleko zásadnější. Nejsou jen kořením života, ale jeho klíčovou podmínkou. Z obrázku 2 v kapitole 1.3 vyplývá, že rozhodují o bytí a nebytí systému.

Princip stability vyjadřuje klíčový požadavek při řešení konfliktů. Následující dvě pravidla, která jsou praktičtěji uchopitelná a s nimiž také častěji pracujeme, když navrhujeme řešení konkrétních kauz, představují vlastně jeho modifikace, aplikované na dva nejčastější způsoby, jimiž bývá princip stability porušován. Jedná se o situaci, kdy řešení ovládnou emoce, a situaci, kdy řešení nepřihlíží k příčinám konfliktu.

Práce s emocemi

V úvodní terminologické kapitole 1.2 jsme si definovali interpersonální konflikty, tedy konflikty, které se odehrávají mezi lidmi. Ty nás budou zajímat především. Podle této kapitoly mezi nimi najdeme dva odlišné typy: spory a problémy.

Snad ještě vzpomínáte: **spory** jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení, kdežto **problémy** jsou takové konflikty, kde všichni účastníci neusilují o prosazení svého, ale o nalezení dobrého řešení. Striktně vzato jde spíše o dva přístupy k řešení konfliktů než o dva principiálně rozdílné typy. O tom, zda bude mít konflikt povahu sporu nebo problému, rozhodují jeho lidští aktéři.



Obrázek 9 Rozdíl mezi sporem a problémem

Zdroj: Vedení lidí, týmů a firem, 2008, s. 125

Je možné důvodně předpokládat, že ve sporech bude vzhledem k jejich povaze daleko více „člověčiny“, tedy pocitů, emocí, lidského faktoru. A skutečně: emoce obvykle kryjí racionální podstatu sporu jako obal, který znesnadňuje přístup k věcným aspektům sporu – tedy k problému, který je jeho jádrem (obrázek 9).

Pokud ten balík lidských pocitů, emocionálních přístupů a lidských zvláštností, pro který jsem výše použil slova „člověčina“, nazveme odborněji znějícím termínem „emoce“, můžeme symbolicky napsat, že

spor = problém + emoce,

resp., že

problém = spor – emoce.

Problémy je možné přímo a bez odkladu řešit racionálně, spory nikoli. Abychom mohli racionálně jednat ve sporu, musíme z něho nejdříve odstranit emocionální obal, „oloupat jej až na problém“, vyloupnout z něho věcnou podstatu. Dokud jsou lidé pod vlivem emocí, nebývají otevření racionálním argumentům.

Tato **depersonifikace** může mít dvojí podobu. Pokud nejsou emoce silné, zpravidla postačí vybrat z emotivního projevu jeho předpokládané racionální jádro a svou věcně zaměřenou reakcí emoce legitimizovat. Emoce přitom bereme na vědomí, aniž bychom je pojmenovávali.



Příklad

Nastoupil jsem nedávno do obsazeného autobusu s velkým batohem na zádech. Zůstal jsem stát, a aniž bych si toho všiml, můj batoh vadil ženě sedící za mnou. „Sunďte si ten batoh. Myslíte si, že jste tu sám?“ řekla docela bojovně. „Promiňte, vůbec jsem si to neuvědomil. Děkuju vám, že jste mě na to upozornila,“ řekl jsem a opravdu se styděl. Následoval krátký rozhovor, iniciovaný mou spolucestující, jehož jediným cílem bylo vzájemně se přesvědčit, že jsme oba slušní lidé.

Pokud jsou emoce silné, bývá lepší je nejen vzít na vědomí, ale také je v diskusi pojmenovat. Když se potom podaří spor depersonifikovat, otevře se nejen cesta k jeho racionálnímu řešení, ale také zhusta vznikají velmi příjemné pocity a často se zde rodí i budoucí důvěra mezi lidmi. Na takové změny se potom dlouho vzpomíná. Dokladem budiž následující příklad, který se mi v této souvislosti znovu vybavil, přestože je již stár dobrých sedmáct let a zmínil jsem jej už před dvanácti lety v knize *Synergický management*.



Příklad

Starousedlík získal restituční pozemek vhodný pro stavbu malého autobusového nádražíčka. Slíbil starostovi, že jej prodá obci za „spíše symbolickou“ cenu. Starosta se smluvil s dodavatelem a na besedě s občany prohlásil, že se současným majitelem pozemku „nebudou problémy“. Ten ovšem čekal jiná slova. Upřímně se naštvál a druhý den nabídl za metr čtvereční cenu, která přesahovala možnosti obce. Když jsem zvonil u dveří statku, měl jsem úkol „dohodnout se s vyděračem“. Našel jsem citlivého hospodáře, který chtěl na gruntu navázat na tradici svých předků a byl zaskočen povrchní a nevděčnou přítomností. Říkal mi: „Nechtěl jsem dělat potíže. Když si můj děd s někým podal ruku, bylo to, jako kdyby u toho seděli tři notáři.“ Počáteční nepochopení mezi námi definitivně zmizelo, když jsem mu řekl: „Vy prostě chcete, aby si vás vaši vnukové vážili stejně, jako si vy vážíte svého děda.“ Na jeho „ano“ jsem čekal několik dlouhých vteřin. Byl to chlap jako hora, a stejně mu nakonec selhal hlas. Od té doby byla naše diskuse velmi racionální. Vyšší cena zůstala, ale část pozemku tento člověk obci daroval. Pokud obec dodržela dohodu, součástí nového nádraží se stala malá deska s poděkováním obce jemu jako sponzorovi akce.

Aby emotivně vystupující člověk mohl odložit své emoce a jednat racionálně, vaše legitimizace emocí musí být upřímná a opravdová. Mnohdy je důležitější sám pokus o pojmenování emocí než to, zda se skutečně dobře trefíte. Nesmí jít o techniku, ale o skutečný lidský zájem a skutečné pochopení, a to dokonce i v případě veskrze negativních myšlenek, pocitů a činů. **Pochopení** i velmi nežádoucích jevů je klíčem k jejich řešení. Pokud si nedáme práci s pochopením příčin neblahých jevů, připravujeme se o možnost zabránit jejich pustošivým účinkům.



Příklad

Po útoku teroristů na newyorská dvojčata proběhla v televizi diskuse, které se zúčastnil – mimo jiné – pan profesor Erazim Kohák. V jedné chvíli řekl něco v tom smyslu, že je třeba snažit se pochopit, proč to ti lidé udělali. „Jaképak chápání, jsou to prostě teroristé a je třeba s nimi zatočit,“ skočil mu tehdy do řeči jeden z diskutujících (citace je velmi přibližná a jméno není v tomto kontextu rozhodující). Bohužel emoce tehdy neovlivnily jen tuto televizní diskusi. Často až arogantní neochota pochopit odlišné myšlení a činy vedla ke zbytečným obětem v následném vojenském tažení.

Chápat neznamená souhlasit! Lékaře proto, že se snaží pochopit podstatu vaší nemoci, přece také nepodezíráme, že s ní sympatizuje. Naopak, víme, že jenom tehdy, když nemoc pochopí, může zasáhnout na úrovni příčin a může nám od ní pomoci. Rozhodnete-li se proto pro depersonifikaci, není důležité, zda s přítomnými emocemi souhlasíte nebo nesouhlasíte. Rozhodující je, zda je akceptujete, tedy zda přijímáte realitu jejich existence.



Pravidlo 5: Má-li konflikt povahu sporu, snažte se z něho udělat problém!

Tedy: naučte se rozlišovat spory od problémů. Rozeznáte-li přítomnost člověčiny, věnujte se nejdříve jí. Pochopte ji, pokuste se ji odstranit a teprve potom se věnujte racionálnímu řešení. A nebudte překvapeni, že občas po odstranění člověčiny zjistíte, že v jádru sporu žádný racionální problém neexistuje, že problémem byly právě mezilidské vztahy, emoce nebo poruchy komunikace.

Práce s postoji

Podle kapitoly 1.2 můžeme to, co lidé ve vzájemné komunikaci při řešení konfliktů říkají, nazvat **postoji**. Vyjednávání, které probíhá důsledně na úrovni postojů, jsme někdy slyšeli zřejmě všichni. Vypadá asi takto:



Příklad

On: Můžu si vzít ta vajíčka z lednice? – Ona: To nepůjde, já je budu potřebovat. – On: Ale já je potřebuju taky. Proč bych si je nemohl vzít? – Ona: Protože mám kuchyň na starosti. A lednice patří do kuchyně. – On: Jenže já je potřebuju. – Ona: Já taky. – On: Já se první zeptal. – Ona: A já první odpověděla. – On: Ty mi to děláš schválně. – Ona: A není to náhodou tak, že ty musíš pořád provokovat? ...

Zájmy jsou příčinami postojů, tedy důvody toho, proč lidé postoje vyjadřují (obrázek 10). Od známých postojů se k neznámým zájmům nejnádhněji dostaneme, když se zeptáme (nejlépe sami sebe), proč ten druhý říká to, co říká. Na úrovni zájmů se hledá řešení konfliktu daleko lépe než na úrovni postojů.



Příklad

On: Můžu si vzít ta vajíčka z lednice? – Ona: To nepůjde, já je budu potřebovat. – On: Co s nimi chceš dělat? – Ona: To je na Velikonoce. Budu je s holkama zdobit jako kraslice. – On: To je škoda, chtěl jsem udělat vaječný omelety. Potřebuješ je mít celý? – Ona: Potřebuju. Vařím je natvrdo a pak barvím každé rok. – On: Proč je nevyfoukneš a neobarvíš jen skořápky? U nás doma jsme to dělali vždycky tak. – Ona: Protože to neumím. Když jsem to zkoušela, jenom jsem zničila spoustu vajec. – On: Já jsem to kdysi dělal. Jestli chceš, zkusím to a budeme mít kraslice i omelety. – Ona: Beru, taky bych si dala omeletu.

Příklad možná vypadá příliš idylicky, ale vystihuje podstatu dalšího pravidla, principu zájmů. Ve třetí replice se totiž něco důležitého stalo. Místo opětovného nárokování vajíček (tedy opakování postoje) zazněla otázka po příčině postojů, tedy právě po zájmech („Co s nimi chceš dělat?“). V této otázce leží křížovatka, jež partnery vede ke zcela odlišným výsledkům diskuse.



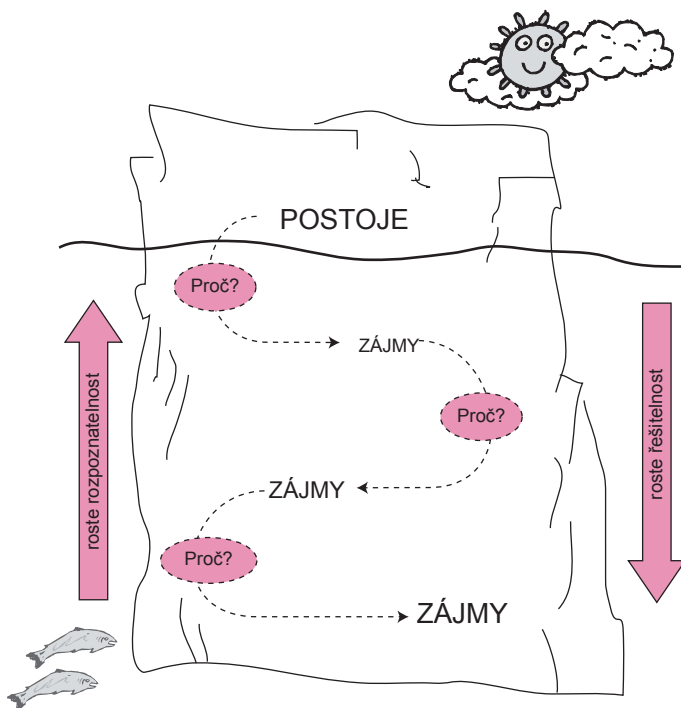
Pravidlo 6: Vyjednávejte o zájmech, ne o postojích!

Naučte se rozpoznávat zájmy skryté za postoji. Používejte otázku „proč?“. Ptejte se po zájmech sami sebe, a je-li to možné, tak i protistrany. Čím hlouběji se v analýze zájmů dostanete, tím lépe se vám bude hledat řešení.



Příklad

V našem případě s omeletou si Ona nevědomě odpovídala na klíčovou otázku (proč On chce vajíčka?) poznáním, že z nich během hovoru vědomě chce udělat omeletu. To jí umožnilo pochopit, že nepotřebuje skořápky. Pokud by se ptala dál (proč On chce dělat omeletu?), možná by zjistila, že „má chuť na něco dobrého“. Na této druhé úrovni zájmů by již mohla zdobit vajíčka natvrdo, pokud například ví, že On má daleko raději než omelety třeba čokoládu, ukrytou ve spíži.



Obrázek 10 Rozdíl mezi zájmy a postoji

Zdroj: Vedení lidí, týmů a firem, 2008, s. 127

Je důležité dát si práci s analýzou zájmů na obou (všech) stranách konfliktu. S každou odpovědí na otázku „proč?“ se dostáváme do hlubších a hlubších pater pomyslné hierarchie postojů a zájmů (znázorněné na obrázku 10) a roste naše šance na nalezení dobrého řešení konfliktu. Zatímco na úrovni postojů je velmi obtížné hledat řešení, které by dokázalo uspokojit všechny účastníky konfliktu, v hlubších patrech zájmů se vhodná řešení objevují často s nečekanou přirozeností a jistou noblesou. Úspěch při takovémto společném řešení konfliktu mívá pravidelně příznivý vliv na vztahy mezi účastníky.

Neměli bychom zapomínat, že zejména v případě sporů se často nemůžeme zeptat na zájmy ostatních lidí, kteří do konfliktu vstupují, přímo. Možná bychom byli odmítnuti, možná bychom dostali záměrně špatnou nebo zavádějící odpověď, možná by se ukázalo, že účastníci konfliktu sami mají o svých vlastních zájmech zkreslenou představu. Běžně se tedy **neptáme druhých, ale sami sebe**, testujeme hypotézy, sbíráme informace, skládáme střípky do celkového obrazu.

Když se na konflikt naučíte dívat brýlemi zájmů jeho účastníků, poměrně snadno se dostanete do situace, kdy budete jednat s někým, jehož zájmy vidíte zřetelněji, než je chápe on sám či ona sama. To vám pochopitelně dává do rukou velké možnosti. V kapitole 6 se pokusím vysvětlit, že využití takové převahy k jednostranné výhře nebývá vždy nejvýhodnější.

Rozlišování mezi postoji a zájmy je velkým pomocníkem při práci mediátorů, tedy nestranných expertů, kteří pomáhají jiným při řešení sporů (viz kapitola 2). Ti používají převahy, vyplývající z hlubokého porozumění zájmům, ke konstrukci stabilních dohod výhodných pro všechny strany konfliktů. Nezneužití převahy by u expertů mělo být otázkou profesionální cti.

Malé shrnutí

V této kapitole jsem vám nabídl principy, ze kterých je vlastně odvozen celý další text knihy. Tvoří pomyslné jádro teorie zvládání konfliktů a představují ono pověstné minimum úsilí, jímž můžeme získat maximum účinku. Proto zde výše uvedená tři klíčová pravidla raději znovu připomenu.

Chraňte stabilitu. Konflikty mohou být definovány jako aspekty, které do systémů vnášejí nerovnováhu nebo nestabilitu, a tím je dynamizují. Řešením konfliktu vlastně hledáme novou rovnováhu. Změny rovnovážných stavů jsou přirozenou součástí vývoje systémů. Krize nastává teprve tehdy, když systém ztrácí mechanismy hledání nových rovnováh – destabilizuje se. Stabilitu je proto třeba chránit. Kdykoli je v mezilidském konfliktu ohrožena, není rozumné pokračovat v řešení věcného obsahu konfliktu – je třeba se začít věnovat způsobu řešení.

Respektujte lidskou složku konfliktu. Lidé mohou v interpersonálních konfliktech buď prosazovat svá určitá preferovaná řešení (pak jde o spory), nebo společně hledat řešení dobré pro všechny (potom jde o problémy). Spory a problémy vlastně představují dva základní přístupy lidí ke konfliktům. Spory se od problémů liší přítomností lidského aspektu, věc bývá zabalena do emocí. Při řešení sporu bychom měli postupovat od tohoto emocionálního obalu k věcnému jádru. Nejlepší řešení vznikají právě po citlivém odstranění emocionální složky konfliktu.

Jedněte o zájmech. To, co lidé říkají (postoje), a to, co potřebují (zájmy), nebývá v konfliktech vždy stejné. Zájmy jsou příčinami postojů a řešení vzniklá na úrovni příčin jsou pravidelně lepší než řešení opírající se o postoje. Konflikty mezi lidmi proto nemá smysl řešit na úrovni postojů – je třeba hledat řešení na úrovni zájmů. Čím hlubší zájmy řešení respektuje, tím stabilnější řešení získáme.

2.2 Způsoby zvládání

Obrázek 11 ukazuje některé základní techniky řešení konfliktů. Jsou rozlišeny podle dvou klíčových parametrů, totiž podle míry, do jaké účastníci konfliktu rozhodují o výsledku, ale také o způsobu řešení. V této kapitole vybrané přístupy k řešení konfliktů stručně popíšu a ozřejmím, že vyjednávání, o kterém budou následující kapitoly především, není jako způsob řešení konfliktů osamocené, že k němu existují více či méně zajímavé alternativy, z nichž lze v konkrétních případech vybírat.

Pasivita

Některé konflikty je možné řešit nečinností. Všichni víme, že mnohé věci, které včera vypadaly důležité, mohou být dnes okrajové a zítra zapomenuty. Klíčové nevýhody takového řešení odhaluje obrázek 11: nemáme pod kontrolou ani proces, ani výsledek řešení. Podle obrázku 2 navíc riskujeme krizi v případě, že takto „řešíme“ nějaký ze své podstaty zásadní konflikt, například takový, který destabilizuje nás nebo naše vztahy.

ANO Kontrolují účastníci proces řešení konfliktu?	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	delegace pasivita	mediace facilitace
	NE	ANO
	Kontrolují účastníci výsledek řešení konfliktu?	

Obrázek 11 Metodické menu řešení konfliktů

Delegace

Řešení konfliktu můžeme také delegovat, tedy svěřit někomu jinému. Tak činíme vždy, když se obracíme kupříkladu na soud, na experta nebo na nadřízeného.

I v tomto případě nekontrolujeme ani proces, ani výsledek takového řešení. Vezmeme-li jako příklad soudní řešení sporu mezi dvěma stranami, pak proces řešení je dán zákony a nařízeními a jeho výkon je v rukou advokátů a soudců. Podobně je tomu i s výsledkem řešení, tedy s rozsudkem. Ne nadarmo se říká, že s rozsudkem soudu bývá nespokojeno minimálně 50 % účastníků řízení.

Náhoda

Konflikt lze vyřešit i náhodnou volbou – například losem. Podle obrázku 11 se tento způsob řešení liší od předchozích především tím, že již kontrolujeme (pochopitelně spolu s protistranou) proces řešení – rozhodujeme například o tom, jak bude náhodná volba probíhat a kdy bude znám výsledek řešení. Výsledek řešení je už ovšem mimo kontrolu protivných stran – o něm rozhoduje náhoda. Strany konfliktu vlastně „delegovaly“ rozhodnutí na náhodu. Výhoda náhodného řešení spočívá v jeho rychlosti a v zásadě nenapadnutelné spravedlnosti.

Mediace a facilitace

Přesně opačnou charakteristiku než náhodná volba mají na obrázku 11 dva podobné procesy, které předpokládají přímé jednání mezi stranami konfliktu se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů. Na tyto odborníky (mediátory a facilitátory) je delegováno právo regulovat (v dohodnuté míře) proces jednání, kdežto právo rozhodnout o výsledku řešení si nechávají strany konfliktu. Procesní odborník tedy zprostředkovává a usnadňuje dohodu mezi stranami. Pokud má řešený konflikt povahu sporu, mluvíme o mediaci, jde-li o problém, příslušný proces bývá označován jako facilitace. Mediátor, vzhledem k přítomnosti člověčiny v konfliktu, mívá větší práva určovat proces řešení, kdežto facilitátor často vhodný postup spíše jen nabízí a usnadňuje.

Vyjednávání a projednávání

Z pohledu obrázku 11 se jedná o ideální způsob řešení konfliktů – protivné strany kontrolují proces i výsledek řešení, jehož podstatou je opět přímá komunikace (jednání) mezi nimi. Pojem vyjednávání se vztahuje k řešení sporů, termín projednávání si v této knize vyhradíme pro řešení problémů. Mezi vyjednáváním a projednáváním je tedy stejný vztah jako mezi mediací a facilitací. Zejména k řešení konfliktů vyjednáváním se vrátíme v následujících kapitolách.

Násilí

Tento způsob řešení konfliktů se velmi špatně umísťuje v diagramu 11, ale zejména se nesnadno obhájuje. Konkrétní kauzy, ve kterých bylo použito násilí, lze při následných vyhodnoceních zařadit zhusta do stejného kvadrantu jako náhodu – protistrany do jisté míry rozhodují o procesu „řešení“, kdežto na jeho výsledek mívají obvykle jen omezený vliv. Ve slušné společnosti řešitelů konfliktů je násilí (fyzické i psychické) považováno za zapovězené a násilně dosažené výsledky za nelegitimní. Pro legitimní řešení konfliktů vlastně existují především **dvě zásadní omezení** a obě se týkají právě násilí:

1. Způsob řešení nesmí být násilný, tj. výsledku musí být dosaženo mírumilovnou cestou, všichni účastníci s ním musí svobodně souhlasit.
2. Ani výsledek řešení nesmí být násilný a nesmí poškozovat nikoho, kdo se řešení nezúčastnil („třetí stranu“).

Tato omezení jsou klíčová. Umožňují posoudit, zda je určitý postup při řešení konfliktů přijatelný a obhajitelný. Poskytují rychlé jednoduché vodítko pro úvahy o etice řešení konfliktů. A konečně – mají i nezanedbatelný pragmatický význam: řešení, která mohou účastníci konfliktu svobodně akceptovat, bývají stabilní a dlouhodobě udržitelná.

Management

Když jsem počátkem devadesátých let začínal v tehdejší Československu s mediací a vyjednáváním, rychle jsem si uvědomil, že za mnohé konflikty jejich účastníci vlastně ani nemohou, protože je do nich doslova ženou podmínky, v nichž žijí nebo pracují. Tyto konflikty je marné trvale řešit výše uvedenými metodami, protože vypukají stále znovu a znovu. Stabilně je vyřešit znamená zasáhnout do podmínek, nově tyto podmínky v systému nastavit tak, aby konflikty nevyvolávaly. Jinými slovy, je třeba zasáhnout na úrovni řízení systému, tedy managementu.

Zlepšení managementu systémů, ve kterých vznikají spory a problémy, je tedy další způsob řešení konfliktů a má svou pozici v obrázku 11. Není však vkreslena, neboť z pohledu podřízených jde vlastně o delegaci a z pohledu manažera může jít o cokoli z metodického spektra na obrázku 11 od násilí až po facilitaci.



Příklad

Takové konflikty vznikají například tehdy, když jsou firemní procesy rozděleny do subprocesů a aktivit, za které odpovídají různí lidé, přičemž ovšem nejsou jednoznačně definovány výstupy a vstupy na rozhraní jednotlivých subprocesů nebo aktivit. Lidé odpovědní za subprocesy nebo aktivity pak mohou při každé potíži vést nekonečné spory o to, kdo za potíže může a kdo ne. Po skutečně jednoznačném popisu vstupů a výstupů na konfliktních rozhraních procesů se rozplyne tento typ sporů jak ranní mlhy pod náporom slunečních paprsků.

Z pohledu účastníků takových konfliktů, jsou-li v požadování řešitelských zásahů aktivní, jde vlastně o formu delegace – ve firmách na nadřízeného či specialistu, v rámci obcí nebo podniku zvaného Česká republika na úředníka či zastupitele. Tím je také dána poloha tohoto způsobu řešení na obrázku 11.

Závěr

Z výše uvedeného menu tedy zpravidla vybíráme, když se musíme vypořádat s faktem, že se konflikt již zase stal součástí našeho života nebo práce. Řešení uvedená v obou levých kvadrantech na obrázku 11 nesou zásadní nevýhodu v případech, na nichž nám hodně záleží – ztrácíme v nich totiž kontrolu nad konečným rozhodnutím o tom, jak bude vypadat výsledné řešení. Úplně nejhůře vycházejí ze srovnání násilná řešení, která jsem ostatně označil za zapovězená.

Řešení vepsaná **do obou pravých kvadrantů** jsou na tom o poznání lépe. Není to nikdo jiný než účastníci konfliktů, kdo tesá ze surovin v podobě postojů, zájmů a možností výsledná řešení a tato řešení buď zamítá, nebo schvaluje. Rubem takové nesporné výhody je fakt, že dobrat se výsledku řešení některou z „pravých cest“ je nepoměrně obtížnější.

Tuto knihu jsem ostatně v úvodu věnoval vám všem, kteří o taková řešení poctivě a bez násilí v životě nebo v práci musíte, nebo dokonce chcete usilovat.



Pravidlo 7: Způsob řešení volte podle toho, zda chcete, umíte a můžete kontrolovat proces a výsledek řešení!

2.3 Postup zvládnání

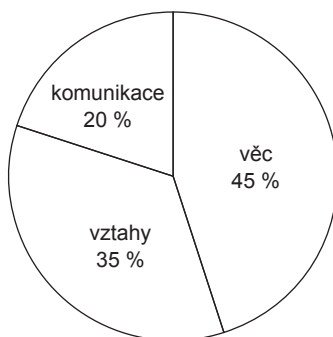
Pro zvládnání konfliktů je zásadně důležité, kde leží jejich příčina. I když je možné hodně udělat zvládnáním symptomů a důsledků konfliktů, řešení vycházející

od příčin je z pochopitelných důvodů nejužitečnější. Ambicí mnohých řešitelů a konzultantů je navíc pomáhat nejen s řešením konfliktů, ale působit tak, aby stejný konflikt ve stejném prostředí již v budoucnu nemohl vzniknout jinak než na popud a pod kontrolou účastníků.

I v takovém případě nezbyvá nic jiného než **zasahovat na úrovni příčin** a ovlivňovat vlastnosti prostředí, v němž lidé žijí a pracují, nebo učit lidi konflikty rozpoznávat, kontrolovat a zvládat. Tato kapitola je pohledem na konflikty přes údaje o jejich příčinách, které jsem shromáždil od počátku devadesátých let, kdy jsem se začal konflikty profesionálně zabývat jako mediátor, facilitátor a konzultant.

Příčiny konfliktů

Obrázek 12 ukazuje strukturu souboru konfliktů, které jsem řešil v letech 1991 až 2009, podle jejich příčin. Zhruba 45 % z nich mělo hlavní příčinu (a tedy i řešení) **ve střetu věcných zájmů**. To v zásadě znamená, že bylo možné je řešit racionálně jako problémy, byť obvykle po nezbytné depersonifikaci.



Obrázek 12 Příčiny konfliktů

Zbýlých přibližně 55 % konfliktů mělo hlavní příčinu v oblasti **mezilidských vztahů** (35 %) a **mezilidské komunikace** (20 %). Šlo tedy o typické spory. Tyto spory většinou měly věcné jádro, ale to sloužilo jen jako krystalizační jádro vztahových dysfunkcí, obvykle doprovázených komunikačními poruchami. Řešení tedy spočívalo v zásazích na úrovni vztahů a komunikace – zvládnutím těchto dvou disciplín se ukázalo, že věcné jádro konfliktu buď v podstatě neexistuje, nebo se stalo v nových vztahových a komunikačních podmínkách lehce zvládnutelným.



Příklad

Manželé Eva a Adam Hádavi mají stále spory. Dokážou se nepohodnout prakticky u všeho. Když vyrazí z Prahy do Českých Budějovic, jedou v napjaté atmosféře, protože Adam se domnívá, že cesta přes Písek je kratší, kdežto Eva je přesvědčena, že kratší je cesta přes Tábor. V Českých Budějovicích jim přátelé prozradili, že na Prahu jezdí zásadně přes Písek. Eva se podivila, uznala, že zpět pojedou přes Písek, ale celou zpáteční cestu má špatnou náladu. U Dobříše vzniká hádka, kudy vede Prahou čára oddělující čtvrti, ze kterých je do Budějovic blíže přes Tábor, od těch, ze kterých je lépe jezdit přes Písek. Oba manželé jsou ze svých sporů unaveni, nechápou, proč se nedohodnou o jednoduchých věcech, když s nikým jiným takové problémy nemají. Jsou přesvědčeni, že v každé konkrétní věci mají pravdu, a dokážou si ji tam najít i tehdy, pokud do jejich pravdy příliš nezapadají některá fakta. Chvillemi jeden druhého podezřívá, že své názory nemyslí vážně a toho druhého jen provokuje s cílem vyvolat hádku. I když oni sami o tom nemají ponětí, řadě lidí v jejich okolí je jasné, že v jejich sporech nejde o věc, ale o vztahy. Oba jsou dynamicky zaměřenými osobnostmi, které preferují procesy před výsledky (viz kapitola 5) a své „věčné debaty“ podřizují potřebě uplatňovat vliv jeden na druhého. Po oloupaní vztahové vrstvy z jejich sporů (tento zásah ovšem nepřijmou, pokud není jeho původcem někdo třetí, neutrální) nezůstane z konfliktu nic – žádné věčné jádro, ba ani jádérko. Jde o čistý spor.

Čísla uvedená na obrázku 12 se vyvíjejí v čase. Někdy od druhé poloviny desátých let pozorují mírný **nárůst podílu konfliktů s věcnou podstatou**. V té době mi jich v podobném „sčítání konfliktů“ vyšlo o něco méně – necelých 40 %. Dnes je jich kolem 50 % (údaj 45 % se vztahuje k celému monitorovanému období). Posun může souviset s celkovou vyšší informovaností lidí o konfliktech a jejich příčinách i s tím, že dovednosti v komunikaci, vztazích a řešení konfliktů se v populaci (zejména u manažerů a lídrů) sice pomalu a toporně, ale přece jen zlepšují.

Tyto závěry jsou metodicky důležité. Naznačují, že v této době a v této zemi zhruba polovina konfliktů, které vyžadují profesionální asistenci, má klíč k řešení v budování vztahů a podpoře komunikace mezi lidmi. To, že u mnohých sporů kolem nás nenajdeme věcnou podstatu, by nás tedy nemělo překvapovat a při jejich zvládnání bychom se takovým zjištěním neměli nechat zaskočit. Vznik, vývoj a vyznívání čistých sporů je možné sledovat v politice. Kdo se nedá odradit tragikomickou povahou těchto hrátek, objeví zde výtečný materiál ke studiu.



Pravidlo 8: Dohody o příčinách jsou stabilnější, než dohody o důsledcích.

Poznámka: Čísla uvedená v této kapitole je možné považovat z pohledu podílu věcných příčin konfliktů za spíše nadhodnocená. Je třeba si totiž uvědomit, že zejména na počátku devadesátých let se ke mně a k mediaci dostávaly spory jen velmi těžko. O existenci mediace se v české kotlině a v moravských úvalech téměř nevědělo, a o existenci jakéhosi podivína, který se mediací zabývá, se vědělo o to méně. Pokud si tedy někdo dal práci s tím, že si na mne našel kontakt, znamenalo to často, že svou situaci vidí jako zoufalou a je ochoten pro její řešení absolvovat mimořádně obtížnou cestu. Dnes, kdy stačí kliknout na mé webové stránky, je cesta k mediaci nesrovnatelně snazší. Přesto byl i v té době, tedy v počátcích české mediace, podíl věcných konfliktů, které jsou obecně metodicky obtížnější než konflikty vztahové a komunikační a dají se hůře řešit standardními poradenskými postupy, menší než padesát procent.

K tematice příčin konfliktů se ještě vrátím o něco níže a nastíním postup, který je vhodné zvolit, když stojíme před věcným problémem nebo sporem s významnou lidskou složkou, projevující se poruchami komunikace nebo vztahů mezi účastníky sporu. Ještě předtím však popíšu, jak vypadá typický průběh, který se stihl vyvinout do své pustošivé fáze.

Vývoj konfliktu

Vývoj běžných konfliktů mezi lidmi má určité fáze, v nichž konflikt vzniká, sílí, vrcholí a zase se tlumí a zaniká. Pochopitelně je dobré umět fáze rozpoznávat a nasazovat do nich vhodné preventivní a interventivní nástroje, jak konfliktu předcházet nebo jej regulovat. Fáze a relevantní nástroje nastiňuje obrázek 13, který jsem v roce 1999 sestavil z různých zdrojů pro knihu *Synergický management*.

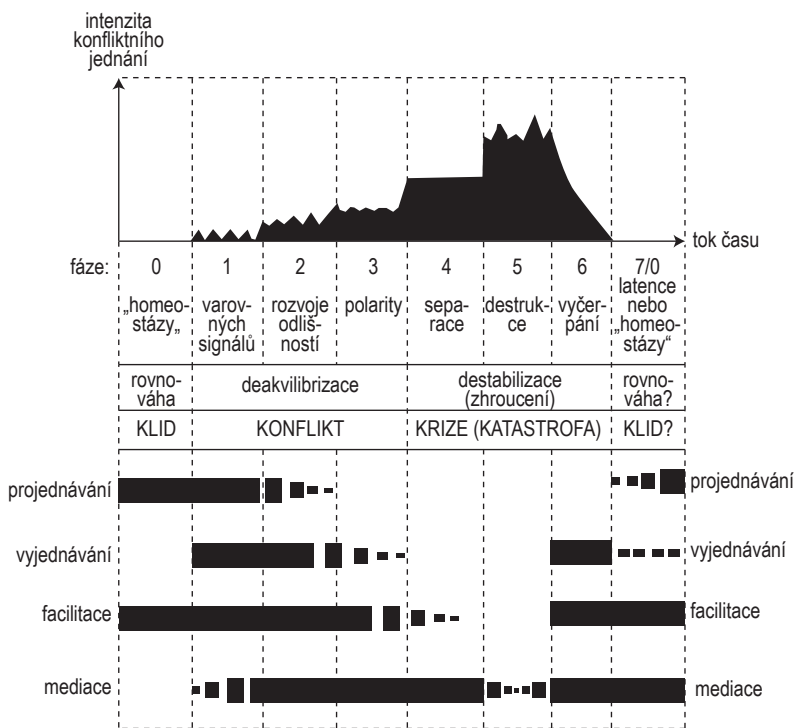
Ze stavu klidu, tedy oné neustále obnovované „dynamické“ rovnováhy (0. fáze), se začínají před viditelným vypuknutím konfliktu obvykle objevovat **varovné příznaky** (1. fáze), které se mohou, pokud zůstanou nepovšimnuty, vyvinout ve stále přítomné (a stranami konfliktu hýčkané) **odlišnosti** (2. fáze). Konflikt je stále ještě možné řešit jako problém, ale právě v této fázi obvykle poměrně rychle získává vztahovou dimenzi a stává se sporem.

Není-li konflikt řešen, odlišnosti se mohou vyvinout v **polaritu** (3. fáze). Věcné problémy jsou personifikovány, interakce nabývají charakteru „kdo s koho“, což je náročné a nemůže to trvat věčně. Právě proto má polarita tendenci přerůst v **separaci** (4. fáze) nebo v **destrukci** (5. fáze).

Ve fázi separace spolu účastníci konfliktu přerušují kontakty. Tehdy definitivně opouštíme svět porušené rovnováhy a vstupujeme do poněkud dobrodružného světa porušené stability, tedy krize. Pokud spolu účastníci konfliktu nemusí žít nebo pracovat, může být separace konečným stadiem vývoje konfliktu.

Jestliže spolu mají něco společně vytvářet, konflikt se může vyvíjet vyhocením do destrukce (5. fáze), která může systém zlikvidovat, nebo nezpůsobí-li kolaps systému, postupně přejít přes rozvoj únavových symptomů do fáze **vyčerpání** (6. fáze). Příznivější možností vývoje separační fáze je zkratka obcházející destruktivní fázi a mířící přímo od separace k vyčerpání.

Neřešený konflikt, nezpůsobí-li zhroucení systému, pak přechází do fáze **latence** (7. fáze), která se může pod léčivým účinkem času vrátit do stavu klidu a stability (0. fáze). V poslední kapitole ukážu, že systémy, které prošly konflikty, jejichž výsledkem byla „remíza“, mohou být stabilnější než ty, v nichž konflikt nikdy nepropukl.



Obrázek 13 Standardní vývoj konfliktu

Zdroj: Synergický management, 2000, s. 272 (sestaveno z více zdrojů, zejména podle podkladů Vlado Labátha, a doplněno)



Příklad

Marie Slušná si ještě na gymnáziu vzala spolužáka Josefa Proutníka. Těsně po maturitě se jim narodil Honzík, za další dva roky Alenka a po dalších třech letech ještě Káča. Děti jim naplnily život. I když se Marie často v duchu divila, že kdykoli je třeba něco vyřešit, odchází Pepa do hospody nebo alespoň uniká do televizního hlediště (1. fáze), a mrzelo ji, že je na děti nejen velmi přísný, ale dokonce o to přísnější, o co vlídněji se k nim Marie chová (2. fáze), velmi ji překvapilo, že poté, kdy děti postupně odešly do světa, začalo Pepovi na Marii vadit vlastně všechno (3. fáze). V té době jim oběma bylo 44 let a Pepa již třetím rokem nechodil jen do hospody, ale také na časté návštěvy k rozvedené sousedce, přičemž veškeré výčitky odmítal s tím, že jde o pouhé kamarádství. Nechtěl s Marií trávit volný čas a jezdit s ní na společnou dovolenou. Marie jej vystěhovala ze společné ložnice do dětského pokoje a trávila hodně času u své osamělé matky (4. fáze). Když našla již dospělá nejmladší dcera Kateřina sousedku v bytě svých rodičů v náručí svého otce, přestala se Marie ovládat. Vypukla devastující hádka, v domě zasahovala policie, do konfliktu byly vtahovány děti a dokonce i lidé ze sousedství (5. fáze). Po několika dnech se situace zdánlivě uklidnila, ale oba manželé spolu odmítali mluvit a vůbec se nebrali na vědomí (6. fáze). V té době se dcera Alena dozvěděla na studiích o mediaci a přemluvila rodiče, aby využili této služby. Pro mediátora tehdy nebylo zvlášť těžké dovést oba klienty k pochopení příčin vzniklé situace a k postupnému obnovení důvěry. Neobvyklým (a příznivým) aspektem této kauzy bylo, že během celého konfliktu ani jeden z manželů nikdy skutečně vážně neuvažoval o tom, že by udělal praktické kroky vedoucí k rozvodu manželství. Restaurovaný vztah manželů Proutníkových byl zralejší a stabilnější než ten z doby před vypuknutím konfliktu.

Obrázek 13 ukazuje také **metody řešení konfliktů**, vhodné pro jednotlivé vývojové fáze. Vidíme na něm, jak se postupně vyčerpávají postupy, které staví jen na racionální analýze a efektivní komunikaci o věci (projednávání a facilitace), a ty, které nevyužívají podporu expertů (projednávání a vyjednávání), a jak univerzální a v některých fázích i nezastupitelnou roli má při řešení interpersonálních konfliktů mediace.



Pravidlo 9: Způsob řešení přizpůsobte zralosti konfliktu.

Z možností uváděných v kapitole 2.2 je tedy třeba vybírat v závislosti na povaze a vývojové fázi konfliktu. Zvládání konfliktů je do značné míry i otázkou vhodného načasování řešitelských zásahů, protože se v jeho průběhu mění velikost požadky účastníků po efektivním a stabilním řešení.

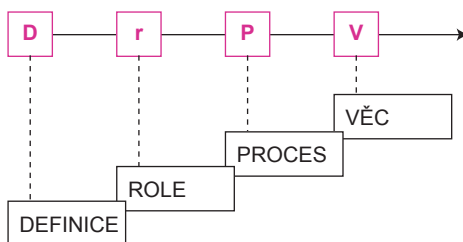
Řešení problémů

Problémy, připomínám, jsou takové konflikty, ve kterých obě (všechny) strany hledají dobré řešení. Nikdo tedy neprosazuje své věcné návrhy za každou cenu, jde o spolupráci při hledání objektivně zdůvodnitelného optima.

V takové situaci je rozhodující efektivita procesu a orientace účastníků. Klíčovou roli při rozhodování o úspěchu či neúspěchu řešení tedy přejímá **dobře strukturovaný postup**. Jednotlivé dílčí úlohy musí být dobře seřazeny do lehce zdůvodnitelné posloupnosti a shodně a dobře pochopeny všemi lidmi, kteří do procesu řešení vstoupí.

Obvykle se vyplatí dívat se na řešení problému jako na souhru **čtyř složek (úloh)**: dohody o definici problému (složka D), dohody o vymezení rolí jednotlivých řešitelů (složka r), dohody o procesu (pravidlech a postupu) řešení (složka P) a vlastního řešení věci (V). Tento popis se vztahuje k řešení, jehož se účastní více osob, ovšem složky a princip zůstávají zachovány, i když řeší problém jednotlivec. I ten potřebuje jasně určit, co vlastně řeší, jaké má informace a jak má vypadat výsledek řešení (D), jaký je jeho mandát a jeho role a s tím související možnosti (r) a jak bude postupovat (P). I jednotlivec musí nakonec také něco skutečně vyřešit (V).

V jiných knihách (zejména *Vedení porad*, 2. vydání, s. 32–39, a *Synergický management*, s. 120–122) jsem zdůvodnil, proč by tyto složky, tedy definice (D), role (r), proces (P) a věc (V), měly být seřazeny v posloupnost právě ve vyjmenovaném pořadí. Dokonce jsem začal tvrdit, že kdo tak činí, jako by měl „**doktorát poradních věd**“, DrPV (obrázek 14).



Obrázek 14 Postup řešení problému

Postup určený „doktorátem poradních věd“ je sice osvědčeným, ale jistě nikoli jediným způsobem, jak do procesu řešení vnést pořádek, řád a strukturu. S trochou nadsázky je možné uznat, že vcelku jakákoli struktura je dobrá (a rozhodně lepší než žádná), pokud jí všichni účastníci řešení shodně rozumějí a akceptují ji.

Poznámka: Obsah této a následující subkapitoly je velmi stručným výtahem toho, co jsem již popsal v jiných knihách, zejména ve zmíněné učebnici s názvem

Synergický management nebo v příručkách *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*, *Vedení porad* a *Vedení lidí, týmů a firem*. Zájemce o podrobnosti, například o techniky, které je možné používat v různých fázích řešení problémů a sporů, jsem nucen odkázat na tyto knihy, kde je také možné najít příklady použití těchto technik v praxi.

Řešení sporů

Spory, připomínám, jsou takové konflikty, ve kterých alespoň jedna protivná strana prosazuje své řešení. Věcné řešení je tedy v procesu řešení sporu prosazováno, nikoli hledáno ve své optimální podobě.

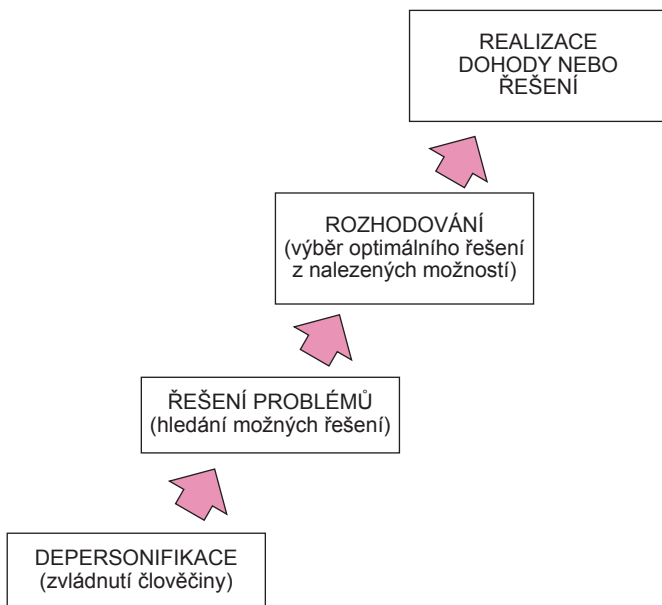
Zjistíme-li, že jsme se ocitli v podmínkách sporu a přitom máme dobrý důvod a vůli se dohodnout, je naším prvním úkolem depersonifikace. Víme, že spor nemůžeme dobře vyřešit přímým racionálním rozlousknutím jeho věcného jádra výše nastíněnými metodami. K jádru se potřebujeme nejdříve prokousat emocionálním obalem.

To, že se nemůžeme hned od počátku věnovat věcnému jádru sporu, vůbec neznamená, že se nedá postupovat věcně. Naopak, musíme tak učinit. Poté, kdy se nám podaří legitimizovat přítomné emoce (viz kapitola 1.2), můžeme **učinít lidskou dimenzi sporu středem naší pozornosti**. Neboť je to ona, která brání vyřešení věcného jádra sporu. Musíme k ní tedy přistoupit jako k problému, který nás aktuálně nejvíce tíží.

V okamžiku, kdy obě (všechny) strany sporu začnou vztahy či komunikaci vnímat jako problém (tedy jsou připraveny v této oblasti neprosazovat svá řešení, ale hledat dobrá řešení), je možné na ně nasadit postupy nastíněné v předcházející subkapitole. Dá se tedy říci, že pokud jde o spor, k postupu uvedenému v kapitole o řešení problémů přibývají ještě dva nové úkoly: **legitimizace a racionalizace lidských aspektů** (emocionálního obalu ve smyslu obrázku 9), které jsou ve sporu obsaženy. Po úspěšném zvládnutí těchto dvou úloh již může probíhat normální řešení věcné podstaty sporu, tedy jeho věcného jádra ve smyslu obrázku 9 (viz obrázek 15).

To, že hledáme úzké místo¹ procesu řešení konfliktů, je zcela přirozené. V procesu řešení bychom si měli stále uvědomovat, co mu aktuálně nejvíce stojí v cestě, a na tuto překážku se zaměřit. Je velkou chybou setrvat například u věcného řešení, když zjistíme, že do problému vnikly emoce a udělaly z něho spor. V takovém případě – chceme-li najít opravdu stabilní dohodu – vesměs nemá smysl hrát hru na to, že se nic nestalo. Je lepší řešení zastavit, pojmenovat situaci, ověřit si, že ji správně chápeme, a koncentrovat pozornost řešitelů na nové úzké místo procesu.

¹ Výraz „úzké místo“ či „omezení“ je odkazem na Goldrattovu teorii.



Obrázek 15 Postup řešení sporu

Hladina řešení

Pojmy rovnováha, stabilita a dynamika nás provázejí celou touto knihou. Nevyhneme se jim ani při definici cíle, jehož chceme řešením konfliktu dosáhnout. Právě tyto tři cíle si totiž při zvládnutí konfliktů můžeme stanovit.

Cílem řešení konkrétního konfliktu tedy může být **rovnováha**, reprezentovaná nalezením a uskutečněním určitého řešení problému nebo formulací a realizací určité dohody v případě sporu. Pokud zůstáváme při řešení na hladině rovnováhy, znamená to, že vědomě či nevědomě nastavujeme rovnovážné parametry pro danou kauzu a dané podmínky v systému. Nezapýváme se tím, zda se podobné konflikty v systému mohou či budou opakovat, a tedy ani tím, jak to udělat, aby se buď neopakovaly, nebo probíhaly řízeně.

Řešení na úrovni rovnováhy volíme tehdy, když víme, že konflikt je pro daný systém jedinečný a není pravděpodobné, že ke stejnému konfliktu dojde někdy v dohledné budoucnosti, dále pak v případě omezených zdrojů (nejčastěji nedostatku času). Někdy klienti takové okamžité řešení požadují prostě z neznalosti a konzultant, facilitátor či mediátor by je na možnost trvalejšího, i když zpravidla náročnějšího řešení tedy měl upozornit.

Poznámka: Klienti by se ovšem měli naučit pokročilejší řešení také vyžadovat, protože i konzultanti, facilitátoři a mediátoři jsou pouze lidé, a mohou považovat za výhodu, když budou jako úspěšní řešitelé jezdit k určitému zákazníkovi opakovaně k řešení stále stejných (a tedy metodicky snadných) konfliktů.

Vyšší hladinou řešení konfliktu je dosažení **stability**, tedy vytvoření mechanismů, které budou vzniku konfliktů řešeného typu buď předcházet, takže k těmto konfliktům vůbec nemusí docházet, nebo které budou moci být aplikovány vždy, když ke konfliktu dojde.

Rozdíl mezi hladinou rovnováhy a hladinou stability leží nejčastěji v absenci či stanovení nějakých dlouhodobě platných pravidel nebo procesů, které je možné opakovaně používat při prevenci nebo řešení problémů či sporů.

V systémech typu firem obvykle volíme řešení na úrovni stability ve fázi, kdy firma úspěšně vyřešila své problémy s užitečností a efektivitou, její management nemusí mít rysy krizového managementu, efektivně produkuje užitečné produkty a nyní se zabývá tím, jak reagovat na různé změny a ohrožení (tedy pokouší se vybudovat právě svou stabilitu).

Někdy si můžeme dovolit ještě více, totiž usilovat o dynamické řešení. Řešit konflikt na úrovni **dynamiky** obvykle neznamená nic menšího, než konflikty do systému řízení vpouštět, aby mu poskytly možnost řízení změn a ovlivňování vlastního vývoje.

Tyto evoluční konflikty obvykle nastavujeme volbou kolizních pravidel či cílů, volbou odlišných osobností pro spolupráci při řešení určitých témat nebo mírně konfliktním rozdělením rolí a pravomocí.



Příklady

1. *Postrádají-li vztahy mezi lidmi dynamiku, můžeme ji zajistit relativním hodnocením jejich výkonu – tedy tím, že za úspěšné nepovažujeme ty, kteří splnili určitý limit, ale ty, kteří byli lepší než ostatní (například nejlepší ze všech nebo v nějakém příznivém percentilu).*

2. *Chceme-li se postarat o to, aby vedení nějakého projektu nezačalo stagnovat a nezmrzlo v zajetých rituálech, můžeme do čela projektu jmenovat dvojici odlišných osobností – například riskujícího a opatrného člověka. Pochopitelně nesmíme v takovém případě obejít hladinu stability – pro zvládnutí jejich sporů musí existovat určitá pravidla či procesy. Budování dynamiky je evoluční výhodou firmy, nikoli projevem brutality nadřízených.*

3. *Podobně můžeme rozdělit pravomoce a odpovědnost, pokud nemáme k dispozici přirozeně odlišné osobnosti, a nechat v systému pravomocí zónu, kde se musí reprezentanti různých pohledů na věc (pochopitelně znovu pomocí nějakých procesů nebo pravidel) dohodnout.*

Myslím, že z příkladů je zřejmé, jak moc ovlivňuje budování vitality to, co se ve firmě či instituci děje. To, co by bylo ve fázi soustředění na užitečnost nebo efektivitu hrubou chybou (nejednoznačné stanovení pravomocí například), může být při úsilí o podporu dynamiky nejen přípustné, ale přímo žádoucí.



Pravidlo 10: Hladinu řešení konfliktu volte podle vitálních potřeb systému!

3.

Volba stylu jednání

„Řekni mi, co je úspěch,
a já ti povím, kdo jsi.“

Ze srovnání různých způsobů řešení konfliktů, které jsem nabídl ve druhé kapitole, vyšly nejlépe ty, které umožňují účastníkům rozhodovat o procesu i výsledku řešení, tedy vyjednávání a projednávání. Zaměřím se na ně a pro jednoduchost je budu společně označovat jako jednání nebo vyjednávání. Ostatně vyjednávání přechází v projednávání v okamžiku depersonifikace sporu a projednávání se změní ve vyjednávání, kdykoli do řešení problému vstoupí člověčina. Jde o jednovaječná dvojčata stejných genů a jemně odlišných těl.

3.1 Kritéria úspěchu

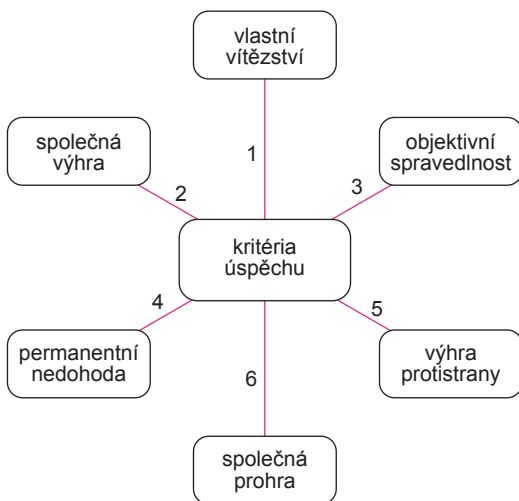
Existují čtyři běžná kritéria úspěchu a dvě další, která se vyskytují spíše jako součást rozsáhlejších strategií (obrázek 16). Kritérium úspěchu určuje **styl jednání**, přičemž opět, čtyři styly jsou běžné (1–4), zbylé dva bývají spíše součástí nějakých rozsáhlejších strategií (viz obrázek 17).

Všimněte si prosím, že čtyři z uvedených stylů, konkrétně styl kompetitivní, kooperativní, obětavý a destruktivní, jsou definovány na základě vztahů mezi účastníky konfliktu, kdežto zbylé dva (principiální a virtuální) souvisí spíše s věcnou podstatou konfliktu. Souvislosti mezi styly určenými vztahy jsou znázorněny na obrázku 18.

Dále stručně popíšu jednotlivé styly (3.2) a u čtyř nejběžnějších upozorním na základní pravidla pro jejich úspěšné užívání, případně pro úspěšnou obranu proti nim (3.3).



Pravidlo 11: Styl jednání volte podle toho, co v daném okamžiku považujete za úspěch.



Obrázek 16 Standardní kritéria úspěchu při jednání

3.2 Přehled stylů vyjednávání

Vyjednávací styly jsou tedy definovány kritérii úspěchu. Je dobré se naučit jednotlivé styly poznávat a umět se v prostředí čtyř základních vyjednávacích stylů s jistotou pohybovat. Proto jsem do knihy zařadil tuto třetí kapitolu.

Kompetitivní vyjednávání

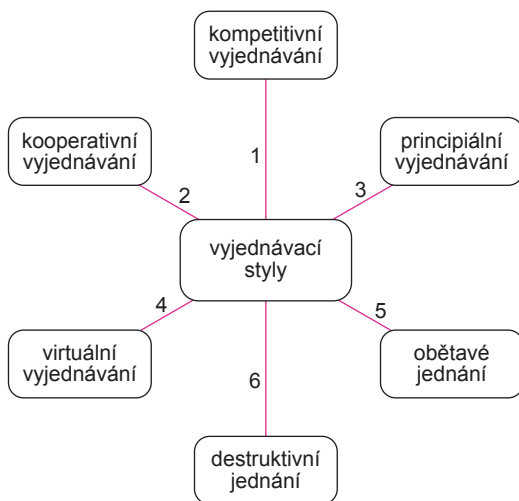
Jde o zcela základní styl. Podle obrázku 18 spočívá v nárokování hodnot, tedy v úsilí naplnit maximum vlastních zájmů, a to třeba i na úkor druhých, což se ostatně pravidelně děje, protože obě strany vztahu, uvažované na obrázku 18, se při soutěžení obvykle pohybují v blízkosti úhlopříčky $Já + Ty = 0$ (obrázek 18). Z této rovnice je jasné, že čím větší má být hodnota Já, tím menší musí být hodnota Ty.

Jestliže cestu k ostatním stylům musíme občas i docela složitě hledat, k soutěžení, snaze jednostranně vyhrát vede zkratka snad z každého bodu vyjednávacího procesu. V českém prostředí odpovídá minimálně části rejstříku technik kompetitivního vyjednávání termín *smlouvání*. Pro příklad ovšem půjdeme z Čech až na konec světa.



Příklad

Tuto vzácnou amforu, vylovenou z moře v místech báje Atlantidy, vám, cizinci, nabízím za pouhých 50 liber. – Vaše vzácná amfora má na dně výlisek dokazující, že byla vyrobena v Číně před pár lety. Přesto vám za ni nabídnu celých 5 liber. – Hluboce se mýlíte, pane. Sám jsem ji z moře vylovil. Slevím vám na 45 liber. – 5 liber a ani o libru víc. – Pane, kupujete umělecké dílo. Bůh ví, že když prodám za 40, prodělám celé jmění. – Nedám víc než 10. – Pane, mám rodinu, kterou musím živit, pět statných synů a pět krásných dcer. Všichni chtějí jíst. Když nedáte 35, budou hladovět. – Nechcete-li 10, odcházím. – Počkejte, pane, prodám za 30. – Jdu koupit jinam. Na shledanou. – Počkejte přece, pane! Dejte 20, nebudete litovat. – Tedy 15? – Budiž, pane, uzavřel jste dobrý obchod.



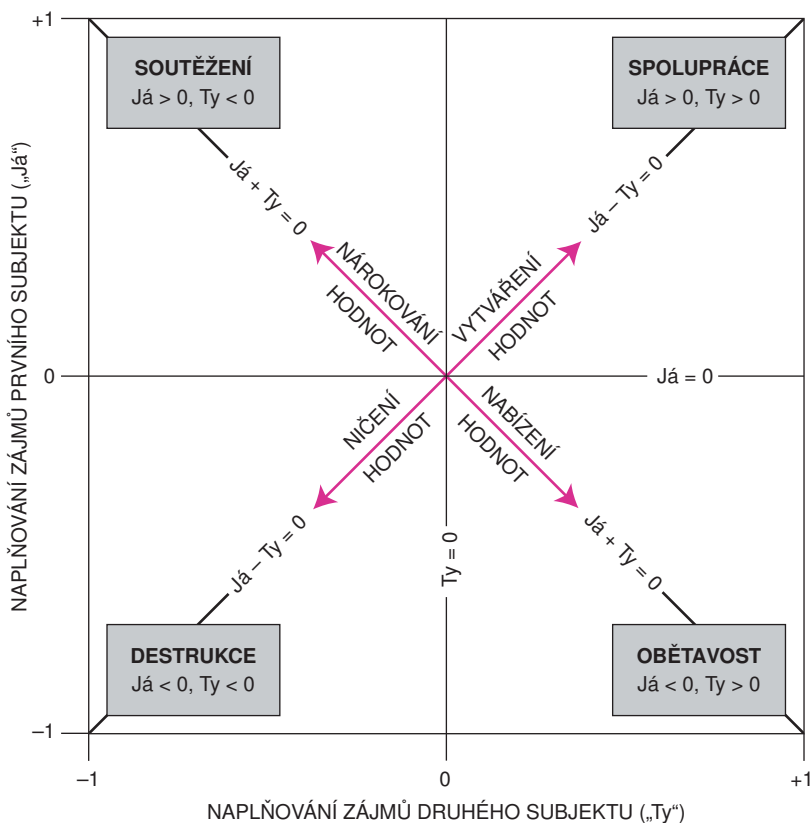
Obrázek 17 Vyjednávací styly

Kompetitivní vyjednávání může pochopitelně nabývat složitějších, méně ritualizovaných podob. Jeho podstatou je však souboj, při němž je třeba opatrně uvolňovat a obratně získávat a vyhodnocovat informace, které mohou proudit od jednoho účastníka k druhému v neúplné podobě a zhusta i mívají podobu polopравd nebo vyložených lží. Tento charakter činí z kompetitivního vyjednávání **psychologicky velmi náročný proces**. Lidé, kteří profesionálně vyjednávají, mají v zásadě dvě možnosti, jak uniknout této psychologické zátěži: buď se pokusí vyjednávání ritualizovat podobně jako v našem příkladu, nebo hledají způsoby, jak kompetitivní vyjednávání nahradit nějakým psychologicky méně náročným stylem, zejména principiálním nebo kooperativním jednáním.

Kooperativní vyjednávání

Tento styl spočívá podle obrázku 18 ve vytváření hodnot. Místo toho, aby se účastníci konfliktu snažili mezi sebe rozdělit nějaký stálý objem preexistujících hodnot (jak tomu bylo u kompetitivního jednání), usilují o vytváření hodnot nových (součet Já a Ty roste). Jak ukážu v kapitole 6, kooperativní jednání má sice nejvyšší potenciál pro uzavírání stabilních dohod, ale jde o styl slabý ve schopnosti se prosadit a velmi citlivý na nepohodu, protože je **podmíněn důvěrou mezi jednajícími**. Tuto důvěru je třeba budovat, a pokud již vznikne, usilovně o ni pečovat.

Spolupráce má egoistickou i altruistickou složku – myslí tedy na vlastní zájmy i na zájmy druhé strany. Cíl vyjednávání zůstává stejný – sjednat dohodu lepší, než



Obrázek 18 Možnosti vztahového chování

je vlastní batna² – jen prostředky se trochu mění. Zájmy druhé strany se stávají cestou k naplnění vlastních zájmů. Kooperativní vyjednávač přemýšlí, jak naplnit zájmy toho druhého, aniž by ohrozil naplňování zájmů vlastních.



Příklad

Za ten dům žádáte 5 milionů. Zjišťoval jsem trochu ceny okolních nemovitostí, a ty jsou o hodně nižší. Proč tedy zrovna 5 milionů? – Nejde tolik o dům, ale o nás. My se rozvádíme a manželka je, jak víte, tělesně postižená. Potřebuje bezbariérový byt. To jsou dnes velké peníze. Já mám významné postavení a potřebuji luxusní byt pro sebe a svou přítelkyni. Také bych chtěl splatit hypotéku na tento dům, je to ještě osm set tisíc. – Dalo by se říci, že kdybychom převzali hypotéku a sehnali pro vás oba byty podle vašich požadavků, mohl byste cenu za dům snížit na součet cen obou bytů, které pro vás seženeme?

Kooperativní vyjednávání tedy není žádné objímání a plácání se po zádech. Je to jednání jako každé jiné. Jen se na kauzu dívá z nadhledu, očima nezávislého pozorovatele posuzuje zájmy obou stran a hledá **vzájemně výhodné řešení**. Pokud se tak děje na obou stranách stolu, je naděje na dohody, které by jinak vzniknout nemohly.

Principiální vyjednávání

Jde o žádoucí styl vyjednávání. Představuje prostor, do kterého je možné uniknout ze zatěžujícího kompetitivního stylu a – pokud to protistrana dovolí – trochu si při něm odpočinout od stresu, který psychologické boje provází. Principiální vyjednávání má něco, co předchází dva styly neměly – **vědomě se nezabývá mezilidskými vztahy**, přímo se jimi zabývat odmítá. Tento přístup ovšem odkrývá zcela nové možnosti.



Příklad

A ještě něco: budu požadovat pro ten dům opravdu kvalitní tepelnou izolaci. Přestavuji si aspoň osmicientimetrovou vrstvu té izolace, kterou jste použil na stavbě ve Vrchlabí. – Tu izolaci vám tam dám, ale bohatě budou stačit čtyři centimetry. Je to drahé, ušetříte. – Poslyšte, já bych chtěl osm. Nechci zbytečně vytápět zahradu. – Mrzí mne, že mi nevěříte. Přece pro vás stavím už třetí rok, a co jsem řekl, to platilo. – Promiňte,

² Pojem „batna“ je vysvětlen v kapitole 4.1 – jde o záložní řešení pro případ nedohody.

nechci s vámi mluvit o důvěře. S vaší prací jsem spokojen. Teď mi jde o to, abychom v domě v zimě nemrzli. Když mi na základě nějakých norem nebo fyzikálních zákonů dokážete, že tady na horách stačí jen dva centimetry, vezmu dva.

Poslední replika byla nabídkou na změnu kompetitivního stylu v principiální. Vzhledem k tomu, že investorovi stavby nejde o výhru nad projektantem, ale o to, aby bylo v domě teplo i v zimě, mohou s kalkulačkou v ruce společně listovat v odborné literatuře a hledat objektivně dobré řešení. Podobně je možné postupovat i při cenových jednáních.



Příklad

To křeslo je pěkné, udělal jste jej přesně podle mého zadání. Jste opravdu zručný řemeslník. Jak dlouho vlastně takovýhle kousek děláte? – Takových deset hodin. To víte, nejdéle trvá čalounění. – Ano. Co budu dlužen? – Dělá to 6900 Kč, včetně DPH. – Aha, aha. Jak jste vlastně k takové částce přišel? – Připadá vám to moc drahé? Pane, je to fortelné dílo. Jinde by vám za takové počítali víc. – Nepřipadá mi to ani levné, ani drahé. Jen chci vědět, jak jste tu cenu určil. – Pane, mám dobré ceny. To křeslo je levné, to mi věřte. – Rád bych se o tom přesvědčil. Můžete mi říci, kolik stojí materiál? Zbytek v zásadě vím, znám cenu truhlářské a čalounické práce, běžnou velikost marže i DPH. Víم také, že jste pracoval deset hodin. Myslím, že můžeme spolu zjistit, zda je to křeslo levné, nebo drahé.

Pro principiální vyjednávání – jak vidno – platí více než pro jiné styly ono pověstné „vlídně ve způsobu, tvrdě ve věci“. Biblí principiálního vyjednávání je slavná kniha *Getting to Yes*, kterou Roger Fisher a William Ury v roce 1981 oslovili vyjednavče z celého světa (ve druhém vydání o deset let později se k nim přidal jako spoluautor ještě Bruce Patton). Kniha je pod názvem *Dohoda jistá* k dispozici rovněž v češtině ve výborném překladu českého znalce vyjednávání Aleše Lisy.

Virtuální vyjednávání

K tomu, aby někdo s někým jednal, a přitom se nechtěl dohodnout, musí být dobrý důvod. Obvykle spočívá v tom, že jednat formálně musí (ze zákona, ze smlouvy), ale už je rozhodnut sjednat dohodu s někým jiným, případně čeká, jak dopadne nějaký jiný děj. Často se lidé uchylují k virtuálnímu jednání také tehdy, když potřebují „nanečisto“ získat důležité informace (firmy takto občas pod záminkou různých „výběrových řízení“ loudí z dodavatelů nápady na řešení určitých problémů).



Příklad

Při jednání o prodeji velkého pozemku určeného pro průmyslové využití u dálnice se před uzavřením dohody objevil další zájemce, který nabídl více. Majitel pod různými záminkami prodlužoval sepsání dohody o celé dva měsíce, než se přesvědčil, že nový zájemce není pro něho vhodný partner. Pak uzavřel již v podstatě připravenou dohodu se zájemcem původním.

Virtuální vyjednaváč mívá zpravidla **dvě zadání**: 1. nedohodnout se, 2. neprozradit se. Tedy nesmí být uzavřena dohoda, ale neochota uzavřít dohodu nesmí být přiznána, ani zřejmá. Hodně záleží na tom, které zadání má vyšší sílu.



Příklady

Zadání „neprozradit se“ bývá silnější než zadání „nedohodnout se“ například při formálních, předem rozhodnutých výběrových řízeních. Opačná situace nastává v poměrně obvyklém případě, kdy jedna strana jednání (nebo obě či všechny) posílá do prvního kola jednání někoho, kdo má za úkol pouze zjistit o druhé straně co nejvíce informací – například jak umí vyjednávat nebo kam až může ustoupit.

Destruktivní jednání

V literatuře bývá citován příklad, kdy měl manžel po rozvodu podle soudního rozhodnutí prodat majetek a rozdělit se s bývalou ženou napůl o stržené peníze. Majetek prodal za symbolickou cenu a žena (i on) dostali místo desítek tisíc dolarů jen desítky. Ať již se to skutečně stalo nebo ne, je to příklad destruktivního chování. V praxi vídám v jednání mezi lidmi spíše destruktivní prvky blízké následujícímu příkladu.



Příklad

Dva konkurenční subjekty šly spolu do obchodu. Jeden finančně silný, druhý slabý. Vklady byly 1 : 1. Silnější partner stupňoval požadavky na další investice, až dosáhly výše, kterou už slabší partner nemohl oželeť. Pak nechal obchod neuspět. Přežil se střední ztrátou a totálně položil konkurenta. Přešla k němu část klientů slabšího partnera, dlouhodobě neprodělal.

Obětavé vyjednávání

Spojení slov „obětavé vyjednávání“ zní v jistém smyslu jako protimluv. Přesto se ve vyjednávání obětavé prvky občas objevují. Pravidelně bývají součástí nějakého většího celku, taktikou v rámci strategie. Více či méně okázalá obětavost byla běžná v sousedských vztazích na našich vesnicích ještě v šedesátých letech minulého století. Tehdy jsem odposlechl následující rozhovor pokrývače s majitelem domu po vykonání drobné práce.



Příklad

Co jsem dlužen? – Nechte to bejt. – To přece nemůžu. Tady je stovka. – To je moc, dejte mi teda dvacku, na pivo. – Jen si vezměte stovku. – To opravdu nemůžu přijmout. – Jen berte, berte. – Tak mi dejte padesát. – Ne, vezměte si stovku. – Ne, ne, ne. – Ale no tak, já vám to dám tady do kapsy. – Ne, to nedělejte. – Ale jo, jo. – Ale no tak.

3.3 Používání vyjednávacích stylů

Pro čtyři základní vyjednávací styly (kompetitivní, kooperativní, principiální a virtuální) jsem v této kapitole podle nejčastějších chyb, které jsem v praxi viděl (a často i dělal), sestavil seznam toho, na co je třeba především myslet a co je třeba se především naučit, chceme-li se bezpečně orientovat ve světě příslušného vyjednávacího stylu.

Zásady kompetitivního vyjednávání

Pokud jste s někým v soupeření, stávají se klíčovým prvkem informace. Rozhoduje především to, do jaké míry umíte tyto informace získat a zpracovat a jak dokážete regulovat přísun platných i matoucích informací na druhou stranu jednacího stolu. Proto i nejčastější chyby, které při kompetitivním vyjednávání vídám v praxi, se většinou týkají **práce s informacemi**.

Vyjednači například podceňují zrakový kontakt. Dívají se poměrně málo na protistranu, bloudí pohledem po místnosti, studují podklady pro vyjednávání, které mají s sebou, nebo – je-li jich více – dívají se jeden na druhého. Přitom jim mohou unikat zásadní neverbální informace z druhé strany.



Příklad

Jednáme-li s celým týmem lidí, můžeme si všimat, zda mají všichni stejné názory na řešení projednávané kauzy. Odstup od některých návrhů či tvrzení svých týmových kolegů dávají někteří členové vyjednávacích týmů – nevědomě a občas i vědomě – najevo docela často. Právě s nimi si pochopitelně můžeme s výhodou promluvit třeba o přestávce jednání o možných alternativách k uvažovaným řešením.

Obecně je zvykem podceňovat **sociální konverzaci** před začátkem vyjednávání – přitom může být zdrojem cenných informací o naladění účastníků v souvislosti s řešeným konfliktem. Často se také stává, že vyjednaváči podcení přípravu na jednání a nezjistí si informace o zájmech a možnostech partnerů, které jsou v zásadě (někdy po uplatnění jistého úsilí) k dispozici. Následující příklad ukazuje, že příprava na vyjednávání bývá někdy zatraceně aktivní.



Příklad

Jednání o odkupu výrobní haly s poměrně velkým pozemkem začalo pro potenciálního kupce nepřijemným překvapením – majitel požadoval cenu 10 500 000 Kč a zdůvodňoval to tím, že má další nabídku ve výši 10 000 000 Kč. Kupec byl připraven zaplatit nanejvýš 8 500 000 Kč. Vyzádal si tedy doplňující dokumenty a 10 dnů na jejich analýzu. V mezičase pověřil třetí stranu, aby majiteli nabídla za halu 8 500 000 Kč. Majitel nejen neodmítl, ale začal s třetí stranou jednat jako s vážným zájemcem. Díky tomu kupec mohl vsadit na to, že alternativní nabídka ve výši 10 000 000 Kč pravděpodobně neexistuje, a sjednat konečnou cenu 7 900 000 Kč.

Zejména začátečníkům občas **chybí zdrženlivost**. Dávají nabídky bez větší snahy zjistit rozsah vyjednávacího prostoru a zkušená protistrana je v tom pochopitelně nadšeně podporuje. Stává se také, že tyto nabídky jsou zbytečně doprovázeny plejádou podpůrných argumentů.



Příklad

Navrhuji cenu 10 500 000 Kč. Je to dobrá nabídka, k dálnici je to jen 4 km po kvalitní příjezdové komunikaci, v místě jsou veškeré inženýrské sítě, hala je stará pouhých pět let a je ve vynikajícím stavu, je tu požární nádrž. Severní část, pokud ji nebudete potřebovat, můžete dál pronajímat místnímu zemědělskému podniku, dnes platí 600 000 Kč ročně za halu a 200 000 Kč za pronájem prostor pro běžnou údržbu zemědělské techniky. V rybníce máme kapry a mohu vás seznámit s odběratelem. Za 10 500 000 Kč se na tom nedá prodělat.

Nepřipadá vám, že ten, který cenu navrhl, ji považuje za tak vysokou, že cítí potřebu ji hned vysvětlit a obhajovat? Příklad je pochopitelně nadsazený, ale zkušení vyjednávači mají vyvinutý smysl i pro jemnější nuance nejistoty při dávání nabídek. Lépe je prostě sdělit nabídku a s podpurnými argumenty čekat do doby, kdy vzniknou případné námítky.

Není také dobré, když protistraně ustupujete jen tak, **bez formálního odporu**. Řeknete-li: „Tak dobře, za šedesát tisíc,“ vypadá to, že máte ještě prostor ustupovat. Pokud podložíte svůj ústupek nějakou podmínkou, která může být pro druhou stranu i lehce splnitelná (hodláte přece ustoupit), váš ústup je relativizován.

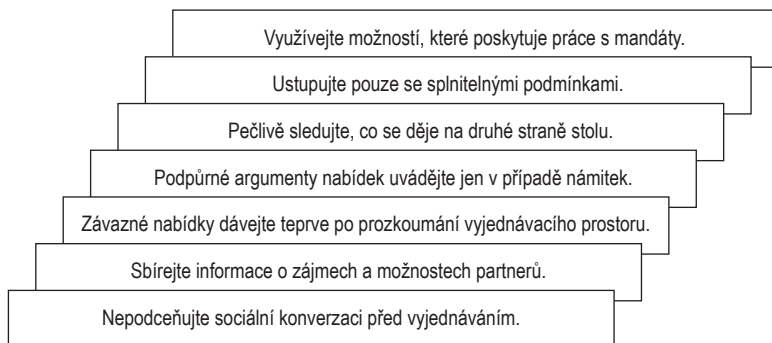


Příklad

Tlačíte mne do ceny, se kterou jsem nepočítala. Se šedesáti tisíci bych mohla souhlasit jen tehdy, pokud budou splaceny v hotovosti hned při podpisu smlouvy.

A ještě nakonec: dávejte pozor na **triky s mandáty**. Jde o jeden z nejčastějších vyjednávacích figlů. Vyjednáváte a docela se vám daří. Sjednáte poměrně výhodnou dohodu, a ještě než dojde k definitivnímu potvrzení, ukáže se, že druhá strana potřebuje – například – „formální souhlas svého šéfa“. Za šéfem pravděpodobně ani nejde, ale vrátí se (za deset minut nebo za dva dny) s tím, že „šéf chce, abychom doladili několik drobností“. V takovém případě se připravte na nové kolo vyjednávání, do něhož půjdete s velkou nevýhodou. Druhá strana vás v prvním, cvičném kole jednání testovala. Získala představu, jak jednáte, kam můžete zajít, jaké argumenty máte a jak moc o dohodu stojíte.

Pokud se cítíte ve vyjednávání silní, rozhodně si na začátku ověřte mandát protistrany, tedy rozsah její pravomoci. Jestliže jste před vyjednáváním nejistí, máte etické dilema: metodicky vzato, nabízí se vám možnost trik s mandáty použít.



Obrázek 19 Kompetitivní vyjednávání

Tedy o mandátech nemluvit, a pokud vyjednávání dopadne špatně, rozsah svého mandátu dobrovolně omezit.

Se vši vážností tvrdím, že slušný vyjednaváč to neudělá – ani při kompetitivním vyjednávání. Stejně jako nelže. Informaci, kterou nechce sdělit, prostě sdělit odmítne. Běžnou součástí kompetitivního vyjednávání je ovšem zamlčování informací a matení partnera informací neúplnou. Nejčastější chyby při kompetitivním vyjednávání ukazuje obrázek 19.



Pravidlo 12: Při kompetitivním jednání rozhoduje schopnost využít informace a demonstrovat sílu.

Zásady kooperativního vyjednávání

Kooperativní vyjednávání je podle mého názoru nejobtížnější styl, při kterém je možné se také nejvíce spálit. Kooperace **musí být oboustranná**, jinak nepřináší stabilní výsledky. Jestliže jedna strana jen předstírá spolupráci a druhá se snaží skutečně spolupracovat, je to nesmírně výhodné pro tu, která předstírá. Velká část podvodů je založena právě na takovém nerovném vztahu.

Kombinování kooperativního a kompetitivního stylu je již otázkou, která patří do kapitoly o strategii jednání (kapitola 6), v níž popíši, jak se chovat při ztrátě jistoty v partnerovy dobré úmysly. Můžete ji tedy chápat jako přímé pokračování těchto řádek vybízejících k opatrnosti. Zde se omezím na konstatování, že dobrou vůli protistrany je ve vyjednávání vhodné průběžně testovat.

Spolupráce může lehce ztroskotat na nepochopení. Poměrně často se stává, že po nastavení spolupráce již není úsilí, které vkládáte do komunikace s druhou stranou, tak velké jako dříve, když jste o spolupráci usilovali. To je pochopitelné (nikoli ovšem příznivé) v nekonfliktních vztazích, ovšem při vyjednávání se to stát nesmí. Komunikujete-li s partnerem v rámci řešení konfliktů, myslíte stále na **tři podmínky**, které by měly být splněny, aby se právě komunikace nestala příčinou selhání spolupráce (viz také obrázek 25):

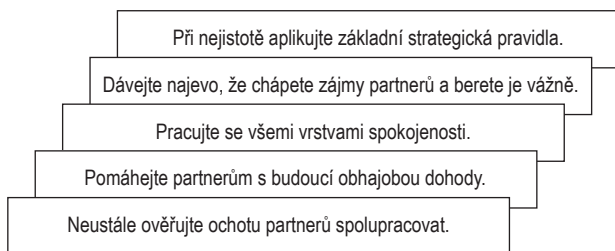
1. Ptejte se protistrany a dávejte jí prostor odpovědět.
2. Jasně ukažte, že jste ji dobře pochopili (po případném ověření).
3. Dejte jasně najevo, že to, co se dozvídáte, berete zcela vážně.

Tyto podmínky jsou důležité pro pocit spokojenosti na druhé straně jednacího stolu. V kapitole 6.1, při výkladu pyramidy spokojenosti, ukážu, že pokud chcete získat vstřícnost ve věci, pomůže vám spravedlnost v procesu jednání a pocit

druhé strany, že hrála v tomto procesu důstojnou roli. Uvedené komunikační podmínky směřují právě k tomuto pocitu.

Obvyklou chybou kooperativního vyjednávání je, že vyjednaváči předstírají pochopení nebo zájem. Naučí se projevovat zájem jen jako techniku. Druhá strana to nemůže necítit. Možná prohlédne vaši hru, aniž si to plně uvědomí, ale opatrná bude v každém případě. **Zájem o druhého by tedy měl být skutečný.** Neúspěšní vyjednaváči obvykle sedají za stůl s vyjednaváči, úspěšní s lidmi.

Pro kooperativní vyjednávání je velmi příznivé, když dokážete **vidět „za svého partnera“**. Obvykle za ním je totiž někdo, komu bude muset dohodu, kterou s vámi uzavřel, vysvětlit, prodat mu ji, obhájit ji před ním. Vlastně jde o další, jiné vyjednávání. Čím více argumentů pro toto jiné vyjednávání svému partnerovi poskytnete, tím vyšší je pravděpodobnost, že sjednáte výhodnou dohodu. Tím někým vzadu může být nadřízený, manžel či manželka, voliči, investor, daňový úředník, prostě vcelku kdokoli. Vyplatí se tedy vědět, před kým bude váš partner výsledek vyjednávání obhajovat. Pochopení, že vyjednávání má i tuto dimenzi, může vést k zajímavým „aha-efektům“. V této souvislosti uvedu – bez jakéhokoli hodnocení – malý příklad, na který dodnes vzpomínám s úsměvem.



Obrázek 20 Kooperativní vyjednávání



Příklad

Ing. Pozorný plnil funkci stavebního dozoru na větší stavbě. Objevil chybu v projektu, která stavbu prodražovala o několik milionů. Objevil ji včas, žádná škoda dosud nenastala a chyba byla zjevně neúmyslná – nezdálo se, že by se na ní někdo mohl osobně obohatit. Pan inženýr měl zájem na dobrém vztahu s projektantem, Ing. Nepozorným, a tak se přišel poradit, co se stane, když jej vyzve, aby se k chybě přihlásil a omluvil se investorovi. „Myslíte, že se na mě bude zlobit?“ ptal se mne tehdy. „Na chybu upozornit musíte, dokud nevznikne škoda,“ říkám, „ale nadšený asi nebude. Vlastně od něho čekáte, že přijde před investora a svého zaměstnavatele a řekne něco jako ‚neumím počítat a jsem lajdák‘.“ „To je pravda, asi se naštvě,“ řekl pan Ing. Pozorný a v tu chvíli mu zasvítily oči, „pokud ovšem nepřijde s tím, že ví, jak pár milionů ušetřit.“

Poslední poznámka o hráčích skrytých v pozadí řešení konfliktů, stejně jako mnohé další, se pochopitelně vztahuje na všechny styly jednání, ale v kooperativním jednání je její nerespektování jedna z nejčastějších příčin neefektivity. Rady z této kapitoly, sestavené podle nejfrekventovanějších chyb, které znám z praxe kooperativního vyjednávání, shrnuje obrázek 20.



Pravidlo 13: Při kooperativním vyjednávání rozhodují vzájemná důvěra a kreativní schopnosti.

Zásady principiálního vyjednávání

Principiální vyjednávání se hodí do světa obchodu, kde se všichni obvykle tváří jako velcí profesionálové a hledání objektivních kritérií pro nalezení dobré možnosti by jim alespoň formálně nemělo činit potíže. Naopak ve světě osobních, rodinných a komunitních kontaktů má poněkud omezené užití. Jeho předpokladem je **depersonifikace**, fakt, že účastníci konfliktu již řeší nikoli spor, ale problém. Soukromý a společenský život bez emocí je ovšem méně než poloviční.

První chybou, na kterou tedy musím upozornit, je, že principiální styl, ono „vlídně ve způsobu, tvrdě ve věci“, bývá nasazován i tam, kde není žádán. Těžko mohu uklidnit někoho, kdo vystál půlhodinovou frontu na vstupenky a u pokladny zjistil, že už deset minut nejsou, racionálním odkazem na to, že přece věděl, že vstupenek je omezený počet. Nepomůže ani upozornění, že na světelné tabuli, které si ovšem nevšiml, byla aktualizovaná informace o počtu dosud neprodaných vstupenek, a už vůbec ne konstatování, že měl přijít o pět minut dříve.

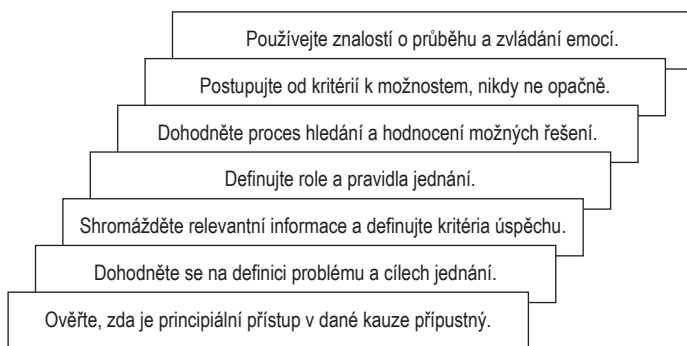
U principiálního jednání se projevuje naše pravidlo číslo 5 (v podstatě: Udělejte ze sporu problém!) více než kde jinde. Principiálně můžeme jednat jediné tehdy, když jsme se s emocemi a lidským aspektem konfliktu již vyrovnali.

Principiální vyjednávání se opírá především o pořádek a jasnou, logickou **strukturu**. Většina chyb, ze kterých vycházejí rady na obrázku 21, jsou prohrěšky proti této zásadě. Vedle „pořádkových“ chyb se občas stává, že lidé zbytečně brzy řeknou své názory na řešení a potom z nich neradi ustupují. Vždy je lepší se nejdříve dohodnout, jaká kritéria má řešení splňovat, a teprve potom nechat účastníky navrhnout možná řešení (postup od kritérií k možnostem).



Příklad

V dynamické české firmě, jejímž zaměstnancům většinou bylo méně než 30 let, se sešla skupina k rozhodnutí, jaký software se má koupit pro registraci zákazníků



Obrázek 21 Principiální vyjednávání

a zakázek. Soudě podle počátečních reakcí, prakticky všem to bylo v zásadě jedno. Vedoucí požádal členy skupiny o názory a tu jeden z nich řekl (zjevně aby urychlil diskusi na nezajímavé téma), že je to přece jasné, protože „každý motouz ví, že nejlepší je software S, špička v kvalitě se spoustou vychytávek“. Vzápětí opáčil jiný účastník diskuse, že on osobně je asi motouz, protože ví, že S občas klekne a hlavně je příšerně drahý a že nejlepší součin ceny a kvality má software W. Výběr softwaru se doslova z minuty na minutu stal otázkou prestiže, začali se formovat zastánci a odpůrci variant. Nakonec poradu zachránilo přeměrování diskuse na kritéria, podle kterých budou software posuzovat. Kdyby se vedoucí zeptal hned na začátku, zda firma potřebuje spíš nižší cenu nebo vyšší kvalitu, k bouřlivé diskusi by zřejmě vůbec nedošlo.

Těžké bývá i zvládnání **vpádů emocí** do principiálního vyjednávání. Asi nejdůležitější je vědět, že zvládnání je věcí vhodného načasování a vhodné formy. Zásah by měl přijít až ve chvíli, kdy se rozčilený člověk vymluvil a v zásadě hledá pomocnou ruku (plochá část křivky průběhu emocí na obrázku 22). Je-li to možné, měl by takový zásah vzniklé emoce akceptovat jako zcela legitimní. Pokud se přitom podaří odvodit z emotivních projevů něco racionálního, s čím se dá potom pracovat, důstojnost partnera nemusí utrpět.

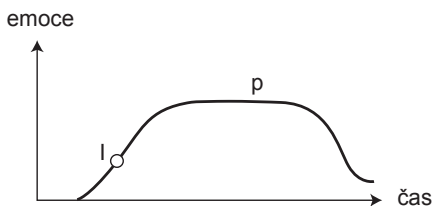


Příklad

Já nejen rozumím vašemu pocitu křivdy, ale navíc si myslím, že bychom měli zajistit, aby všichni řešitelé měli pro příště před jednáním k dispozici všechny relevantní informace – ve stejném rozsahu a stejné kvalitě.

Znovu připomínám, že postup je účinný jenom tehdy, **když se vhodná formulace sejde s vhodným načasováním**. Pokud by například zásah uvedený

v našem posledním příkladu přišel v okolí inflexního bodu I na křivce nakreslené na obrázku 22, nejenže by zřejmě selhal, možná by dokonce hladinu emocí ještě zvýšil. Svou zklidňující funkci nemůže uplatnit dříve, než emoce dospějí do okolí vrcholové plošiny p.



Obrázek 22 Křivka průběhu spontánních emocí



Pravidlo 14: Při principiálním jednání rozhoduje míra depersonifikace a vneseného pořádku.

Zásady zvládnání virtuálního vyjednávání

Virtuální vyjednaváč nemá při vyjednávání žádný důvod k tahu na branku. Rád řeší pseudoproblémy, odbočuje od tématu, zabývá se margináliemi, otevírá již uzavřená témata. S oblibou se věnuje osobním, formálním a procesním záležitostem, debata k věci je pro něho nebezpečná a systematicky se jí vyhýbá. Bývá ovšem první, kdo vás obviní ze zdržování a zapochybuje o vaši ochotě se dohodnout.

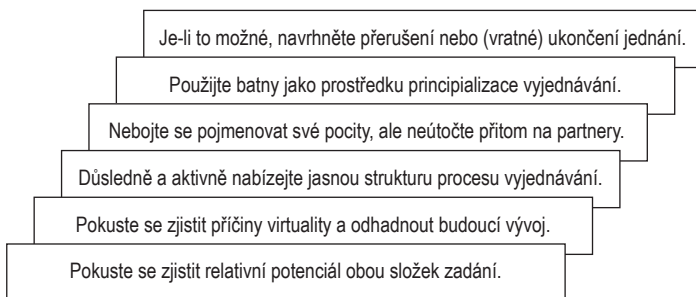
Jak se bránit? Šance na změnu virtuálního stylu závisí především na povaze zadání. Virtuální vyjednaváči mívají obvykle **dva úkoly**: nedohodnout se a neprozradit se. Je-li potenciál zadání typu „nedohodnout se“ vyšší než potenciál zadání typu „neprozradit se“, šance na zvládnutí virtuality je malá. V takovém případě, po vyčerpání níže uvedených možností, nezbývá než zvážit možnost jednání přerušit, jestliže o to stojíme, a vytvořit vhodné podmínky pro jeho obnovení, pokud se zadání pro druhou stranu stolu změní.

V opačném případě, je-li důležitější neprozradit se než nedohodnout se, můžeme vyzkoušet – zhruba v uvedeném pořadí – několik následujících rad. Začínáme vždy **vnášením pořádku** do vyjednávání. Pořádku se virtuální vyjednaváč bojí jako vodník sucha. Navíc přitom můžeme zjistit, že náš partner ve vyjednávání vůbec není virtuál, že nám například jen nerozumí, je chaot, a není tedy schopen se pořádku držet, nebo že má vlastní představu o povaze a průběhu jednání.

Dokázat virtualitu ve vyjednávání – podobně jako věrnost v partnerském vztahu – je prakticky nemožné. Přesto zřejmě po nějaké době nabízení pořádku můžeme dojít k hlubokému přesvědčení, že skutečně s virtuálním vyjednavacem sedíme za jednacím stolem. Potom máme k dispozici následující **kaskádu stále důraznějších opatření**:

- důsledné principiální vyjednávání – vnášení pořádku do jednání by nemělo ustát;
- sběr informací – analýza příčin virtuality;
- pojmenování problému – výzva k rozptýlení obav, že jde o virtualitu;
- využití batny – upozornění na existenci vlastní batny;
- přerušeni jednání – s možností zase je obnovit.

Virtuální styl je velmi silný. Kdo se nechce dohodnout, nemůže k tomu být přinucen. Vidíme však, že je možné **analyzovat důvod**, proč s vámi partner v takové situaci sedí za jednacím stolem. Znalost důvodu bývá klíčem k výběru řešení. Pokud se například přesvědčíte, že virtuální vyjednaváč se teprve za dva týdny dozví nějakou zásadní informaci, která učiní dohodu s vámi buď vyloučenou, nebo žádoucí, můžete přeskočit mnohé stupně uvedené kaskády a rovnou navrhnout přerušeni jednání na dobu dvou týdnů.



Obrázek 23 Obrana proti virtuálnímu vyjednávání



Pravidlo 15: Při obraně proti virtuálnímu vyjednávání je třeba hledat příčiny a meze neochoty dohodnout se.

Malé shrnutí

Vyjednávací styly představují jakési malé vyjednávací subkultury s množstvím specifických zvyklostí a zásad, jejichž neznalost může vést k selhání a neúspěchu. Pro základní orientaci ve vyjednávacích stylech jsem vybral následujících pět poznámek.

Styl jednání volte podle toho, co považujete za úspěch. Chcete-li nebo musíte-li jednostranně vyhrát, pomůže vám kompetitivní styl. Snaží-li se všichni o společné vítězství a sdílenou spokojenost, mohou použít kooperativní styl. Úsilí najít objektivně spravedlivé řešení vede k principiálnímu stylu. Pokud vás okolnosti přimějí považovat za úspěch nedosažení dohody, nabízí se vám virtuální styl jednání.

Při kompetitivním jednání rozhoduje schopnost využít informace a demonstrovat sílu. Výsledek je ovlivněn jak kvalitou situace, v níž se nacházejí protistrany, a kvalitou jejich vyjednávacích dovedností, tak i schopností vzbuzovat dojem síly a využívat zmíněných kvalit. To, co protivnou stranu bezprostředně nutí k ústupkům, bývá především její subjektivní hodnocení aktuální situace při vyjednávání.

Při kooperativním jednání rozhodují vzájemná důvěra a kreativní schopnosti. Kooperativní vyjednávání má – podle toho zda je nebo není spolupráce symetrická – nejvyšší potenciál dosáhnout kvalitních dohod i způsobit hluboké zklamání. Podmínkou jeho úspěšného uplatnění je proto podložená vzájemná důvěra a ochota a schopnost zapojit invenci do hledání dohod, jež všem přinášejí prospěch srovnatelný s prospěchem z jednostranného vítězství.

Při principiálním jednání rozhoduje míra depersonifikace a vneseného pořádku. Principiální vyjednávání je vlastně extraktem racionálních postupů obsažených v soutěži a spolupráci. Je také jejich výbornou alternativou a oba předchozí styly v ně často přechází, když se možnosti vyjednávání založeného na lepších či horších vztazích vyčerpají. Nejlepší výsledky poskytuje, pokud účastníci jednání dokážou zabraňovat vpádům emocí do jednání a volit společně sdílený systematický přístup k řešení.

Při obraně proti virtuálnímu vyjednávání je třeba hledat příčiny a meze neochoty dohodnout se. Virtuální volba je dána situací nebo zadáním. Nikdo nepůjde mařit čas jednáním bez důvodu. Šance na prolomení virtuality vzniká pochopením situace a odhalením, která ze složek zadání je silnější – zda je důležitější se nedohodnout nebo nepřipustit, aby se to stalo zřejmým.

4.

Taktické aspekty vyjednávání

„Dobrá dohoda je dcerou nespoutaného myšlení a vzájemného respektu.“

Když jednáme, tak se – bez ohledu na zvolený styl – pohybujeme v určitém prostoru. Tento prostor není nekonečný, je omezen a může být lépe či hůře popsán na základě pojmů jako je zájem, dohoda nebo batna. Zvládat konflikt a jednat s vědomím tohoto prostoru znamená udělat hodně pro vlastní orientaci a sebejistotu v dané kauze. Neméně důležité je, abychom se při řešení konfliktů pohybovali spíše v **prostoru příčin** než v prostoru důsledků a symptomů konfliktů. Nalezení kořenů konfliktu je předpokladem dlouhodobě udržitelného řešení. Zaměříme-li svou pozornost na vnější projevy konfliktu, zhusta se stává, že utlumením symptomů konfliktu jen přinutíme změnit tvář nebo jej vytlačíme do jiné části systému.

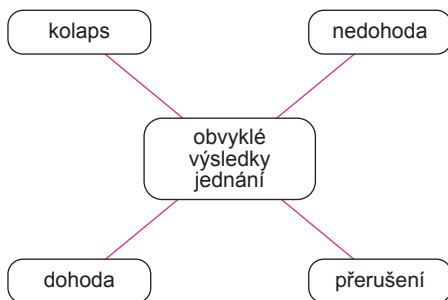
4.1 Prostor pro vyjednávání

O vlastnostech prostoru vyjednávání rozhodují především dohody, které mohou být dosaženy, a alternativy k dohodám, tedy situace, jež mohou nastat v případě nedosažení dohody.

Dohoda

Vyjednávání může skončit kolapsem (nedohodnutým ukončením), nedohodou (tedy shodou, že dohoda o věci není možná), přerušením (domluvou, že jednání bude pokračovat v případě změny podmínek) a pochopitelně také dohodou (obrázek 24).

Dohoda je vlastně popisem nějak definované **rovnováhy v systému**. Dobrá dohoda nemyslí jen na rovnováhu, ale také na stabilitu systému – obsahuje tedy mechanismy pro hledání nových rovnováh v případě takové změny podmínek, která je neslučitelná s další existencí staré dohodnuté rovnováhy.



Obrázek 24 Obvyklé výsledky vyjednávání

Tak jako při řízení systémů i při řešení konfliktů má stabilita dva předpoklady: tvrdý a měkký. Tedy ten, který se týká mechanismů hledání rovnováhy, a ten, jenž se týká lidí, kteří mají dohodu naplňovat. Byl jsem opakovaně svědkem úspěchů i neúspěchů při hledání dobrých dohod. Viděl jsem dohody, které byly strany připraveny naplňovat do posledního dechu, i ty, které byly odsouzeny k bojkotu od prvního okamžiku. Materializací těchto mých zkušeností je **pyramida spokojenosti**, o níž píšu v kapitole 6.1 (viz obrázek 46).

Na tomto místě bych alespoň rád shrnul do tří jednoduchých podmínek společné rysy situací, v nichž byli lidé účastníci se řešení konfliktů ochotni dobrovolně ustupovat od svých zájmů ve prospěch zájmů jiných nebo ve prospěch dosažení dohody (obrázek 25). Každá z těchto **tří podmínek** je *conditio sine qua non*, tedy podmínka sice nutná, ale nikoliv postačující. Totéž platí i pro trojici podmínek jako celek: není-li trojice podmínek splněna, stabilní dohoda nevzniká, je-li splněna, stabilní dohoda vzniknout nemusí, ale může.



Obrázek 25 Tři podmínky dobrovolného ústupu

O jaké podmínky jde? 1. Lidé musí dostat prostor pro sdělení svých požadavků, názorů a argumentů. 2. Lidé musí získat přesvědčení, že jejich požadavky, názory a argumenty byly dobře pochopeny. 3. Lidé musí získat přesvědčení, že ostatní vzali jejich požadavky, názory a argumenty vážně.

Jedině po splnění těchto tří předpokladů může – a opakují, že nemusí – dojít k situaci, kdy lidé budou ochotni dobrovolně podporovat dosaženou dohodu, která ideálně nenaplnuje všechny jejich zájmy, i v případě, že je její uskutečňování ohroženo.

Batna

Důležitým pojmem ve vyjednávání je slovo batna, které vzniklo zkrácením výrazu *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (tedy *nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě*). Jde o **záložní variantu**, kterou máte k dispozici pro případ nedohody.

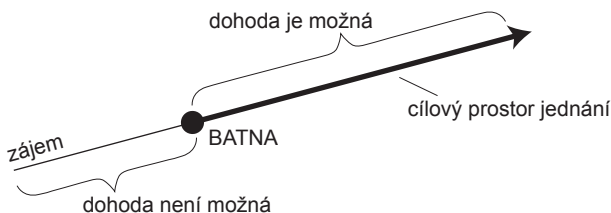


Příklad

Pan P prodává stavební pozemek u lesa a jeho hlavním zájmem je získat za něj co nejvíce peněz. Na inzerát odpovědělo pět zájemců. Čtyři z nich se již byli na parcelu podívat. Dva z nich po návštěvě ztratili zájem, třetí nabídl 600 000 Kč a čtvrtý 560 000 Kč. Třetí a čtvrtý zájemce jsou připraveni podepsat kupní smlouvu se zmiňovanými částkami. Nyní pan P vstupuje do jednání s pátým zájemcem, panem Q. Jeho batnou je dohoda se třetím zájemcem, a proto bude usilovat o sjednání ceny vyšší než 600 000 Kč.

Batna **rozhoduje o motivaci účastníků** konfliktu dohodnout se. Čím horší je batna, tím větší bývá snaha o dosažení dohody. Vedle zájmů jsou batny to nejdůležitější, co každého vyjednavče zajímá. Není divu – batna dokáže divy.

Známe-li při vyjednávání vlastní batnu a nezapomínáme-li na ni, nikdo nás nemůže žádnou manipulací přinutit k nevýhodné dohodě. Batna je měřítko, se kterým můžeme každou navrhovanou dohodu porovnat (obrázek 26).



Obrázek 26 Cílový prostor jednání

Známe-li batnu druhé strany, víme, které nabídky pro ni budou ještě přijatelné a které již ne. Můžeme tedy dávat nabídky jen o málo lepší, než je batna protivné strany, a víme, že pokud této straně neztížíme cestu k dohodě například nevhodným chováním, nakonec se na naší nabídce dohodneme.



Pravidlo 16: Znalost vlastní batny chrání před sjednáním nevýhodné dohody, znalost batny vyjednávacího partnera umožňuje klást přijatelné požadavky.



Příklad

Už víme, že pan Q vyjednává s panem P o koupi pozemku u lesa. Zjistil, že pan P má dva vážné zájemce, kteří mu nabízejí 600 000 Kč, resp. 560 000 Kč. Přestože má o pozemek velký zájem a může za něj zaplatit až 900 000 Kč, jeho první a konečná nabídka ceny bude jen mírně přesahovat 600 000 Kč (může pochopitelně také začít níže a směřovat k této cenové úrovni postupně, aby pan P mohl být spokojen s procesem jednání a svou rolí, viz také obrázek 46).

A konečně: batna je měřítkem úspěchu vyjednávání. Obecným cílem vyjednávání není sjednat libovolnou dohodu. Obecný cíl vyjednávání spočívá ve **sjednání dohody lepší než batna**. Virtuální vyjednávání je potom důsledkem subjektivního či objektivního pocitu, že aktuální batna virtuálního vyjednávače je lepší než jakákoli možná dohoda.

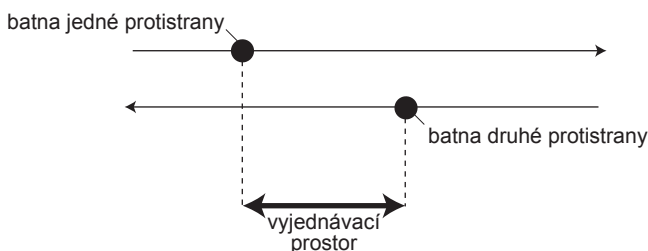
Cílový prostor vyjednávače tedy představuje oblast, kde leží potenciální dohody, které jsou výhodnější než jeho aktuální batna. Do tohoto cílového prostoru se bude vyjednávač snažit umístit sjednanou dohodu. Na obrázku 26 je cílovým prostorem polopřímka.



Pravidlo 17: Cílem vyjednávání je sjednání dohody lepší než batna.

Vyjednávací prostor

Vyjednávací prostor je **množinou možných dohod**. Protože víme, že obě (všechny) strany vyjednávání chtějí sjednat dohodu, která je lepší než jejich vlastní batna, lehce odvodíme, že do vyjednávacího prostoru patří všechny dohody, jež leží mezi hodnotami baten obou (všech) stran konfliktu (obrázek 27). Vyjednávací prostor je tedy **průnikem cílových prostorů** všech účastníků vyjednávání.



Obrázek 27 Jednorozměrný vyjednávací prostor



Příklad

Řekněme, že pan P ví, že pan Q má o pozemek opravdu zvláštní zájem, protože chce stavět právě tady a nikde jinde. Panu P to řekl jejich společný známý, pan R, a dodal, že hledá pozemek do 900 000 Kč. Pan P tedy může předpokládat, že množina možných dohod je interval od zhruba 601 000 Kč do 900 000 Kč (viz také obrázek 26), a jistě to ovlivní jeho požadavky při vyjednávání.

Obrázek 27 ukazuje velmi jednoduchý příklad vyjednávacího prostoru, který je jednorozměrný a lehce měřitelný. Reálné vyjednávací prostory bývají složitější, například mívají více rozměrů (obrázek 28).

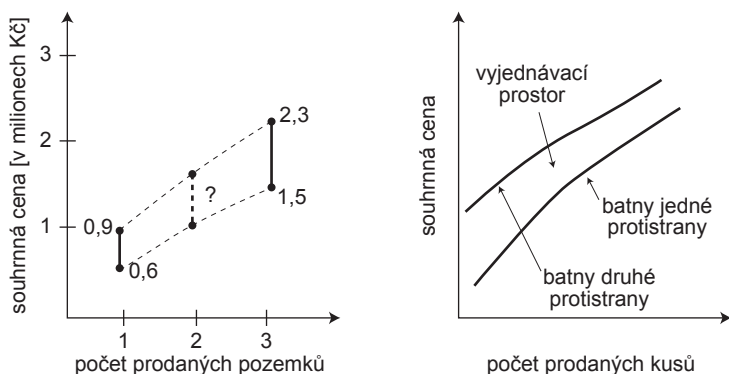


Příklad

Pan Q by na pozemku u lesa nejen rád postavil dům, ale současně sem jako sousedy přilákal své přátele, pány S a T s rodinami. Díky upovídánému panu R se dozví, že pan P vlastní u lesa ještě dva další sousedící stavební pozemky, a že pokud by je někdo koupil všechny najednou, bez řeči by je prodal za 1 500 000 Kč. Pánové S a T by do pozemků skutečně investovali, každý však maximálně 700 000 Kč. To ovšem zásadně mění povahu vyjednávacího prostoru v naší kauze. Do hry vstupuje vedle ceny na jeden pozemek ještě další rozměr vyjednávacího prostoru – počet zakoupených pozemků (obrázek 28 vlevo).

Kdyby pánové P a Q neobchodovali s pozemky, ale třeba se šrouby a hřebíky, množství prodaného zboží by se na rozdíl od příkladů s pozemky mohlo plynuleji měnit. Vyjednávací prostor by si podržel dva rozměry, ale nešlo by již o dvě úsečky, ale o souvislou plochu (obrázek 28 vpravo).

Z příkladů a obou posledních obrázků je zřejmé, že rozměry vyjednávacího prostoru tvoří **zájmy účastněných stran**. Obecně se dá říci (a srovnáním obrázků 27 a 28 odvodit), že čím více je rozměrů, tím mohutnější je množina možných



Obrázek 28 Příklady dvourozměrného vyjednávacího prostoru

dohod (tedy vyjednávací prostor). A (opět jenom obecně) čím je tato množina mohutnější, tím větší je naděje na sjednání dohody.



Pravidlo 18: Více rozměrů vyjednávacího prostoru přináší více možností dohodnout se.

Množina možných dohod může být pochopitelně také prázdná, vyjednávací prostor nulový. Dohoda tedy není možná bez posunu alespoň některé batny nebo bez vstupu nějakého dalšího zájmu do hry.

4.2 Zájmy a moc v konfliktech

V minulé kapitole se nám do hry znovu vrátil ústřední pojem celé teorie a praxe řešení konfliktů, tedy zájmy. A protože spolu s otázkou, co lidé chtějí získat, bývá zcela přirozeně pokládána i otázka, co reálně získat mohou, budeme se v této kapitole zabývat právě těmito dvěma klíčovými charakteristikami interpersonálních konfliktů.

Nositelé vlivu a nositelé zájmu

Při řešení konfliktů zpravidla potkáme dva odlišné typy subjektů – nositele zájmů a nositele vlivu. Obě kategorie jsou pro skutečně stabilní řešení nepostradatelné a zaslouží si trvalou pozornost při přípravě na vlastní řešení i v jeho průběhu.

Nositelé zájmů jsou ti, kteří budou ovlivněni řešením konfliktu. **Nositelé vlivu, resp. moci** jsou ti, kteří mohou ovlivnit řešení konfliktů. Pro kvalitní řešení konfliktů je pochopitelně dobré, když se procesu řešení účastní veškerí nositelé zájmů a jsou buď přítomni, nebo respektováni všichni nepominutelní nositelé vlivu.



Příklad

Pokud hodlá investor umístit do volné krajiny například golfové hřiště, do jeho úvah vstupují mimo jiné majitelé pozemků nebo dodavatelská stavební firma. To jsou typičtí nositelé zájmů. Majitelé pozemků budou možná mít zájem svou půdu draze prodat nebo pronajmout nebo mít podíl na zisku z provozování hřiště. Zájmem dodavatelské firmy bude získat platby za zakázku nebo třeba prestiž, která je se zakázkou spojena. Vedle těchto subjektů je tu například stát. Ten má sice také nějaké zájmy (například získat daně), ale do úvah investora pronikne spíše jako nositel moci, protože o budoucnosti projektu může rozhodnout povolením nebo nepovolením stavby. Nositelem moci ovšem mohou být i majitelé pozemků. Před podepsáním smlouvy jsou jimi již z podstaty věci a po podepsání smlouvy jimi mohou být v rozsahu stanoveném smlouvou.

Z hlediska stability výsledku (už ne ovšem vždy z hlediska jednoduchosti procesu) bývá výhodné, když obě kategorie splývají – tedy nositelé zájmů jsou zároveň nositeli moci. To je ostatně jednou z nosných myšlenek demokracie. V takovém případě mohou účastníci konfliktu svobodně (tedy volně v mezích, které si sami stanovují) hledat dobré řešení. Otevírá se prostor těm způsobům řešení, které jsme na obrázku 11 v kapitole 2 umístili vpravo – tedy vyjednávání, projednávání, mediaci a facilitaci.

Pro hledání dobré dohody jsou nositelé vlivu **srovnatelně důležití** jako nositelé zájmů. Velmi často se stává, že cestu k dohodě usnadní buď jednání s někým, kdo může mít vliv na nositele zájmů (například s úřadem, který může dohodu potvrdit nebo nepovolit), nebo alespoň vědomí, že někdo jiný v pozadí existuje.



Příklad

Vždy, když něco chceme po člověku, který je aktivní v politice, měli bychom si uvědomit, že zde existuje poměrně široký okruh lidí v pozadí. Na vysvětlení jeho činů se mohou zeptat lidé z jeho strany nebo hnutí, jeho voliči, kolegové v zastupitelstvu či parlamentu, novináři a dlouhá řada dalších, z nichž mnohé jistě musí brát velmi vážně. Proto je třeba spolu s požadavkem poskytovat i maximum informací a argumentů, které umožňují požadovaný čin vysvětlit a obhájit.

I když se příklad týkal politiky, pravidlo platí obecně. Každý z nás má v pozadí někoho, kdo se může ptát po důvodech našeho konání. Ať již to udělá partner nebo partnerka doma u večeře, nebo šéf ráno na poradě, argumenty zdůvodňující naše chování (například vstřícnost při uzavírání dohody), a to i ty dodané protistranou, se nám mohou hodit.



Pravidlo 19: Berte vážně všechny nositele zájmů i všechny nositele moci.

Původ vlivu

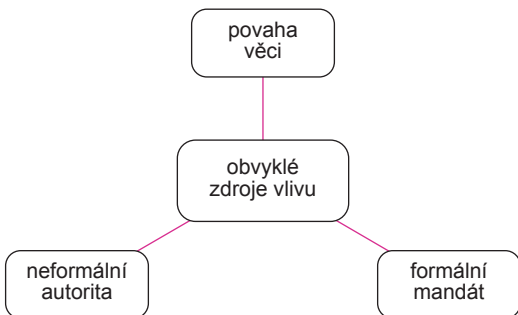
Nositelé moci mohou získat svůj vliv z několika zdrojů a pro dobrou orientaci v řešeném konfliktu je užitečné si uvědomit, z čeho jednotliví aktéři konfliktu nebo subjekty v pozadí svůj vliv odvozují (obrázek 29).

Především bývá přítomen vliv vyplývající z **věcné podstaty** konfliktu. Jeho typickým reprezentantem je dobrá batna. Patří sem i fakt vlastnictví něčeho, co je předmětem konfliktu, a jakkoli to nemusí být formálně uznáváno při vlastním jednání, důležitá bývá také legitimita určitých nároků.

Vliv může vznikat také **formálně**, prostřednictvím nějakého mandátu od jiných nositelů moci, mandátu, který mohl vzniknout z obecnějších důvodů. Symbolem takové moci může být úřední razítko, ředitelské křeslo nebo poslanecký průkaz.

Vliv může vznikat také **neformálně**, prostřednictvím autority, kterou si nějaký subjekt – člověk, firma či instituce – získal svými činy anebo, v případě člověka, i svými osobními vlastnostmi – integritou, charismatem, ale také populismem nebo schopností manipulovat.

Je pochopitelné, že každá kategorie vlivu vyžaduje trochu jiné zacházení. Jinak je možné ji využívat, rozvíjet, odstíňovat, omezovat nebo rušit. V této knize musím



Obrázek 29 Původ vlivu v konfliktu

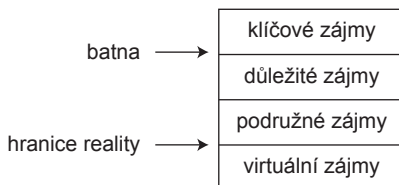
nechat úvahy o takových metodách na čtenáři jako domácí cvičení, ovšem již fakt, že nositelé vlivu jsou v konkrétní kauze rozlišeni do třech zmíněných kategorií, bývá v běžných konfliktech dostatečně návodný.

Analýza zájmů

Vliv je důležitým faktorem při řešení konfliktů, ovšem práce se zájmy je samotnou podstatou řešení. Aby bylo řešení přijatelné, musí být všechny neopominutelné zájmy každého z účastníků naplněny. Aby mohly být naplňovány, měly by být poznány a – podle povahy konfliktu – méně či více podrobně analyzovány.

Dobré je posoudit **relativní důležitost** jednotlivých zjištěných zájmů pro každou stranu konfliktu. To znamená si v souladu s obrázkem 30 pro každý subjekt (a v první řadě pro sebe sama, pokud jsme účastníky konfliktu) uvědomit, které zájmy jsou klíčové, které pouze důležité a které jsou spíše podružné.

Klíčové zájmy jsou součástí definice podstaty jednacího prostoru. Jejich neaplnění v míře dané batnou nebo jinými závažnými faktory by nás jednoznačně vedlo k nedohodě. Důležité zájmy dokreslují jednací prostor. Jsme připraveni v nich ustupovat, zejména v reakci na ústupky protistran v našich klíčových zájmech. Podružné zájmy nebudou mít velký vliv na vaše rozhodování o tom, zda se dohodnout, nebo nedohodnout. Jsou předurčeny jako oblast, v níž hodláte ustupovat.



Obrázek 30 Absolutní hodnocení zájmů



Příklad

Při jednání o přidělení role hostujícímu herci v připravovaném divadelním představení se na straně herce mohou objevit jako klíčový zájem výše odměny, jako důležité zájmy nasazení do premiéry, derniéry a dalších významných představení a spolurozhodování o osobě, která jej bude střídát ve stejné roli. Potom jsou tu možná zájmy podružné, jako je počet volných vstupenek pro přátele nebo nefinanční podmínky účasti na reklamní kampani.




Mnohdy se stává, že podružných zájmů je nedostatek. Aby bylo v čem ustupovat a co vyměňovat za ústupky v jiných, důležitějších zájmech, bývají někdy **uměle vytvářeny zájmy**, které vůbec neexistují. V nich se pochopitelně ustupuje nejlépe. Ve své první knize o konfliktech jsem v roce 1994 takové zájmy označil jako virtuální. Tento název, stejně jako označení virtuální vyjednávání a virtuální vyjednávač, se docela vžil.



Příklad

V našem příkladu vyjednávání o divadelní roli může vzniknout nedostatek podružných zájmů také. Hostující herec potom možná projeví zásadní zájem dostat samostatnou šatnu, přestože dobře ví, že je to pro divadlo nesplnitelná podmínka. Ústupek v tomto požadavku pak může vyměnit za vstřícnost ve svém klíčovém zájmu (peníze) nebo v některém zájmu důležitém (alternující osoba, nasazování do představení). Pochopitelně si musí být jist, že mu divadlo jeho virtuální zájem nemůže splnit nebo že jej může naplnit jen způsobem, který bude moci důvodně odmítnout (v úvahu připadá jen malá komůrka pod schody).

Dalším úkolem analýzy je **porovnat zájmy různých stran konfliktu** mezi sebou. V konfliktech se totiž běžně vyskytují nejen protichůdné zájmy, ale i řada zájmů, které si nijak nejdou po krku. Z obrázku 31 je patrné, že z tohoto srovnání se nám zájmy rozpadají do tří metodicky významných kategorií.

	<p>SPOLEČNÉ (konvergentní zájmy)</p>
	<p>Souběžné (paralelní zájmy)</p>
	<p>PROTICHŮDNÉ (divergentní zájmy)</p>

Obrázek 31 Relativní hodnocení zájmů

Společné (konvergentní) zájmy jsou identické pro dvě nebo více stran konfliktu. Nebývá problém se na nich shodnout a potvrdit si je.



Příklad

I v těžkých konfliktech se protivné strany obvykle dokážou shodnout na některých časových a jiných podmínkách jednání, například že budou usilovat o sjednání

dohody před příštím zasedáním Poslanecké sněmovny nebo že novináři dostanou jen stručné, nic neříkající tiskové prohlášení.

Souběžné (paralelní) zájmy jsou sice různé, ale vzájemně se nevylučují. Zapadají do sebe často jako kamínky do mozaiky. Někdy to však nemusí být na první pohled patrné a kamínky zájmů je třeba nějakou dobu natáčet, aby se k sobě hodily.



Příklad

O stejný pozemek pod obcí usilují dva investoři – obec tu chce postavit čističku odpadních vod, významný zaměstnavatel v obci nový výrobní podnik, jehož součástí má být i čištění odpadních vod. Obec i podnikatel tak mohou místo bitvy o pozemek promyslet parametry společné čističky pro obec i novou továrnu.

Protichůdné (divergentní) zájmy jsou nejen odlišné, ale také se – zdánlivě nebo skutečně – vylučují. Nelze je složit do mozaiky beze zbytku. Má-li z nich být složena pevná stavba, některé stavební kameny je třeba trochu oťukat a pro další se třeba ve struktuře budoucí dohody vůbec nemusí najít místo.



Příklad

Dvě politické strany usilují o přízeň stejné skupiny voličů. Z této skupiny mohou získat další hlasy ve volbách pouze tím, že je vezmou druhé straně. Jsou tedy v přímé konkurenci a cesta k dohodě je nejen obtížná, ale také – zdánlivě nebo skutečně – postrádá smysl. Konflikt může být – pokud se neobjeví nějaký nový, neotřelý pohled na situaci – řešen pouze přímým soutěžením.

Postup jednání

V obvyklých případech je zvykem postupovat při jednání od konvergentních zájmů k zájmům divergentním. Jednání se pak podobá lezení na skálu, kde jsme si ze dvou možností vybrali tu, kde obtížné úseky jsou v její horní části (obrázek 32, cesta vlevo). Do skály zatloukáme skoby stále obtížnějších dílčích dohod, takže když se dostaneme k převisu (kde leží divergentní zájmy), máme za sebou hodně společné práce a menší tendenci vzdát to, než kdybychom převis potkali hned těsně nad zemí (jak je tomu na obrázku 32 v případě cesty zprava).

Kdysi jsem tento postup vcelku nezáladně a jistě nepřesně nazval **horolezeckou metodou**. I tento název se ujal, je součástí e-learningových programů,

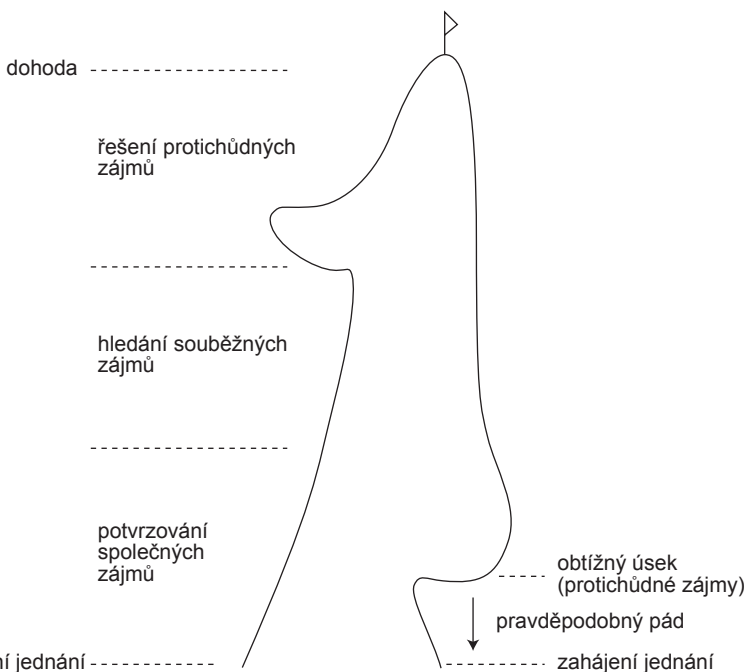
tréninkových kursů mých kolegů lektorů, zmiňuje se v knihách. Důležitější než název je ovšem metodická podstata a ta je zřejmá: základní taktikou vyjednávání je postup od jednoduchého ke složitějšímu.

Výjimku z tohoto doporučení tvoří pouze případy, kdy nás velmi tlačí čas nebo jednáme s řadou zhruba stejně atraktivních partnerů (rozsáhlá výběrová řízení). Pak se může vyplatit jít rychle k nejspornějším bodům jednání a použít je jako jakési síto. To, že nás převis odradí těsně nad zemí, je v takových případech výhodou – neztrácíme čas a vlastně ani nemůžeme spadnout z velké výšky.



Pravidlo 20: Stabilitě dohod prospívá postup od jednoduchého ke složitějšímu.

Standardní vyjednávání (tedy jednání nepodléhající zmíněným výjimkám) se tedy zpravidla ubírá od sociální komunikace (v níž aktéři zpravidla především odhadují zásadní parametry sporu, které zůstaly do doby vyjednávání neznámé) přes konvergentní a paralelní zájmy k zájmům divergentním.



Obrázek 32 Horolezecká metoda

Je velmi zajímavé sledovat, jak se vyvíjejí taktické akcenty, na které vyjednačníci postupně kladou důraz s tím, jak získávají nové a nové zkušenosti. Začátečníci zpravidla poptávají různé triky, použitelné v průběhu vyjednávání. Spolu se zkušenostmi se však důraz postupně stěhuje od průběhu vyjednávání k jeho přípravě.

Netvrdím, že zkušenější vyjednačníci věnují přípravě vyjednávání více času než začátečníci, to nikoli, nezkušení se nad přípravou často dlouze trápí. Ti zkušenější však umí věnovat při přípravě **pozornost důležitým věcem**.

Vědí, že velká část kauz bývá v zásadě rozhodnuta ještě dříve, než se začne vyjednávat, protože o výsledku vyjednávání vždy rozhodovala kvalita a relevance informací, které vyjednačníci zjistili před vyjednáním, alespoň stejně, jako intuice a zkušenosti, které dokázali uplatnit v průběhu jednání. Proto se alespoň stručné kapitole o přípravě nevyhne ani v této knížce.

4.3 Příprava na vyjednávání

Zájmy a moc, jimiž jsme se zabývali v kapitole 4.2, představují vlastně věcný a silový aspekt vztahového pole při vyjednávání. Spolu s aspektem lidským a strategickým tvoří z vyjednačích kauz **komplexní prostor**, ve kterém nebývá snadné se orientovat a pohybovat. S orientací i pohybem může významně pomoci dobrá příprava.

Na obrázku 33 jsem nastínil oblasti, jimž nejčastěji věnujeme pozornost, když se na vyjednávání připravujeme. Obrázek může sloužit, ač je jistě nekompletní, ke kontrole, zda jsme v konkrétní kauze při přípravě na něco podstatného nezapomněli.

Je mi jasné, že praxe v řadě případů neumožňuje přípravu tak důkladnou, jaká je popsána na obrázku 33, stejně jako to, že v některých případech by tak podrobná příprava ani nebyla efektivní. Proto si dovedu představit, že mnohé body na obrázku 33 byly, jsou a budou v reálné praxi – ke škodě či užitku vyjednávání – opomíjeny.

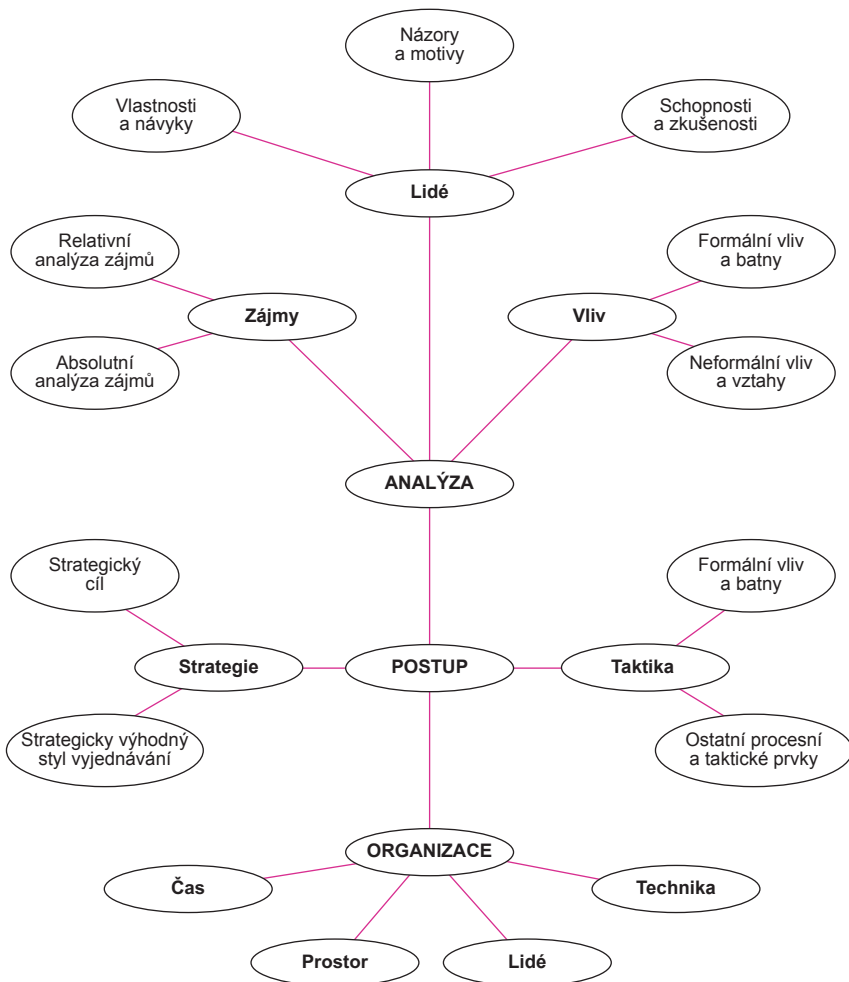
Analýza

Cílem analytické fáze přípravy na vyjednávání je shromáždit relevantní informace a posoudit je v kontextu nadcházejícího vyjednávání. Nejdůležitější jsou tři okruhy analytických dat: charakteristiky hlavních hráčů a vztahů mezi nimi („lidé“ na obrázku 33), analýza zájmů a analýza moci.

Lidé. U lidí sledujeme lidské zdroje (tedy vlastnosti, motivy, názory, znalosti, dovednosti, návyky a zkušenosti) a mezilidské vztahy na obou (resp. všech) stranách

jednacího stolu. Všimáme si i toho, jaké důsledky bude mít setkání shodných či různých lidských zdrojů na proces vyjednávání a na vztahy mezi vyjednávacími stranami. Lidským aspektům vyjednávání je věnována pátá kapitola této knihy, v níž je možné hledat pro přípravu inspiraci.

Zájmy. Analýza zájmů je zcela nejdůležitější částí každé seriózní přípravy na vyjednávání. Mívá (vlastně stejně jako výše uvedená tematika lidí) dvě části – absolutní a relativní analýzu zájmů. V prvním případě posuzujeme zájmy



Obrázek 33 Příprava na vyjednávání

jednotlivých stran vyjednávání izolovaně, zvláště pro každou stranu. Ve druhém případě porovnáváme zájmy různých stran vyjednávání mezi sebou. Inspiraci pro tuto část přípravy můžeme hledat v kapitole 4.2.

Vliv. Analýza vlivu (někdy mluvíme i o analýze moci) může přinést nové pohledy na vyjednávací prostor, motivy účastníků jednání i osob v pozadí a na sílu vyjednávačů a jejich potenciál prosazovat zájmy. Zdroj vlivu může být jak formální (vlastnická práva, zastupitelský mandát, exekutivní funkce), tak neformální (charisma, znalosti, známosti). Zvláštním zdrojem vlivu jsou batny – dobrá batna přináší sílu a zvyšuje vliv na průběh vyjednávání, nevýhodná batna působí opačně. Více informací o moci a vlivu je v kapitole 4.2.

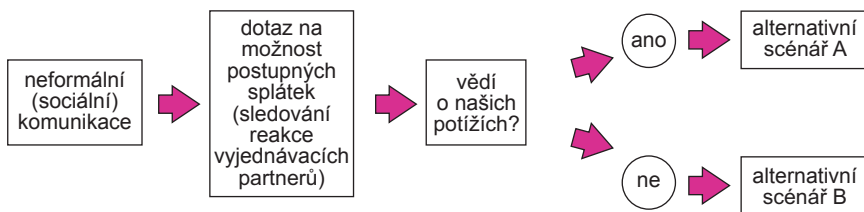
Postup

Po zpracování informací se můžeme zabývat postupem, který při vyjednávání zvolíme. Zde je důležité rozlišovat věci dlouhodobé a obecné, které souvisejí s cílovým stavem a důvodem, proč se do tohoto stavu chceme dostat (tedy strategické aspekty vyjednávání), a věci spíše krátkodobé a dílčí, prostředky, jež mají přispět k dosažení strategického účelu a cíle (tedy taktické prvky vyjednávání).

Strategie. Na nejvyšší úrovni plánování postupu vyjednávání nás pochopitelně musí zajímat, v co má vyjednávání dlouhodobě vyústit (strategický cíl) a jaké vztahy s ostatními vyjednávacími stranami jsou z pohledu připravujících se vyjednávačů žádoucí (strategicky výhodný styl vyjednávání). Existují vyjednávání – a nejsou zase tolik výjimečná – jejichž hlavním účelem je přispět k budoucím dobrým vztahům s vyjednávacími partnery. Vztahový strategický cíl může tedy dominovat nad cílem věcným, strategicky výhodné vztahy se mohou stát strategickým cílem vyjednávání.

Taktika. K dosažení strategických cílů slouží dílčí a dočasné prvky, které můžeme vnímat jako taktické prostředky, jež mají vést k naplnění strategického účelu vyjednávání. Poměrně často tyto taktické prvky bývají předmětem pečlivé přípravy. Běžné je například vypracovávání alternativních scénářů, tedy rozpracovávání různých větví možného vývoje vyjednávání (obrázek 34). To je nutné zejména tehdy, když vyjednávání obsahuje místa s nejasným dalším pokračováním (taktické křížovatky).

Taktika vyjednávání pochopitelně zahrnuje rozmanitý okruh různých témat, jež jsou ostatně vědním námětem mnoha knih o vyjednávání. Kdy si dát pauzu, jaké vyjednávací triky využít a jak se trikům bránit, co předstírat a co naopak říci na rovinu, kdy zatlačit i za cenu vlastních ztrát a kdy být vstřícní, to vše může být předmětem přípravy. Používání těchto prvků vždy úzce souvisí s charakterem



Obrázek 34 Alternativní scénáře (příklad)

konkrétní kauzy a je třeba obezřetně přijímat jednoduché univerzální rady, tolik oblíbené v populární literatuře.

Organizace

Aby mohlo vyjednávání probíhat připraveným způsobem, je třeba je dobře zorganizovat. Tato třetí fáze přípravy může být rozhodující, protože podmínky, v nichž vyjednávání probíhá, mají na jeho výsledek překvapivě silný vliv.

Prostor a čas. Je vhodné si dobře rozmyslet, jak bude uspořádán prostor, v němž má vyjednávání proběhnout. Roli může hrát již relativní poloha vyjednávačů. Je poměrně známým faktem, že pozice, kdy vyjednávači sedí nebo dokonce stojí proti sobě, podporuje kompetitivní styl vyjednávání, kdežto pozice bok po boku – při jinak stejných podmínkách – naopak kompetitivní tendence spíše tlumí. Podobně se vyplatí nepodceňovat ani časové aspekty vyjednávání – volbu dne v týdnu a denní doby, využívání přestávek, délku vyjednávacích bloků i strukturu vícekolových vyjednávání.

Lidé a technika. Technické přístroje vyjednávání často spíše komplikují. Vyplatí se pečlivě zvažovat, zda technika složitější než papír a tužka (případně flipchart a fixy) na vyjednávání patří. Stroje mohou působit jako účinná bariéra a znesnadňovat výměnu informací na neverbálních kanálech. Pečlivě naplánovat je třeba i účast lidí. Především stanovit, kolik lidí se vyjednávání zúčastní – zda jednotlivců či vyjednávací tým. Důležité může být sladění počtu lidí, kteří zastupují různé strany konfliktu – nerovnost v počtu spíše působí kompetitivní střety, rovnost má tendenci tyto střety více tlumit. Vyjednávací tým si musí rozdělit role (viz kapitola 5.2), někdy bývá výhodné definovat i určité role v zázemí (asistent, zapisovatel), nehledě na speciální role, jako je mediátor.

5.

Lidské aspekty vyjednávání

„Problém nebývá v tom, co neříkáte,
ale v tom, co neslyšíte.“

Chování lidí v konfliktech nemá pouze vnější příčiny související s podmínkami, ve kterých lidé žijí a pracují, a potřebami a zájmy, které jsou vnější situací vyvolávány. Poměrně často bývá ještě vlivnějším vnitřní svět lidí, jejich osobní **vlastnosti** (tedy jací lidé jsou), **schopnosti** (co znají a co umí) a **postoje** (po čem touží a čemu věří).

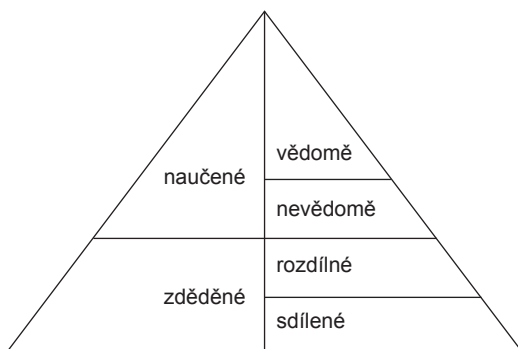
5.1 Vliv zděděných aspektů

Podívejme se nejdříve na ty aspekty lidské osobnosti, jež lidé získaly bez vlastního přičinění. Mívají na vyjednávání překvapivě velký vliv. V kapitole 5.2 najdete podobnou diskusi aspektů osvojených a kapitola 5.3 nastíní, co rozhoduje o tom, na které aspekty osobnosti se soustředit při vyjednávání.

Cesta do hlubin osobnosti

Na obrázku 35 (a především dále na obrázku 45) jsem se pokusil znázornit, co všechno může rozhodovat o lidském chování v konfliktech. Podle tohoto obrázku se na našem chování podílejí především dva typy vlivů – ty, které jsme se naučili, a ty, které jsme zdědili. Část **zděděných vzorců** je nám všem společná (sdílené vlastnosti), v části se lišíme. Část **naučených vzorců** jsme si osvojili bez vědomé kontroly, jiné jsme se naučili v důsledku vědomého rozhodnutí (cizí jazyk, řízení auta).

Měli bychom vědět, že čím více ohrožující je situace, ve které se lidé nacházejí, tím více roste význam vzorců chování umístěných ve spodní části pyramidy



Obrázek 35 Osobnost člověka

na obrázku 35 na úkor vzorců ze svrchní části této pyramidy. V krizi nás ovládají prakticky jen instinkty a archetypy; racionální, vědomé postupy jsou vpuštěny do hry pouze tehdy, jsme-li v pohodě. Ostatně už z první kapitoly víme, že nemá smysl vynucovat racionální chování na člověku, který je pod vlivem silných emocí.

Se subjektivní důležitostí sporu pro vyjednavče proto roste vliv jeho osobních zděděných vlastností, a to na úkor chování naučeného.

Tomuto metodicky významnému poznatku není třeba se příliš divit. Racionální myšlení je mladá, experimentální funkce mozku. Náš organismus jí dosud moc nevěří. Proto vždy, když se děje něco opravdu důležitého, ovládají naše chování procesy jiné, starší a osvědčenější.

Instinkty a archetypy

Do našich osobností jsou především vepsány určité **základní programy**, které nám říkají, co se během milionů let vývoje osvědčilo našim předkům v různých standardních konfliktních situacích. Nejvíce takových zděděných a přitom sdílených (tedy pro nás všechny stejných) vzorců chování máme k dispozici pro případ osobního ohrožení.



Příklad

Pokud uklouzneme při lezení v horách na exponovaném místě a začneme padat, tělo převezme nad našimi reakcemi kontrolu. Aktivují se důležité obranné reakce (například se zvyšuje srážlivost krve pro případ poranění) a energie je věnována jen na to, co je nezbytně nutné. Nevykonáme ani jeden zbytečný pohyb. Víme, co píšou. Uklouzl jsem na ledovci pod vrcholem jedné kavkazské pětitisícovky a v saltech a kotrmelcích

jsem se propadl o zhruba 80 výškových metrů. Když jsem se zastavil, s překvapením jsem zjistil, že celou dobu držím v ruce fotoaparát. Brzdit mohly jen nohy opatřené mačkami a tělo nevydalo po celé dlouhé sekundy ruce příkaz, aby foťák pustila.

Jiné vzorce chování nás nutí respektovat určitá pravidla ve vztahu k ostatním lidem. Ta zase chrání společnost jako celek, její stabilitu a dynamiku. Je ovšem pravda, že v souvislosti s přemnožením lidského druhu na této planetě se některé vzorce chování oslabují.



Příklad

Je například velmi obtížné nepostarát se o malé dítě, které se ztratilo a hledá rodiče. I lidé, kteří nikdy dítě nevychovali, jsou jeho pláčem přinuceni k záchranné akci, byť třeba proti své vůli.

V naléhavém ohrožení a v nejdůležitějších vztahových situacích jednáme vlastně vždy pod diktátem instinktů a také pod vlivem starobylých vzorců chování, kterým říkáme již od dob Carla Gustava Junga archetypy. Obrázek 36 ukazuje příklady archetypů, které se často promítají do našeho chování v konfliktech.

Archetypální chování se při řešení konfliktů projevuje relativně často. Cítíme-li se jako kořist, můžeme volit mezi zdůrazňováním bezbrannosti (podobně jako vlčata nastavují svá zranitelná břicha rozloženým dospělcům), systematickým kličkováním a unikáním nebo bojem do posledního dechu. Pokud náš partner v konfliktu pochopí, pod vlivem jakého starobylého vzorce chování právě jsme,

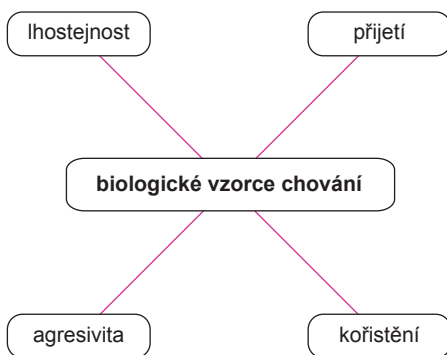


Obrázek 36 Příklady archetypů

poskytuje mu to pochopitelně velkou výhodu. Může například předvídat naše budoucí chování.

Z hlediska konfliktů je zajímavá i dvojice cizí – vlastní. Biologicky vzato máme k dispozici v zásadě **čtyři taktiky chování** ve vztahu k ostatním lidem (obrázek 37). První z nich je „přijetí do kmene“, což odpovídá archetypu „vlastní“. Ve vztahu k „vlastním“ převládá respekt a spolupráce, zčásti i obětavost. Pokud se objeví násilí při různých formách soutěživého chování, bývá ritualizované (o části těchto rituálů dnes mluvíme jako o sportu). Ritualizované násilí bylo odjakživa důležité pro přežití lidských tlup. Pomáhalo například vybrat vhodného vůdce skupiny.

V rámci archetypu „cizí“ pak máme na výběr přehlížející lhostejnost (častou zejména ve městech, ve vztahu k cizím lidem, kteří třeba i zjevně potřebují pomoc), kořistný vztah (sem patří loupeže nebo třeba znásilnění, u nichž nejde o potěšení ze samotného násilí, ale o prospěch z lovu, proto bývá násilí, které takový kořistný vztah provází, neosobní, prosté brutality, jež není nezbytná pro získání kořisti), a konečně ještě agresivitu, která souvisí s nadměrnou zátěží (takové vztahy bývají způsobeny stresem z přemnožení lidstva a jsou charakteristické násilím pro násilí, často velmi krutým). I v těchto případech je pochopení „programu“, který ovládá účastníka konfliktu, klíčem k předvídání jeho činů.



Obrázek 37 Biologické taktiky ve vztahu k jiným lidem

Dvojice mužský – ženský je v poslední době opakovaně zpracovávána v řadě popularizujících knih. Nechci se přidat k této módní hostině, tak jen upozorním na výsledek svého rozsáhlého dotazování, s kým raději profesionálně vyjednávají ženy a s kým muži. Stojí za zaznamenání, že obě pohlaví preferují v těchto podmínkách mužského partnera.

Z dvojice rodič – dítě vytěžil maximum Eric Berne, když formuloval svou strukturální a transakční analýzu. Jeho kniha *Games People Play* (česky *Jak si lidé hrají*. Praha, Svoboda 1970), kterou vřele doporučuji k přečtení, je nejspíš dosud

nepřekonanou sondou do světa rodičovských, dospělých a dětských modelů chování.

Motivační preference

Pro přežití jednotlivců ve standardních ohrožujících situacích je důležité, aby dostali do svého základního zděděného programového vybavení zcela identické vzorce chování, které obstály ve zkoušce času. Z hlediska celé společnosti je ovšem výhodné, když se jednotlivci mezi sebou také liší. Díky tomu mohou vznikat konflikty, střetávat se odlišné tendence a být z nich vybírána ta nejživotaschopnější řešení. Z vnitřní diverzity může společnost okamžitě těžit – pokud selže jedno řešení, ve **vnitřně rozmanité skupině** bývá k dispozici další. Tyto rozdíly postupně vznikaly, vyvíjely se a prohlubovaly spolu s evolucí člověka a jistě již i s vývojem jeho zvířecích předchůdců.



Příklad

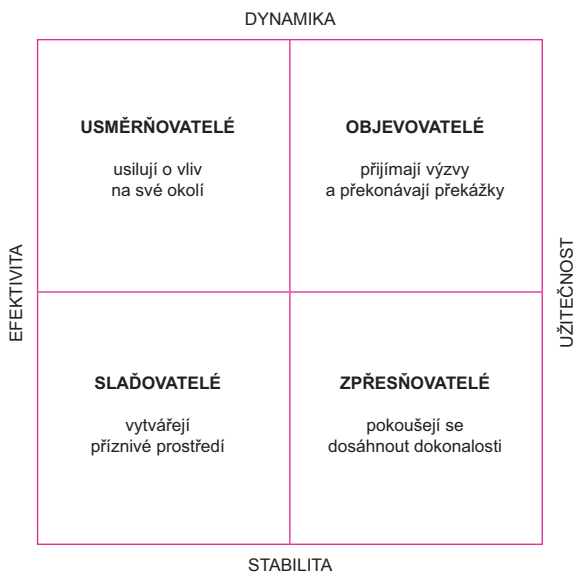
*Představme si tři tlupy lidí žijící před takovými 500 000 lety. Všechny tlupy podstupují svůj každodenní *struggle for life* (usilování o život – pozn. red.): součástí jejich života jsou různá ohrožení, bývají např. běžnou součástí jídelníčku masožravých šelem. Do jedné z těchto tří tlup se narodili samí ambiciózní vůdci, do druhé samí opatrní povaleči, třetí je tvořena různými typy lidí – někdo přemýšlí nad ohněm z nebe, který dokáže nejen spálit, ale také ohřát, jiný vede tlupu do bojů o nová loviště se dvěma zbylými tlupami, další se stará o pohodu, když ostatním zima nebo déšť bere náladu, a ještě jiný nejrady pedantsky přitesává pazourkové hroty v bezpečí jeskyně. Jistěže jsme velmi pravděpodobně praprotomky lidí z této třetí tlupy. Ta má lepší vyhlídky přežít a pronést své geny do budoucnosti jak ve srovnání s první tlupou, jíž – mimo jiné – zřejmě budou brát energii, nutnou pro přežití, časté spory mezi jejími členy, tak i s druhou tlupou, která bude strádat vlastní pasivitou, což je z hlediska vývoje vždy pomalá kolektivní sebevražda.*

Zděděné osobnostní rozdíly mezi lidmi stojí v pozadí řady konfliktů, protože lidé mají silnou tendenci předpokládat, že ostatní jsou stejní jako oni, mají stejný pohled na svět, stejné potřeby a stejný způsob myšlení. Bývají zaskočení, když zjistí, že tomu tak není. I potom pro ně bývá těžké **odlišnosti přijmout** a často, zejména ve vypjatých situacích, jednají bez ohledu na odlišnosti.

Z hlediska zvládnutí konfliktů bývá užitečným nástrojem posuzování zděděných vlastností typologie lidí podle **motivačního založení**, jejíž podrobný popis jde nad rámec této příručky (najdete jej v knize *Tajemství motivace*).

Lidé jsou v této typologii rozděleni do čtyř motivačních typů na objevovatele, usměrňovatele, sladovatele a zpřesňovatele podle toho, jak osobně preferují jednotlivé základní vitální znaky systémů, tedy užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku (obrázek 38). Své osobní preference na této úrovni struktury osobnosti můžete zjistit v testu, který najdete v knize *Sebezpoznání, sebeřízení a stres* (omlouvám se, ale do této příručky by se už test nevešel).

Jak poznávat a ovlivňovat jednotlivé typy lidí z obrázku 38, jsem popsal v knize *Tajemství motivace*. Zde se zaměřím na stručný nástin povahy konfliktů, které mezi jednotlivými typy lidí vznikají právě z příčin souvisejících s jejich motivačním založením.



Obrázek 38 Motivační typy lidí

Nejvíce konfliktů je pochopitelně v rámci obou horních kvadrantů, tedy mezi lidmi s dynamickým zaměřením. Ti jsou také nejčastěji příčinou konfliktů způsobených osobnostními rozdíly. Jim se proto budu věnovat o něco více než ostatním.

Usměrňovatel – usměrňovatel. Pro tento vztah jsou typické permanentní konflikty, kdy oba usměrňovatelé zpravidla upřímně předpokládají, že podstatou konfliktů je nějaký věcný problém; mnohdy je však i jejich okolí zřejmé, že příčinou konfliktů je vztah, nikoli věc. Typický příklad jsem uvedl již dříve v této knize, když jsem popisoval spory manželské dvojice o nejjednodušší cestu mezi Prahou a Českými Budějovicemi. Tyto spory bývá mnohdy relativně snadné řešit

z pozice třetí, neutrální osoby, zejména pokud ji oba usměrňovatelé respektují jako profesionála nebo jako silnou osobnost. Řešení pak mívá podobu nějakého rozdělení pravomocí typu „já jsem pánem garáže, ty paní kuchyně“.

Objevovatel – objevovatel. Dva objevovatelé se do sebe nepouštějí s takovou přirozeností jako dva usměrňovatelé. Může to však mezi nimi – vzhledem k jejich potřebě nezávislosti – negativně jiskřit, jestliže musí spolupracovat na stejném projektu v práci, při údržbě domácnosti nebo výchově dětí. Protože umějí překonávat výzvy, konflikt se jim většinou podaří zkrotit, zejména v případech, že jim jej někdo předstává jako výzvu nebo jej sami jako výzvu vezmou. I tady bývá na konci procesu řešení nějaká dohoda o dělbě práce.

Usměrňovatel – objevovatel. Tyto konflikty vyžadují nesymetrické řešení. Obě protivné strany je vhodné nejdříve na řešení připravit, vysvětlit povahu toho druhého a požádat o spolupráci při naplňování jeho potřeb. Pak již může na společném setkání vznikat dohoda, která však nebývá příliš stabilní a její dodržování vyžaduje od obou stran značné úsilí.

Usměrňovatel – zpřesňovatel. Ideální kombinace, pokud jde o horizontální vztah nebo pokud je usměrňovatel nadřízeným zpřesňovatelem. Velký problém, jestliže má naopak zpřesňovatel řídit usměrňovatele. Potom oba (a zejména zpřesňovatel) trpí do té doby, než se jim podaří své vztahy nějakým způsobem ritualizovat nebo než je někdo ukončí pro naprostou neslučitelnost.

Zpřesňovatel – zpřesňovatel, sladovatel – sladovatel. Tyto symetrické vztahy nebývají nijak výbušné. Občas se, podle mých zkušeností kupodivu zejména u sladovatelů, objevuje jakási tenze, která souvisí se stejným zaměřením a je spojena s otázkou, kdo je větší sladovatel, případně zpřesňovatel. U zpřesňovatelů bývají tenze vázány na výkon nějaké práce, a tudíž jsou poněkud nenápadnější. U sladovatelů bývají drobné konflikty viditelnější a mohou přecházet i ve více či méně záluďné pomluvy, které se ve spleťtých informačních sítích, které sladovatelé zhusta vytvářejí, dokážou nejen rychle šířit, ale i pohodlně zabydlet.

Sladovatel – objevovatel. Zde vznikají konflikty spíše z nepochopení. Sladovatelé rádi navazují kontakty a objevovatelé se svou povahou poustevníků je samozřejmě nejen nevyhledávají, ale často i dost nerudně odmítají. Sladovatel se tomu snaží přijít na kloub, pátrá po tom, co objevovatele trápí, s cílem mu pomoci nebo alespoň rozšířit příslušnou informaci. Objevovateli jsou tyto opakované snahy nepřijemné a podezřelé, sladovatel je v jeho očích „nějak divnej“. Poté, co jim někdo pomůže vysvětlením rozdílů jejich osobností, nastává zpravidla stabilní příměří.

Ostatní vztahy (zpřesňovatel – sladovatel, objevovatel – zpřesňovatel a usměrňovatel – sladovatel) bývají pokojné. Tím chci napsat, že mezi nimi obvykle nevznikají konflikty způsobené jejich motivačním založením, jiné typy konfliktů se u nich mohou pochopitelně rozvíjet zcela nerušeně.

5.2 Vliv naučených aspektů

Některé vlastnosti není výhodné zdědit, kupříkladu proto, že vzorců, které bychom museli dostat do výbavy, by bylo příliš mnoho. Takovým vlastnostem se proto učíme teprve v průběhu života. Typickým příkladem jsou **vzorce vztahového chování**, zejména naše vztahy k ostatním lidem a vztahy k hodnotám a principům. Právě tato vrstva lidské osobnosti má největší vliv na náš způsob rutinního zvládnání běžných konfliktů ve standardních konfliktních a vyjednávacích situacích.

V případě, že stojíte o velmi jednoduchý a nezákladný orientační test vlastních osobních preferencí na úrovni této vrstvy, můžete odpovědět na dotazy uvedené v minitestu na obrázku 39, a to ještě před přečtením dalšího textu. Jestliže se rozhodnete pro vyplnění testu, snažte se prosím posoudit své skutečné chování, ne své představy o tom, co je správné.

Nevědomě naučené interaktivní preference

V zásadě můžeme říci, že z pohledu vyjednávání se lidé na hladině naučených aspektů osobnosti liší zejména tím, do jaké míry preferují různé **vyjednávací styly**. Pomineme-li virtuální vyjednávání, ke kterému bývají lidé dovedeni spíše tlakem vnějších podmínek než tlakem osobních preferencí, zbývají nám tři základní orientace konkrétních lidí podle obrázku 40, tedy preference kompetitivního, kooperativního a principiálního vyjednávacího stylu.

K orientačnímu zjištění vlastních stylových preferencí můžete v případě, že jste vyplnili testík na obrázku 39, použít schéma na obrázku 41. Příklad, jak výsledky testu přenést do diagramu stylových preferencí, ukazuje obrázek 42.

Při vynášení výsledků testu na obrázku 42 je třeba si uvědomit, že z každé trojice hodnot X , Y , Z jsou vždy jen dvě hodnoty nezávislými proměnnými, třetí na nich vždy závisí, je dopočtem do 100, protože $X + Y + Z = 100$. Proto stačí vynést jen dvě vybrané hodnoty, třetí slouží pro kontrolu. V zobrazeném příkladu $X = 10$, $Y = 30$ a $Z = 60$. Nejvyšší je tedy hodnota Z , nejnižší X . To znamená, že výsledná poloha testovaného musí být nejbližší vrcholu Z a nejdále od vrcholu X trojúhelníka XYZ .

Trojúhelník XYZ na obrázku 42 je podél každé své strany rozdělen na 10 segmentů po deseti bodech. Je jasné, že hodnotě $Z = 100$ odpovídá poloha testovaného ve vrcholu Z trojúhelníka XYZ (jde o extrémní preferenci principiálního stylu). Podobně pro $Z = 0$ bude hledaný bod ležet někde na straně XY . Pro $Z = 60$ (naš příklad) bude hledaný bod ve vzdálenosti 60 od této strany trojúhelníka. Podobně vyneseme vzdálenost $X = 10$ od strany YZ ve směru k vrcholu X a pro kontrolu ještě vzdálenost $Y = 30$ od strany ZX ve směru k vrcholu Y .

Níže vám postupně nabídnou k výběru deset trojic možných odpovědí. Mezi každou z těchto trojic prosím rozdělíte vždy 10 bodů. Nejvíce bodů (maximálně 10) přidělte té ze tří možností, která vám nejvíce vyhovuje, nejméně bodů (minimálně 0) přidělte odpovědi, která je vám nejvzdálenější. Celkem tedy rozdělíte $10 \times 10 = 100$ bodů.

1. Jaké motto vám nejvíce vyhovuje:
 - a) spravedlnost rozumu je lepší než statečnost srdce
 - b) jen pak jsi hoden svobody a žití, když rveš se o ně den co den
 - c) síla člověka je v lidech, které dokáže získat
2. Zvláště nerad(a) prožívám:
 - č) pocit bezmoci
 - d) pocit bezpráví
 - e) pocit nezájmu
3. U lidí si cením nejvíce:
 - ě) respektu k názoru ostatních
 - f) stálosti a logiky uvažování
 - g) schopnosti obhájit svou pravdu
4. Mým krédem by mohlo být:
 - h) je dovoleno odrážet násilí násilím
 - i) přátelství a láska dokáží i pohnout horou
 - j) milý je přítel, milejší je pravda
5. Dnešním lidem nejvíce chybí:
 - k) smysl pro čest, poctivost a spravedlnost
 - l) vůle zdokonalovat se, být lepší než jiní
 - m) vzájemná ohleduplnost
6. Co nejspíše skutečně platí:
 - n) lépe prohrát než podvést
 - o) respekt k lidem je víc než respekt k zákonu
 - p) vítěz má pravdu, úctu a přátele
7. Z nabízených hesel je mi blížké:
 - q) pravda vítězí
 - r) láska vítězí nad nenávisť
 - s) spravedlnost nevyhrává bez lidského přičinění
8. Nejvyšší hodnotou je:
 - š) kvalitní vztah mezi lidmi
 - t) pravda a spravedlnost
 - u) vlastní spokojenost a zdraví
9. Problémy a spory se mají řešit:
 - v) citem, společným hledáním oboustranně přijatelného řešení
 - w) objektivně a racionálně, a s přihlédnutím k ustáleným zvyklostem
 - x) diplomaticky, s přihlédnutím k rozložení sil
10. Co je opravdu důležité:
 - y) dobré vztahy
 - z) dobré skutky
 - ž) dobré výsledky

Nyní vypočítejte následující tři hodnoty:

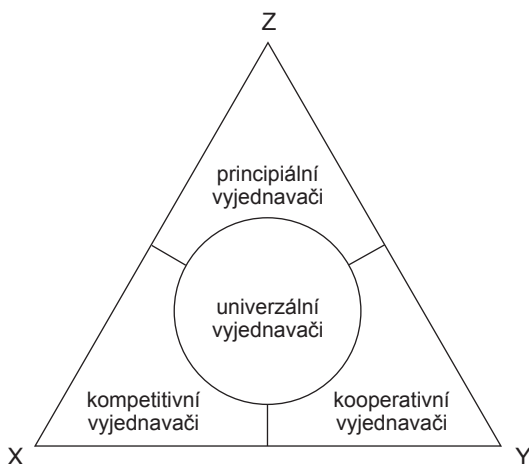
$$X = b + \check{c} + g + h + l + p + s + u + x + \check{z}$$

$$Y = c + e + \check{e} + i + m + o + r + \check{s} + v + y$$

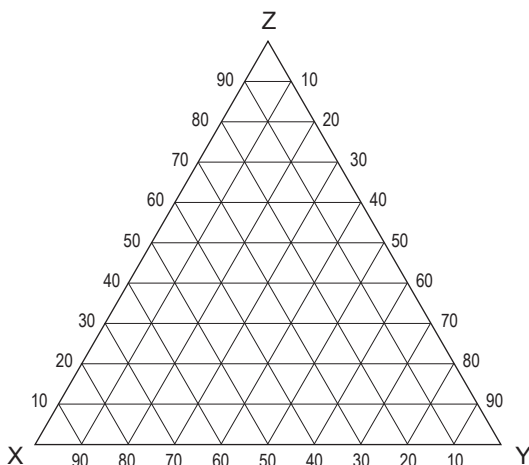
$$Z = a + d + f + j + k + n + q + t + w + z$$

Pokud jste správně rozdělovali a sčítali body, mělo by platit, že $X + Y + Z = 100$.

Obrázek 39 Orientační test vztahových preferencí

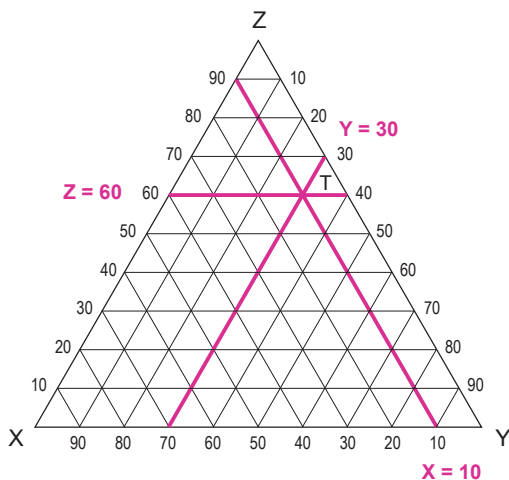


Obrázek 40 Typologie lidí z hlediska preference vyjednávacích stylů



Obrázek 41 Vyhodnocení orientačního testu vztahových preferencí

Všechny tři nalezené linie se musí protnout v jednom bodě (T na obrázku 42), který vyznačuje výsledek testu. Testovaný je tedy vyjednávačem se silnou princiální orientací. Nyní ukážu, jaké to má důsledky pro sestavování vyjednávacích týmů.



Obrázek 42 Příklad vynášení výsledků testu do diagramu stylových preferencí



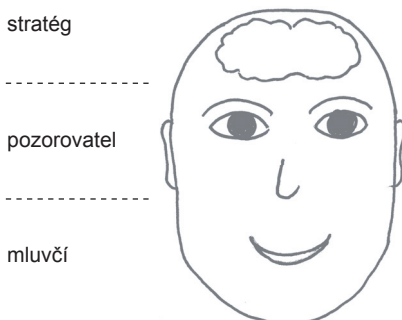
Pravidlo 21: Přihlížejte k motivačním a komunikačním preferencím vyjednávačů.

Vyjednávací týmy

Vyjednávání je do velké míry práce s informacemi. Jestliže vyjednává jednotlivec, pak **informace přijímá, zpracovává a vysílá**. To jsou tři základní funkce, které musí v procesu vyjednávání (a řešení konfliktů vůbec) jednotlivec zvládnout. Pokud vyjednává tým, měli by se o tyto tři funkce postarat lidé ve třech různých týmových rolích – v roli stratega, pozorovatele a mluvčího (obrázek 43).

Stratég je šéfem a mozkem vyjednávacího týmu. Zpracovává informace a rozhoduje. Využívá informací od pozorovatele a instruuje a řídí obě zbylé role. Z pochopitelných důvodů tato role nebývá při vyjednávání zdvojoována. Stratég bývá tedy v týmu pouze jeden. Podle obrázku 44 se do role strategiů hodí přednostně lidé se silnou principiální orientací.

Pozorovatel shromažďuje informace. Podle obrázku 43 je ušima a očima vyjednávacího týmu. Sleduje vývoj řešení sporu, bedlivě pozoruje lidi z protistrany a registruje informace, které se dají vyčíst z jejich chování, zejména potom z jejich verbální i neverbální komunikace. Tato role může být v týmech zdvojoována i vícenásobena. V roli pozorovatelů bývají úspěšní lidé s výraznou kooperativní orientací (obrázek 44).



Obrázek 43 Složení tříčlenného vyjednávacího týmu



Obrázek 44 Obsazování rolí ve vyjednávacím týmu



Pravidlo 22: Vyjednávací tým – stejně jako jednotlivec – musí umět mluvit, myslet a pozorovat.

Mluvčí předává informace protistraně. Je tedy ústy vyjednávacího týmu. Plní pokyny stratéga. Tato role bývá často zdvojená – nejde jen o rozdělení mluvčích na „hodné“ a „zlé“, daleko obecněji je zdvojení diktováno potřebou změnit mluvčího spolu se změnou taktiky jednání. Jak ukazuje obrázek 44, do role mluvčích bývají s úspěchem nasazováni lidé se zvýšenou kompetitivní stylovou preferencí (pochopitelně za předpokladu, že svou soutěživost dokážou podřídit prospěchu celého vyjednávacího týmu).

Univerzální vyjednavací (umístění ve středu diagramu 40) nejsou nijak méněcenní. Naopak, jsou to lidé všestranní, kteří mohou nejen využívat předností všech tří stylových preferencí, ale navíc je díky své nevyhraněnosti mohou úspěšně kombinovat, testovat a díky jistému odstupu i operativně přizpůsobovat. Často dobře zahrají všechny tři týmové role. Nejlépe však může jejich univerzální povaha vyniknout při netýmovém, individuálním vyjednávání.

Vědomě naučené jednacích dovednosti

Na průběh a výsledek jednání má pochopitelně vliv i to, co se lidé **vědomě naučí**, například v kurzech řešení konfliktů, vyjednávání, komunikace, facilitace nebo dokonce mediace. I když všechny v předchozích kapitolách uváděné vlastnosti člověka jsou vědomě neovlivnitelné, zejména ve standardních konfliktních situacích nejde o žádný konečný rozsudek nad naším stylem chování.

Především profesionální výkony vyjednavců, obchodníků, mediátorů a podobných profesí mívají ve své většině opakovanou, rutinní povahu, takže není velkým problémem naučit se vědomě **využívat předností** své osobnostní preference a **vyvažovat její nedostatky** vědomě naučenými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Opakovaným užíváním se ovšem vědomě naučené postupy postupně dostávají do kategorie nevědomě používaných, **stanou se návykem** a získají sílu třetí vrstvy pyramidy na obrázku 35 (viz také kapitola 5.3).

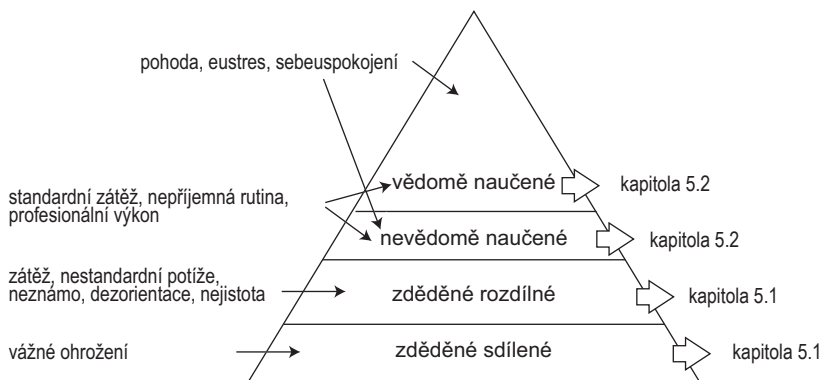
5.3 Návod k použití

Při řešení konfliktů nám pochopitelně nestačí vědět, co se v člověku může dít. Potřebujeme poznat, **co se v něm skutečně děje**. Jenom pak můžeme využít předchozích kapitol a začít předpovídat, jak se partner v konfliktu zachová v blízké budoucnosti a jak bude pravděpodobně reagovat na různé podněty.

Určení dominantní vrstvy

Při hledání orientace v aktuální situaci a při volbě nástrojů, jak ji zvládnout, nám může pomoci obrázek 45, který poskytuje velmi hrubé vodítko pro výběr kapitoly, ve které bychom podle povahy situace měli přednostně hledat náměty k takovému řešení.

Z obrázku vyplývá, že pokud se náš partner v konfliktu, a to partner libovolného typu (například soupeř stejně jako spojenc) dostane do **zásadního ohrožení**



Obrázek 45 Význam vrstev osobnosti pro řešení různých životních situací

(ohrožení života, narušení základní sebeúcty), pravděpodobně vzroste vliv první vrstvy pyramidy na obrázku 35 a orientaci v situaci a nástroje pro jednání s ním je rozumné hledat přednostně v první části kapitoly 5.1.

Podobně **při velké zátěži**, v nestandardních situacích, při nutnosti hledat nová řešení, ve chvílích dezorientace a nejistoty (které však neznamenají základní existenční ohrožení a zřejmě mají nějaké, byť aktuálně neznámé východisko) bychom měli přednostně zvažovat vlivy na úrovni druhé vrstvy a inspiraci hledat nejspíše ve druhé části kapitoly 5.1.

Ve standardních zátěžových situacích, které sice znamenají tlak, ale umožňují rutinní řešení a nepřinášejí zásadní nejistotu nebo dezorientaci (například většina profesionálních výkonů vyjednávačů), nás úvahy povedou nejspíše do třetího patra pyramidy na obrázku 35 a nalistujeme možná nejdříve odpovídající část kapitoly 5.2 v této knížce. Určitou roli mohou mít i vlivy související s patrem čtvrtým. Tím větší, čím více partner vědomě naučené znalosti a dovednosti využívá, čím více je přetavil v návyk a udělal z nich zkušenosti (pak mohou konkurovat těm nevědomě naučeným, protože se jimi tak trochu staly).

Ve chvílích pohody, bezzátěžových situacích, v prožívání převahy nebo při cvičných jednáních může partner experimentovat s dosud nevžitými znalostmi a dovednostmi čtvrtého patra. Může si s nimi hrát, testovat je, racionálně zvažovat, kdy a v jaké formě je nasadí. Aby nás tato plná racionální kontrola nezmátla, učinil jsem o ní v knize krátkou zmínku v závěru kapitoly 5.2.

Obrázek 45 tedy nastiňuje jakýsi návod k použití znalostí získaných v kapitole 5. Věřím, že je zřejmé, že takový návod nemůže platit jinak než přibližně. Lidé pravidelně představují nejhůře prognózovatelný aspekt konfliktů, zvyšují – na straně jedné – entropii v systému, aby se na straně druhé – dospěje-li proces do vhodného stadia – stali klíčem ke zkročení chaosu.

I neutrální odborník pomáhající při řešení konfliktů musí často s pokorou čekat, až proces dojde k porodnímu bodu a hlavička budoucí dohody, o které již dávno ví, jaká bude, se začne klubat na svět. Tento porod, stejně jako prenatální vývoj dohody, prostě má své **načasování**, které se dá racionálně předpovědět jen zčásti. Jsou to lidé se svou občasnou iracionalitou chování v konfliktech, kteří způsobují tyto těžkosti, jsou to ale titíž lidé, kteří tím násobí také porci radosti, jež pak provází vstup těžce zrozené dohody do života, a jsou to stále oni, lidé, kdo činí z řešení konfliktů činnost, která je na pomezí vědy, řemesla a umění.

A ještě poslední poznámka k osobnosti řešitelů konfliktů. Pyramida na obrázku 35 je živoucí systém, obsahující celou síť složitých vnitřních vazeb. Její spodní patra mají například vždy zásadní vliv na patra svrchnější. Interaktivními typy se nestáváme jen pod vlivem vnějšího prostředí, ale i pod vlivem druhého patra. Novým vzorcům chování se totiž učíme tak, že testujeme důsledky používání vzorců, které jsme buď napodobili, anebo vytvořili (více viz *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*, strany 56–57).

Pokud v neznámé situaci nejdeme cestou napodobení (třeba proto, že nemáme co napodobit), vytváříme a testujeme vlastní model, který pochopitelně tvoříme v souladu se svými preferencemi z nižších pater, tedy v tomto případě především s motivačním založením. Podobné závislosti se uplatňují i uvnitř pater: motivační založení například ovlivňuje a spoluurčuje systémy, popisující způsob získávání a zpracování podnětů (například MBTI – více viz *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*) již tím, že spolurozhoduje o výběru podnětů, které se do procesu zpracování dostanou.

Shrnutí

Lidé jsou běžnými příčinami konfliktů a zároveň i nadějí, že budou konflikty zvládnuty a vyřešeny. Čtyři následující poznámky upozorňují na chování lidí v zátěžových situacích a na možnosti využití přirozené rozmanitosti lidských vlastností a schopností.

Dalo by se říci, že níže uvedená čtyři témata jsou jakýmsi efektivním minimem v oblasti lidských aspektů vyjednávání a spolu se základními komunikačními návyky (schopností klást otázky, empaticky naslouchat, efektivně argumentovat, citlivě odmítat atp.) takto způsobilé ochránit vyjednavče před nejčastějšími chybami, jež se stávají při přípravě a vedení vyjednávání.

S růstem závažnosti konfliktu roste vliv osobností vyjednavců a klesá vliv naučených dovedností. Čím důležitější pro nás konflikt (z našeho subjektivního pohledu) je, tím více je racionální myšlení vytlačováno zděděnými a nevědomě osvojenými vzorci chování. Poznání, která složka osobnosti právě ovládá chování

partnera v konfliktu, umožňuje předvídat jeho reakce a přizpůsobit jim způsob a styl řešení konfliktu.

Naučte se rozlišovat vyjednavče podle motivačního založení a vyjednávacích preferencí. Pro volbu taktiky vůči konkrétnímu vyjednavči zpravidla stačí – vedle znalosti zděděných návyků společných pro všechny lidi – zařadit si jej ve dvou relativně jednoduchých systémech poznávání osobnosti: z pohledu motivačního založení, tedy jeho chování vůči různým typům podnětů, a z pohledu preferovaných vyjednávacích stylů.

Vyjednávací tým – stejně jako jednotlivec – musí umět mluvit, myslet a pozorovat. Tímto způsobem je rozdělena především práce s informacemi: pozorovatel informace sbírá, mluvčí je předává a stratég zpracovává. V důležitých kauzách mají vyjednávací týmy obvykle i spolupracovníky, kteří se starají o zajištění zázemí vyjednavců (obstarávají speciální informace a odborná posouzení apod.).

Role ve vyjednávacím týmu obsazujte podle vyjednávacích preferencí. Do role стратега nasadte nejspíše člověka s principiální orientací, do role pozorovatele spíše někoho s kooperativními preferencemi, pro roli mluvčího potom můžete využít člověka s kompetitivně zaměřenou osobností.

6.

Strategické aspekty vyjednávání

„Lstiví jsou úspěšnější než slušní,
dokud je dostatek hloupých.“

V této chvíli známe šest základních písmen abecedy aktivních stylů řešení konfliktů přímou interakcí mezi protivnými stranami (kompetitivní, kooperativní, principiální, virtuální, obětavé a destruktivní jednání) a probrali jsme společně taktické prvky řešení konfliktů včetně analýzy subjektů konfliktu a jejich zájmů, baten a moci. Nic nám nebrání začít přemýšlet o tom, jak tyto **prvky kombinovat** a vytvářet z nich účinné strategie řešení konfliktů.

Strategické úvahy byly pro mne vždy korunou teorie konfliktů. Přirozeně jimi vrcholí většina mých kursů na téma řešení sporů a problémů. Pokud mi někdy zbyl čas na experimenty v teorii konfliktů, zpravidla jsem jej věnoval strategickým tématům. Díky tomu mohu v této kapitole poměrně rozsáhle čerpat ze svých vlastních výsledků, dosud nepublikovaných výzkumů a pozorování. Vedle svých pozorování jsem se opíral zejména o výsledky vzrušujících experimentů Roberta Axelroda.

6.1 Pyramida spokojenosti

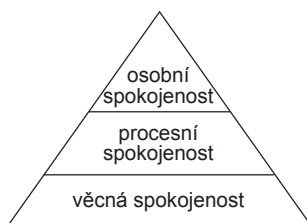
Podle kapitoly 4 je obvyklým cílem standardního vyjednávání sjednání dohody, která je lepší než batna (standardní je ovšem v tomto smyslu vlastně jenom kompetitivní, kooperativní a principiální vyjednávání). Zároveň od dohody obvykle očekáváme, že bude realizována. Aby byla, musí být ti, kteří ji sjednali, připraveni ji naplňovat a případně ještě ve vzájemné shodě přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

Důležitým faktorem, který rozhoduje o tom, zda bude určitý člověk respektovat, nebo bojkotovat dohodu o řešení konfliktu, je **míra jeho spokojenosti** s touto

dohodou. Spokojenost je ovšem poměrně složitý jev, který si pro praktické účely můžeme představit jako pyramidu na obrázku 46.

Tuto pyramidu jsem kdysi nakreslil ve snaze vysvětlit vnitřní psychologické důvody, proč lidé poměrně často zpětně porušují dohody. Zároveň ovšem pyramida spokojenosti poskytuje velmi srozumitelný návod, jak tomuto porušování předcházet. Lidská spokojenost s řešením konfliktu (a vlastně s jakoukoli interakcí) je v ní představena jako vrstevnatá struktura.

Nejspodnější vrstva, **věcná spokojenost**, se týká výsledku řešení, jeho věcné podstaty. Na ni se málokdy zapomíná, je běžně předmětem všestranné pozornosti. Střední vrstva, procesní spokojenost, souvisí s odpovědí na otázku, zda byl proces férový, tedy spravedlivý. S nepříznivým výsledkem řešení se pochopitelně lépe smíříme, když uznáme, že šlo o poctivou hru.



Obrázek 46 Pyramida spokojenosti



Příklad

Prohrajete-li při losování, v kartách, ve fotbalovém utkání či ve výběrovém řízení, akceptaci výsledku vám významně usnadní vědomí, že pravidla byla jasná, srozumitelná, pro všechny stejná a neměnila se v čase.

Na **procesní spokojenost** se někdy zapomíná. Pocit nespravedlnosti (ať již oprávněný, nebo neoprávněný) pak může vést nejen k bojkotu řešení, ale v extrémních případech až k destruktivnímu jednání. Nejsubtilnější je ovšem třetí vrstva spokojenosti, **osobní spokojenost**. Závisí na tom, jak účastník konfliktu posoudí svou roli v řešení, zda jako důstojnou, nebo nedůstojnou. S nepříznivým výsledkem, a dokonce i s nespravedlivým procesem se lépe smíříme, jestliže máme (oprávněný nebo neoprávněný) pocit, že jsme při jednání hráli důstojnou roli. A naopak, i příznivý výsledek může být pro mnohé z nás nepřijatelný, byl-li dosažen v nefér procesu nebo za cenu ztráty důstojnosti.



Příklad

*Mám na vás 2 minuty, pane Hrdý. Co potřebujete, ale stručně, prosím. – Do-
stal jsem od ledna nové úkoly, pane řediteli, a mám dobré výsledky. Přišel jsem vás
požádat o zvýšení platu. – Už zase? Proč vždycky ti, kteří nejvíce křičí, dostanou nejvíc
přidáno? Nejradyji bych vás vyhodil, ale bohužel se bez vás firma neobejde. Dobře, tak
vám podepišu tisícovku navíc. A teď jděte, mám hodně práce.*

Co myslíte, bude pan Hrdý večer oslavovat přidání s kamarády v hospodě? Nebo bude přemýšlet o změně zaměstnání, a to třeba i přesto, že čekal jen pět stovek navíc? Pokud je jeho příjmení jenom trochu *nomen omen*, firma, která se ostatně bez něho podle nadřízeného neobejde, jej možná při první vhodné příležitosti ztratí.

Záludné je, že na osobní spokojenost zhusta zapomínáme. Naposledy uvedený příklad jsem napsal podle autentického dialogu, jemuž jsem byl přítomen. Onomu řediteli, se kterým jsem tehdy trávil jeden pracovní den, abych mu večer mohl poskytnout zpětnou vazbu a navrhnout program rozvoje jeho manažerských kompetencí, připadal dialog s podřízeným „zcela standardní“ a argumentoval tím, že „se nikdo nikdy neozval“.

A slíbený **návod**? Jestliže musíte na některé vrstvě někoho zklamat, snažte se o to více přidat na vrstvách zbylých. Pokud například nemůžete ustoupit ve věcné oblasti, umeťte svým partnerům cestu k věcným ústupkům viditelně spravedlivým procesem a trpělivou péčí o jejich lidskou důstojnost.



Příklad

*Dobrý den, pane Hrdý. Připadá mi, že máte na srdci něco důležitého. Co pro
vás mohu udělat? – Pane řediteli, od ledna mám nové úkoly a mé výsledky jsou dobré.
Chci vás požádat o to, abych měl větší plat. – Posadte se prosím. Vaše výsledky znám.
Jsou opravdu dobré, jste pro firmu jednoznačným přínosem. Zvýšení platu si jistě za-
sloužíte. Máte návrh, jak velké by mělo být? – Doufal jsem alespoň v tisícovku, pane
řediteli. – Víte, firma teď bojuje s velkými náklady. Ode dneška vám přidat nemohu.
Vím ale, že v září končí projekt Východ, za který zodpovídáte. Pokud bude úspěšný,
i díky němu si budeme moci váš vyšší plat dovolit. Ostatně, váš projekt zatím sklízí jen
uznání. Těším se proto, že budeme mít příjemné téma k diskusi o vašem platu v říjnu.*

Přidáno nedostal. Ale možná odchází pan Hrdý spokojenější než v předchozím příkladu – záleží samozřejmě na jeho osobnosti, důvěře v nadřízeného, finanční situaci rodiny a řadě dalších faktorů. V každém případě nám pan Hrdý pomohl objasnit pyramidu spokojenosti a my ji nyní můžeme společně užívat při strategických úvahách.



Pravidlo 23: Snažte se vyhovět každému partnerovi nejméně na jedné vrstvě spokojenosti.

6.2 Síla a potenciál stylů

Využívání vyjednávacích stylů má velký vliv na průběh i výsledek vyjednávání. Dříve než se podíváme, jak jednotlivé styly kombinovat (v kapitole 6.3), vynasnažím se popsat výhody a nevýhody stylů jako taktických nástrojů, které máme při volbě strategie nejčastěji po ruce.

Relativní síla stylů

Vyjednávací styly se liší svou silou, tedy schopností prosadit se. Obrázek 47 ukazuje, co se stane, když se za jinak stejných podmínek sejdou dva vyjednavací, kteří důsledně používají určitý vyjednávací styl. Pokud je v tabulce na průsečíku nějakého řádku a sloupce vepsán symbol 1, znamená to, že se prosadí styl uvedený v příslušném řádku proti stylu, který je uveden v příslušném sloupci. Symbol 0 znamená, že styl uvedený ve sloupci vyhraje nad stylem uvedeným v řádku.

styl	virtuální	kompetitivní	princiální	kooperativní	body	pořadí
virtuální	1	1	1	1	4	1.
kompetitivní	0	1	1	1	3	2.
princiální	0	0	1	1	2	3.
kooperativní	0	0	0	1	1	4.

Obrázek 47 Matice párového srovnávání síly čtyř základních vyjednávacích stylů

Podle obrázku 47 můžeme tedy nakreslit **řadu stylů**, které jsou seřazeny zprava doleva podle jejich síly, tedy schopnosti prosadit se na úkor jiných stylů (obrázek 48). Řada neříká nic méně a nic více než to, že když se setká (za jinak stejných podmínek) styl uvedený na obrázku 48 více vlevo se stylem uvedeným zde více vpravo, prosadí se ten vlevo. Řešení konfliktu bude probíhat v režimu tohoto stylu.

Tato řada je odvozena z pozorování obsáhlého souboru několika set řešení konfliktů, u kterých jsem byl účasten. Situace se pochopitelně mění, pokud nejsou podmínky rovné. Je-li například na jedné straně jednacího stolu přesila

virtuální ← kompetitivní ← principiální ← kooperativní

Obrázek 48 Relativní síla stylů

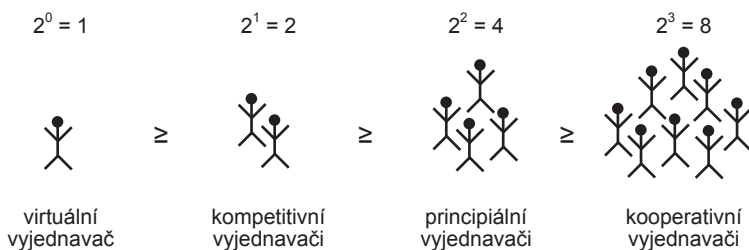
(daná počtem lidí, jejich vyjednávacími zkušenostmi nebo velkým vlivem), může pochopitelně slabší styl vyhrát nad silnějším (o něco podobného se pokoušíme například při zvládání virtuálního jednání). Proces řešení má navíc svou dynamiku – lidé marně užívající slabý styl v průběhu času přecházejí ke stylům silnějším.



Příklad

Pokud se řešení problému ve větší skupině lidí účastní někdo, kdo se z nějakých důvodů nechce dohodnout, střetává se tu na počátku jeden virtuál s početní přesilou ostatních účastníků, kteří volí principiální, nebo dokonce kooperativní styl. Virtuál je ve značné výhodě, jeho partneři totiž používají relativně slabých přístupů k jednání. Jakmile ovšem vstřícnější většina pojme (byť nevědomé) podezření, že někdo blokuje dohodu, přestane jednat principiálně či kooperativně a intuitivně, nebo dokonce záměrně přejde do daleko silnějšího kompetitivního stylu, přičemž ostří soutěže je pochopitelně obráceno proti virtuálovi a tím šance na změnu jeho chování významně vzrostou.

Pro plánování strategie je důležité, že existují (za jinak stejných podmínek) **určité hranice**, odkdy je už obtížné se přesile počtu lidí i při použití silnějšího stylu ubránit. Je těžké tyto hranice číselně určit, mimo jiné i proto, že podmínky v praxi skutečně stejné nikdy nejsou, ale obrázek 49, odvozený zejména ze simulovaných situací na tréninkových kursech, taková čísla naznačuje. Je třeba jej však brát s rezervou. Navíc, jak jsem již naznačil, vzhledem k dynamice jednání se nestává, že by 8 kooperativců prosazovalo svůj styl vůči 1 virtuálovi. Prostě to nějakou dobu zkouší a pak sáhnou po silnějších stylech (viz příklad výše).



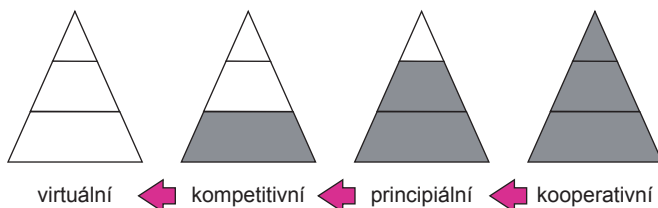
Obrázek 49 Kvantifikace síly stylů

Relativní potenciál stylů

Řadu na obrázku 48 je možné odvodit i teoreticky. Na obrázku 50 jsou vkresleny k jednotlivým stylům jejich pyramidy spokojenosti. Umožňuje nám to pochopit,

co je **důvodem nerovné síly stylů**. Je to fakt, že slabší styly mají na silnější více požadavků na součinnost při vyjednávání. Když na tyto požadavky silnější styl nepřistoupí, nemůže se slabší prosadit.

Kooperativní styl potřebuje dosáhnout spokojenosti stran vyjednávání ve všech třech vrstvách pyramidy. Je předpokladem dobrých vztahů, že lidé musí být spokojeni s výsledkem, procesem i s vlastní rolí.



Obrázek 50 Styly z pohledu spokojenosti

Principiální styl rezignuje na spokojenost s rolí. Stačí mu, když je výsledek akceptovatelný a proces, kterým protivné strany k výsledku došly, byl objektivně poctivý („fair“).

Kompetitivní vyjednávání slevuje i z férovosti procesu, zajímá se jen o (vlastní) výsledek.

Oboustranná procesní spokojenost sice usnadňuje akceptaci výsledku kompetitivního vyjednávání, není ovšem žádnou podmínkou uplatnění tohoto stylu.

A konečně virtuální vyjednávání – to od žádného partnerského stylu nepotřebuje žádnou spolupráci a od žádného nositele stylu žádnou spokojenost – vždyť se potřebuje nedohodnout.



Obrázek 51 Relativní potenciál stylů

Z obrázku 50 ovšem vyplývá ještě jeden významný závěr. V naší řadě nejen roste síla směrem vlevo, ale současně v opačném směru **roste potenciál uzavírat dohody**, s nimiž jsou účastníci konfliktu spokojeni, a budou je tedy mít tendenci naplňovat (obrázek 51). Ani tomu jinak být nemůže – již víme, že vybudování každého patra pyramidy spokojenosti přispívá k celkové ochotě stran konfliktu respektovat výsledné řešení. A zatímco u virtuálního vyjednávání neodvádí tuto podpůrnou práci ani jediné patro, u vyjednávání kooperativního pracuje ve prospěch přijatelnosti dohod hned celá pyramida.



Pravidlo 24: Počítejte s relativní silou a relativním potenciálem vyjednávacích stylů.

6.3 Strategická pravidla

Kapitola 6.2 vnesla do našeho výkladu jistý paradox: použijeme-li styl z levé části řady relativní síly stylů (viz obrázek 48), získáme větší sílu k prosazování, a budeme tak mít větší vliv na průběh vyjednávání. Při volbě stylu z pravé části této řady bude na naší straně větší potenciál a vzroste šance na sjednání kvalitní dohody.

Myslím, že již z toho je zřejmé, že nabízet jednoduchá strategická pravidla typu „jednejte kooperativně“ je nemožné. Velmi záleží na tom, jak jsou v konfliktu rozdány karty, kdo hraje kterým stylem.

Základní strategická pravidla

Oboustranná spolupráce obvykle přináší sice spíše menší, ale přece jen zisky. Oboustranné soutěžení je dlouhodobě nevýhodné. Velká část energie partnerů je stravována zvládáním „člověčiny“ a na vytváření hodnot už nemusí zbývat síly. Soupeření nezřídká může končit i ztrátou na obou stranách sporu. Pokud však jeden soutěží a druhý spolupracuje, může ten, kdo soutěží, při troše šikovnosti opravdu hodně získávat, i když jen do té doby, než spolupracující změní styl.



Příklad

Asi nejznámějším příkladem takového vývoje byla situace v Evropě před druhou světovou válkou. Německo, tehdy personifikované panem Adolfem Hitlerem, kladlo další a další požadavky (kompetitivní přístup) a nacházelo stále další a další vstřícnost u spojenců. Rakousko, Sudety, Čechy a Morava, Polsko – to byla sousta, s nimiž rostla chuť, která nakonec vlastně zcela zákonitě způsobila válečnou tragédii.

vztahové chování		zisk	
prvního partnera	druhého partnera	prvního partnera	druhého partnera
spolupráce	spolupráce	přiměřený zisk	přiměřený zisk
spolupráce	soutěžení	velká ztráta	velký zisk
soutěžení	spolupráce	velký zisk	velká ztráta
soutěžení	soutěžení	zisk nebo ztráta	zisk nebo ztráta

Obrázek 52 Zisky a ztráty při různých kombinacích soutěže a spolupráce

Obvyklé zisky a ztráty při různých kombinacích soutěžení a spolupráce mezi dvěma partnery ukazuje obrázek 52. Můžeme nad ním spřádat základní strategické úvahy, pokud jsme v situaci, že vztahy mezi partnery ve vyjednávání hrají velkou roli, a je tedy zřejmé, že partneři sáhnou buď po kompetitivním, nebo po kooperativním vyjednávání. Níže se zmíním i o situaci, kdy je vztahová složka konfliktu nevýznamná, dominuje složka věcná, a partneři tedy sahají spíše po principiálním nebo virtuálním vyjednávání, tudíž po vztahově neutrálních stylech.



Příklad

Představte si, že obchodujete po internetu s neznámým partnerem. Dohodli jste se, že oba ve stejný okamžik učiníte zcela specifickou akci. Vy dáte pokyn své bance k převedení peněz na zadané bankovní konto. Partner může kontrolovat, zda jste s bankou navázali spojení, ale nemůže zjistit, jestli jste dali pokyn k uvolnění peněz. Ve stejné době váš obchodní partner vstoupí do dohodnuté místnosti a složí tam dohodnuté množství zlata. Můžete zjistit, zda do místnosti někdo vstoupil, ale už ne, co tam nechal. Řekněme tedy pro zjednodušení, že vy můžete buď odeslat celý obnos, nebo neodeslat nic, ten druhý tam může nechat zlato v dohodnutém množství, nebo nechat místnost prázdnou. Tertium non datur (není třetí možnosti – pozn. red.) pro vás, ani pro vašeho partnera. Jak obchod dopadne? Vy si uvědomíte, že v případě kompetitivního postupu (tedy když nepošlete žádné peníze) buď silně vyděláte (to když v místnosti najdete zlato), nebo alespoň neproděláte (když tam nenajdete nic). Pokud peníze pošlete, buď silně proděláte (v případě prázdné místnosti), nebo se prostě skutečně vzájemně výhodný obchod (najdete-li zlato). Na druhé straně ovšem proběhnou podobné úvahy. Váš partner zjistí, že je lepší přijít s prázdnou. Neznáte se, pomsta je vyloučena. Obchod tedy selže.

Strategické úvahy nad obrázkem 52 dostanou ostřejší kontury, pokud za jednotlivé zisky a ztráty dosadíme určitá relativně hodně odlišná čísla a situaci vyhodnotíme tím, že při vzájemném soutěžení dochází na obou stranách k jistým ztrátám (obrázek 53).

vztahové chování		zisk	
prvního partnera	druhého partnera	prvního partnera	druhého partnera
spolupráce	spolupráce	+1	+1
spolupráce	soutěžení	-10	+10
soutěžení	spolupráce	+10	-10
soutěžení	soutěžení	-1	-1

Obrázek 53 Příklad kvantifikace zisků a ztrát při různých kombinacích soutěže a spolupráce

Z matematického modelování vývoje podobně konstruovaných interakcí (podrobněji viz *Synergický management*, s. 235–241) vycházely vítězně strategie, které jednaly podle zásady „zub za zub“ a nebyly natolik složité, aby znesnadňovaly partnerovi orientaci v taktické situaci. Velmi úspěšný byl například program „tit-for-tat“ Anatola Rapporta, který vystačil pouze se dvěma příkazy týkajícími se vlastní hry:

1. začínejte nabídkou spolupráce,
2. nezačínáte-li, volte stejný styl jako partner v předchozím kroku.

Z těchto počítačových turnajů odvodil Robert Axelrod **čtyři základní pravidla** pro volbu strategie vztahů v neznámých podmínkách, tedy při nejistotě a špatné orientaci (viz také obrázek 54).



Pravidlo 25: Je-li to jen trochu možné, na začátku vztahu nabízejte spolupráci.

Oboustranná spolupráce je natolik prospěšným typem vztahového chování, že se pro ni při vyjednávání vyplatí připravovat podmínky. Vyjednávání v neznámých podmínkách by tedy mělo začít vstřícně. Vstřícný začátek se pochopitelně týká především formy jednání, nikoli ústupků ve věcném obsahu.



Pravidlo 26: Při odmítnutí spolupráce nezbyvá než ukázat, že umíte soutěžit.

Když není spolupráce přijata nebo si partner vstřícnost vyloží jako slabost, nezbyvá než ukázat, že známe něco z vyjednávací sebeobran. Vhodnou odpovědí na soutěž je pochopitelně soutěž a rozhodně není důvod s touto reakcí otálet. Demonstrace schopnosti soutěžit („odplata“) by měla přijít bez velkého prodlení, a to již proto, aby byl srozumitelný její důvod.



Pravidlo 27: Ukažte, že umíte odpustit – v případě zájmu protistrany zvažte návrat ke spolupráci.

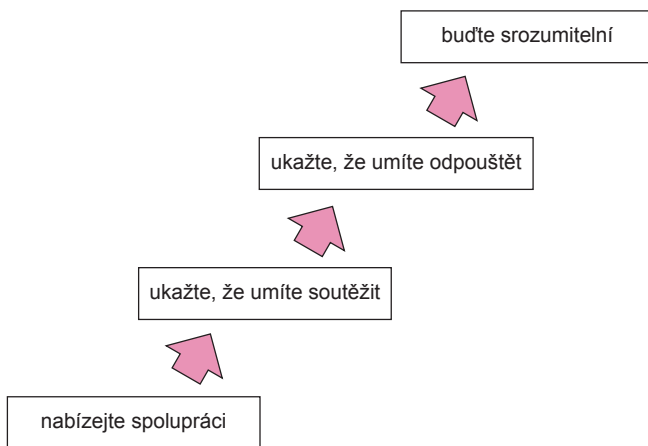
Pokud se partner, který odmítl spolupráci a přesvědčil se, že umíte soutěžit, rozhodne sám ke vstřícnému gestu, neodmítejte je. Vzpomeňte si, jak je spolupráce cenná, neurávejte se, netrestejte partnera zdráháním se a nabídku spolupráce bez prodlení přijměte. Pamatujte, že spolupráce v situaci, kdy partneři změřili a vzájemně uznali své síly, je stabilnější než ta, kde se spolupracuje od začátku.

Pokud totiž k měření sil nedošlo, proti spolupráci pracuje pokušení: co když ten druhý neumí soutěžit a já bych (v souladu s obrázkem 48) získal soutěžením daleko více?



Pravidlo 28: Při nabízení jednotlivých stylů buďte srozumitelní.

Nastavit vzájemné porozumění je v neznámých podmínkách při jednání s neznámým partnerem opravdu klíčové. Matematického modelování se účastnily i programy s náhodně zvolenými odchylkami od své základní logiky (například náhodně generovaným prvkem soutěžení). Často to vedlo ke ztrátám obou partnerů, někdy dokonce trvalým. Nestačí tedy nabízet spolupráci, partner to musí pochopit. Nestačí odplácat, partner musí pochopit odplatu a její příčinu. Nestačí odpouštět, partner musí pochopit, že jde o odpuštění. Komunikace, kterou jsme v první kapitole knihy tak trochu vyhodili dveřmi, se nám tu vrací oknem.



Obrázek 54 Základní strategická pravidla

Modifikace základních pravidel

Čtyři zmíněná pravidla platí pro neznámé podmínky. Jsou tím nejjednodušším, po čem může vyjednávač sáhnout, když do vyjednávání vstupuje za neznámých podmínek, a k čemu může ustoupit, pokud v průběhu vyjednávání znejistí. Jsou-li podmínky známé, můžeme (a měli bychom) svou strategii modifikovat.

Pochopitelně je těžké dávat nějaká obecná pravidla, platná pro všechny situace, jež nám košatý strom života může nabídnout. Uvedu alespoň pět poznámek, víceméně inspirovaných frekvencí, s jakou jsem je využil ve své praxi.



Pravidlo 29: Jistota umožňuje toleranci.

Když například s někým spolupracujete několik let a znáte jej jako spolehlivého, vstřícného a poctivého člověka, zřejmě budete mít tendenci tolerovat rozumné odchylky od spolupráce bez okamžitého přechodu k soutěžení, věnujete energii pochopení situace a ke změně vztahového chování dojde až po nějakém období tolerance.

Stejně se chovají dodavatelé při prodlení stálého a dosud spolehlivého odběratele s platbou i zkušení a moudří manželé, kteří nesahají po rozvodu při prvním selhání vzájemné spolupráce na vytváření dobrého vztahu.

Naopak při dobré orientaci v situaci můžeme s rozvahou porušovat pravidlo o nabízení spolupráce a opatrně otestovat reakci partnera na uplatnění soutěživého chování. Přitom je klíčové udržet stabilitu vztahu, tedy nepoškodit mechanismy, které nám dovolují sjednávat dohody.

Při dlouhodobých vztazích mezi partnery nebo v kulturách, které tradičně preferují nějakou formu soutěže při běžném vyjednávání, je možné učinit ze soutěže regulární základ vyjednávání. To se děje zejména při obchodování, v němž se v některých dobách nebo kulturách vyvíjejí mechanismy smlouvání.



Pravidlo 30: Změny mohou být součástí stability.

Stabilitu takových vztahů zajišťuje respekt k určitým vžitým pravidlům, která činí z vyjednávání **rituál** a současně chrání jeho účastníky před důsledky psychologické náročnosti soutěživého vztahu.

Ritualizace není jediným způsobem, jak se bránit náročnosti vyjednávání, které je postaveno na mezilidských vztazích. Jako alternativu je možné nabízet principiální vyjednávání, které, jak víme z kapitoly 3.2, spočívá v nalezení objektivních kritérií pro vytvoření dohody.

Řada relativní síly stylů (obrázek 48) nám jasně říká, že prosazení principiálního vyjednávání není snadnou záležitostí, jde o druhý nejslabší styl. Pokud se to ovšem povede, potenciál pro sjednání udržitelné dohody je poměrně vysoký.

Úspěšnost nabídky k **principializaci vyjednávání** je do velké míry závislá na jejím správném načasování. Když soutěž nikam nevede a na nabídku spolupráce je vzhledem k předchozímu průběhu jednání příliš brzo, bývá šance na oboustrannou, resp. všestrannou akceptaci principiálního stylu vyjednávání vysoká.



Pravidlo 31: Principializujte vyjednávání.

Principializace je podle kapitoly 3.3 také možným vyústěním neúspěšného virtuálního vyjednávání. I tady jde o dobré načasování příslušné nabídky do doby, kdy virtualitu již nelze držet bez odhalení, a přitom by její necitlivé prozrazení vedlo ke zhoršení vztahů mezi vyjednavači.

Vztahovou stránku nelze od vyjednávání nikdy úplně oddělit, jde o tmel, který udržuje pohromadě racionální dohody. Vztahy vstupují i do principiálního vyjednávání a ilustrací jejich přítomnosti v tomto stylu je dnes již okřídlené rčení, které vytváří jeden ze základů principiálního stylu: vlídně ve způsobu, pevně ve věci.

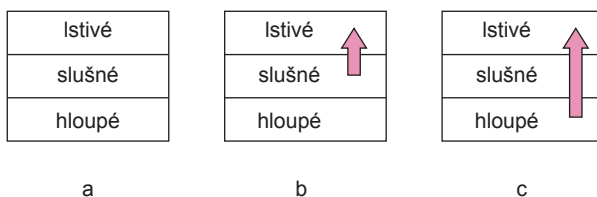
Dynamika vztahů v prostředí

Pravidlo o ritualizaci nám připomnělo, že mezilidské vztahy se nerealizují ve vztahovém vakuu, ale v určitém, více či méně stabilizovaném vztahovém kontextu. Zvláště zajímavé jsou takové modely tohoto kontextu, které se zabývají neúspěšných vztahových hráčů **vyřazením ze hry** – přesně tak, jako mizí z trhu dlouhodobě neúspěšné firmy nebo vymírají neúspěšné biologické druhy. I tady se můžeme částečně opřít o výsledky turnajů, které organizoval Robert Axelrod.

Podívejme se nejdříve, jak to vypadá, když se vztahových interakcí zúčastní tři typy subjektů: Istiví hráči, kteří využijí každé příležitosti a každé neobratnosti ostatních k maximalizaci svých zisků, slušní hráči, kteří umí soutěžit, ale upřednostňují spolupráci podobně jako „tit-for-tat“ tím, že soutěží pouze v reakci na výzvu k soutěži, a hloupí hráči, kteří soutěžit příliš neumí a dělají chyby, jichž mohou ostatní využívat.

Pokud jde o hru, z níž neúspěšní nevypadávají, pravděpodobně se v ní brzy ustálí pořadí znázorněné na obrázku 55a: Istiví vedou, slušní obsazují střed tabulky a hloupí její dno. Dynamika v tomto systému, který drží ochrannou ruku nad hlupáky, se soustřeďuje na schopnost adaptace jednotlivých hráčů. O případných změnách v pořadí úspěšnosti rozhoduje schopnost učit se.

Slušní mohou zůstat slušnými a žít v rámci možností. Mohou se také naučit Istivosti a proniknout do vedoucí skupiny (obrázek 55b). Také u hloupých

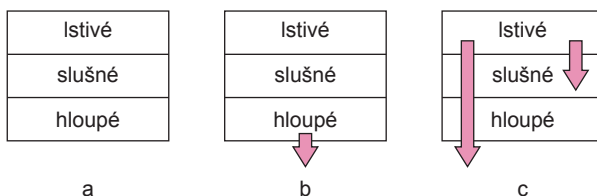


Obrázek 55 Děje v prostředí bez selekčního tlaku

rozhoduje schopnost učit se. Učit se slušnosti tu ovšem není příliš atraktivní, takže se budou snažit (nikoli ovšem vesměs) naučit se Istivosti (obrázek 55c). Nemohou příliš ztratit a pravděpodobně vnesou do Istivé skupiny i některé drsné vztahové metody. V každém případě vývoj spěje **k posílení soutěže** a využívání Istivých vztahových metod.

Situace se dramaticky změní, když neúspěšní vypadávají ze hry. Vývoj zobrazuje sekvence na obrázku 56. Výchozí situace (obrázek 56a) je stejná. Nyní však ze vztahových relací začínají vypadávat hloupí hráči neschopní naučit se jiným taktikám, tedy odnaučit se hlouposti (obrázek 56b).

Nositelé Istivých taktik mají k dispozici stále méně subjektů, které jim svou hloupostí umožňují získat snadné zisky. Nyní je testována jejich schopnost učit se: buď se přizpůsobí slušnosti, nebo vypadnou ze hry, protože partnerů, které je možné obelstít, začíná být kritický nedostatek (obrázek 56c).



Obrázek 56 Děje v prostředí s působícím selekčním tlakem

Pochopitelně je také možné rozvíjet Istivost, nicméně ve hře již zbývají jen partneři schopní učit se a rozpoznávat Istivé vztahové taktiky, takže tento postup je stále obtížnější. V každém případě vývoj spěje **k posílení spolupráce** a využívání slušných vztahových metod.

Z původně neslušných hráčů se stávají opory slušnosti a reálné prostředí se musí vyrovnávat s tím, že slušnost nyní prosazují i subjekty původně neslušné. I když se nám to nemusí líbit, tyto tenze v reálném životě časem (a zejména s nastupujícími novými generacemi hráčů) postupně odeznívají a původem Istiví slušní jsou akceptováni, zřejmě i vzhledem k přirozenému působení třetího strategického pravidla.

Z uvedené analýzy jednoznačně vyplývá, jak významnou vlastností je v dynamickém prostředí **schopnost učit se**. Okolo ní se také točí naše osmé strategické pravidlo.



Pravidlo 32: Učte se z historie vztahu.

Pro úspěch v dynamickém prostředí je užitečná ještě jedna vlastnost, kterou můžeme odhalit při posuzování šancí hráčů, kteří přicházejí do stabilizovaných vztahových prostředí.

Představte si nejdříve stabilizované neslušné prostředí z obrázku 55c, do kterého se dostane hráč se slušnou vztahovou taktikou. Nabízí spolupráci, soutěží jen v odpovědi na výzvu k soutěži. Jaké jsou asi jeho vyhlídky na úspěch?

Výsledek není předem zaručen, protože záleží na schopnosti tohoto hráče **prosazovat** slušné vztahové chování. Pokud je při prosazování slušnosti tak důsledný jako (například) „tit-for-tat“, tedy každou spolupráci bezprostředně „odměňuje“ a každou soutěž bezprostředně „trestá“, chová-li se tedy jako v neznámém prostředí a využívá čtyři základní strategická pravidla, je docela pravděpodobné, že se kolem něho začne vytvářet „ostrůvek pozitivní deviace“ a slušnost se může začít šířit prostředím jako stabilizující infekce. Jestliže takovou důslednost postrádá, je šance na prosazení slušnosti malá, mimo jiné i kvůli rozporu se čtvrtým strategickým pravidlem.

Představte si nyní stabilizované slušné prostředí z obrázku 56c. Pokud do něho vnikne neslušný hráč, rozhoduje opět důslednost, tentokrát ovšem na straně prostředí. Prostor musí umět použít čtyři základní strategická pravidla a tvrdě naučit cizince slušnosti, jinak se kolem něho může začít vytvářet „ostrůvek negativní deviace“, který se může šířit a je rozptýlen teprve tehdy, když si prostředí vytvoří schopnost důsledného prosazování slušnosti. **Vpády neslušnosti** jsou tedy vlastně jevem, který je nezbytný pro udržení strategického zdraví příslušného prostředí.



Pravidlo 33: Důsledně prosazujte slušnost.

A ještě si dovolím optimistickou osobní poznámku na závěr, která vrátí výklad k mému oblíbenému výzkumnému tématu, tedy lidské spokojenosti. Několikrát jsem se při výkladu strategických souvislostí postavil na stranu slušnosti, i když čistě technicky vzato k tomu nebyl důvod. Označil jsem například oblast kolem

důsledně slušného hráče, pronikajícího do neslušného prostředí, ostrůvkem pozitivní deviace. Nevedou mne k tomu jen etické důvody.

Slušnost a dodržování dohod jsou strategicky výhodným vztahovým modelem, který stabilizuje společnost. Ve slušném prostředí jsou **minimalizovány neproduktivní náklady na kontrolu**. Slušnost navíc produkuje spokojenou většinu (jejímž základem je v lidské společnosti střední třída).

Naopak neslušné prostředí vede ke vzniku nespokojené většiny. Tato nespokojená většina zcela přirozeně vytváří silný tlak na změnu, menšina musí kontrolovat většinu, neproduktivní náklady rostou a nakonec systém ničí. Totality se nehroutlí proto, že jsou neetické, ale protože nestačí hradit náklady na kontrolu nespokojených.

Existuje jistá naděje, že snaha o stabilní a dynamickou společnost není jen marným snem. Vyžaduje však trpělivost (v axelrodovských turnajích se stabilita nastavovala obvykle po mnoha sehraných kolech) a cílevědomé úsilí. Kdo by snad chtěl přispět ke zmíněné snaze, může se nechat volně inspirovat tímto shrnutím:

Snažte se vyhovět každému partnerovi nejméně na jedné vrstvě spokojenosti. Spokojenost si můžeme pro účely teorie vyjednávání představit jako jev o třech složkách – spokojenosti věcné, procesní a osobní. Není-li možné uspokojit partnera v jedné složce, můžeme se pokusit nabídnout o to více ve složce jiné.

Počítejte s relativní silou a relativním potenciálem vyjednávacích stylů. Vyjednávací styly se liší schopností prosadit se a potenciálem produkovat kvalitní, tedy především stabilní, udržitelné a realizovatelné dohody. Pokud používaný styl nevede k očekávané dohodě, můžete jej změnit – podle situace nahradit buď procesně silnějším stylem, nebo stylem s větším výsledkovým potenciálem.

Vstřícnost, odplata, odpuštění, srozumitelnost. Jestliže ztratíte ve vztahu jistotu, můžete postupovat podle prvních 4 strategických pravidel: nabízet spolupráci, oplácet soutěž soutěží, vracet se ke spolupráci v případě vstřícné nabídky a starat se průběžně o srozumitelnost podnětů, které druhé straně poskytujete.

Tolerance, dynamizace, principializace. Pokud jste si ve vztahu jistí, můžete tolerovat selhání spolupráce, opatrně nabízet soutěž, postrádá-li vztah dynamiku, a nabízet principiální řešení místo těch, která jsou založena na vztazích.

Učení se, učení druhých. Z historie vztahů je možné se učit. Je také možné prosazovat určité vzorce chování, tedy učit své okolí. Stabilním prostředím je prostředí s dominujícími slušnými vzorci chování. Takové prostředí umožňuje řešit konflikty efektivně, bez zbytečných neproduktivních nákladů na kontrolu.

Závěr

Konflikty jsem označil za palivo do motoru vývoje. Jsou-li konflikty palivem, pak vlastním motorem vývoje je zřejmě jejich řešení. Způsob řešení konfliktů má tedy velký **vliv na samu evoluci**. V knize jsme od tohoto poznání postupně prošli různými metodickými úvahami o řešení konfliktů, abychom nakonec v kapitole o strategiích objevili, že právě převládající přístup ke konfliktům může významně ovlivňovat povahu prostředí, ve kterém konflikty vznikají, a posunovat toto prostředí blíže k zániku nebo prosperitě.

Každý, kdo se řešením konfliktů zabývá, má proto značnou porci vlivu na své okolí a zároveň velký díl odpovědnosti za stav prostředí, ve kterém žije a pracuje. Vyřešit konflikt, tedy nastavit novou rovnováhu, to je jen část tohoto břemene odpovědnosti. Víme ostatně, že rovnováha je v systémech, které žijí nebo které v sobě zahrnují život, jen přechodným stavem. Neméně důležité je vyřešit konflikt tak, aby tímto řešením získalo prostředí pokud možno nejen dohodu, tedy aktuální rovnováhu, ale také se naučilo něco, co se mu bude hodit v budoucích konfliktech – a přispěje to tedy k jeho stabilitě.

Zejména při profesionálním řešení konfliktů pomocí mediace a facilitace bychom proto měli považovat za svou povinnost nejen **dovést strany konfliktu k řešení** (tedy dát jim onu příslovečnou rybu v podobě uzavřené dohody), ale také je svým působením v procesu řešení **učit zvládat konflikty vlastními silami** (tedy učit je rybařit). Tato kniha vznikla ze snahy napomoci takovýmto řešením na světlo světa.

Cesta těchto a podobných pravidel, která nám pomáhají efektivně a důstojně zvládat konflikty, do života je klikatá a trnitá. Vedle potíží vyplývajících ze samotné podstaty konfliktů (tedy z faktu, že se v nich střetávají odlišnosti) si my, lidé, dokážeme do této cesty postavit i řadu překážek, které by tam při troše dobré vůle nemusely být.

Náš přístup ke konfliktům dnes například zhusta trpí zbytečnými **předsudky**. Běžně se bojíme názorů, které se odlišují od těch našich, a máme tendenci je proto třeba i potlačovat, což obvykle ukazuje na naši nejistotu a malou sebedůvěru. Ten, kdo má dostatečnou sebejistotu, se nemusí bát ani těch nejobsurnějších tvrzení či podnětů.



Příklad

Kdo je latentním, „nepraktikujícím“ pedofilem, bude možná prosazovat zákaz, aby se na plážích mohly pohybovat již třeba i velmi malé děti bez oblečení. Protože jsou pro něho pokušením, má tendenci si myslet, že sexuální vzrušují každého. Ve snaze chránit sebe sama bude latentní pedofil usilovat o obecně platný zákaz a bude svou nejistotu vnucovat i té drtivé většině, která jeho deviaci nesdílí.

Uvědomit si, že jiní lidé jsou prostě jiní, se rozhodně vyplácí. Zejména v závažných (například partnerských) vztazích je očistné pochopit, že ten druhý se obvykle chová v rozporu s našimi předpoklady ne proto, aby nás rozčilil, ale **proto, že je jiný**. Z této jednoduché myšlenky, která již zachránila tolik partnerských vztahů, ostatně vypučelo již celé odvětví literatury o partnerských vztazích, které nás – tak či onak – přesvědčuje o tom, že se k manželství nescházejí dva Pozemšťané, ale Marťan s Venušankou.



Příklad

Pěkný příklad potíží, které mohou vznikat z odlišností muže a ženy, vypráví profesor Miroslav Plzák. Tomu jeho žena jednoho dne ráno oznámila, že bude mýt okna. Pan profesor si potom celý den připomínal, že její práci musí ocenit. Nezapomněl, přišel domů, rozhlédl se a pochválil. Odezva nebyla příznivá – jeho žena se k mytí oken toho dne nedostala. Muži a ženy se – statisticky vzato – liší ve vnímání a posuzování čistoty okenních skel.

Naší další společnou obtíží bývá, že inklinujeme k **černobílému vnímání světa** – máme tendenci chovat se tak, jako by všichni kolem nás nejen museli být funkčně a názorově stejní jako my sami, ale ještě navíc mít i jasně čitelnou pozici na škále mezi dobrem a zlem. Prostě nám dělá dobře, když má někdo buď kompletní pravdu, nebo kompletně lže. Když jej můžeme zařadit bez rozpaků mezi stoprocentní dobráky, nebo stoprocentní padouchy.

Takový jednoduchý svět všichni známe z pohádek našich dětských let a pravděpodobně se nám po něm někde za hranicí našeho vědomí stýská. I proto možná často tak netrpělivě čekáme, kdy se konečně jednoznačně ukáže, kdo kam patří.



Příklad

Všiml jsem si, jak netrpělivě mnozí z nás čtou novinové články o konfliktních tématech, u kterých není od počátku (nejlépe již z nadpisu) jasné, na kterou stranu sporu se autor článku přiklání. Jako bychom hledali, kdy už se tak konečně stane – a teprve potom se dokážeme uvolnit, protože se můžeme buď zdravě naštvat, nebo

začít spokojeně přikyvovat. Běda, pokud článek neříká názor, ale jen shromažďuje fakta, abychom si mohli názor udělat sami! Neříkám, že se to týká nás všech, a připouštím, že jsem nadsadil, nicméně pocítit alespoň náznaky popsané netrpělivosti je zřejmě zcela běžné.

Svět různých barev, a dokonce i svět šedivých odstínů mezi černou a bílou nás prostě dokáže nepříjemně mást. Bez pochopení toho, že každý normální člověk je tak trochu dobrák a tak trochu padouch, jsou ovšem naše vyhlídky na kvalitní řešení mezilidských konfliktů velmi omezené.

Brzdy rozumného řešení konfliktů nekončí ani černobílým viděním. Když už jsme postaveni před nějaký problém či spor, míváme často tendenci spíše **hledat a trestat viníky** než hledat a vytvářet řešení. A stále ještě učíme tomuto neblahému přístupu i své děti.



Příklad

(Převzatý z dopisu od profesora Erazima Koháka.) Když dítě nechtěně polije stůl mlékem, je v našich rodinách poměrně běžným zvykem začít mu spílat. Přitom – pokud se to stalo skutečně bez úmyslu – bychom mu měli zřejmě pomoci utřít stůl a rozdělit se s ním o mléko, které nám ostatním zbylo.

A výsledek této posedlosti? Zbytečně často nás provází zaměření na minulost místo na budoucnost a hledání potíží a vin nás připravuje o čas a energii pro nápravu a součinnost. Jednou z nejčastějších stížností zahraničních manažerů na jejich české podřízené je, že za nimi **chodí s problémy** a nikoli s návrhy řešení.

Ve výčtu toho, co nás brzdí v efektivním řešení konfliktů, by nebylo nijak těžké ještě dlouho pokračovat. V konfliktech vidáme jen nebezpečí a nikoli příležitosti. Posloucháme, ale neslyšíme. Neumíme pojmenovávat a přijímat své pocity: raději hrajeme složité hry na téma „nic se neděje“ – před svým okolím i sami před sebou. Děláme, jako by se nechumelilo.

A ono se chumelí! Je načase náš přístup k sobě i ke konfliktům změnit. Výmluva na jakési další temno v našich dějinách, které nás potkalo v letech 1939–1989, postupně ztrácí přesvědčivost. Žijeme na svobodě již třetí desetiletí a jsme to my, kdo rozhoduje o tom, zda se budeme trápit nad minulostí nebo si užívat přítomnosti – včetně jejích konfliktů ovšem. Možná nám chybí jen odvaha ke změně.

Jistě – nadšení, které jsme sdíleli někdy v letech 1989–1992, jsme postupně utopili ve své vlastní nezkušenosti při výběru nových správců našeho střeďoevropského domova. Zleva i zprava se nám vnucovali stále noví a noví spasitelé, díky nimž dnes víme, jak daleká je cesta od krásných slov k užitečným činům.

I z takových zkušeností se můžeme učit. Při řešení konfliktu mezi tím, co bychom chtěli mít, tím, co si mít zasloužíme, a tím, co skutečně máme, nemusíme být nutně horší než lidé z jiných částí naší modré planety. Pokud existuje něco jako místní česká kultura, pak její povaha poskytuje **solidní předpoklady** pro kvalitní řešení konfliktů.

Vždyť jako by u nás převládala – alespoň tam, kde se může uplatnit jakýsi vše-český zdravý rozum – **tendence k nenásilí** (skutečnost, že čeští vojáci v minulém století „nikdy nebojovali“, mi vůbec nepřipadá jako něco, za co bychom se měli stydět) a **tendence k humornému odstupu** (vynikající umístění pana Járy Cimrmana v anketě o největšího Čecha v roce 2005 budiž toho chvalným příkladem).

Tento poklad bytostného nenásilí a humorného nadhledu bychom měli opatrovat, kultivovat a využívat. A postupně jej přetavit v dovednosti použitelné při řešení konfliktů tak, abychom před konflikty nestáli ani bezbranní, ani připravení pouze udeřit. Jazyk – navzdory okřídlenému rčení – není jediným nástrojem, který se stálým užíváním ostří. Každá dovednost se rozvíjí právě užíváním a není důvod, abychom dovednosti při řešení konfliktů považovali za nějakou výjimku.

Jistěže občas nejsme ve formě, býváme dočasně slabí, naše energie vystačí tak maximálně na to, abychom někomu začali spílat. Ale to přece není vždy. **Když se cítíme silní**, měli bychom se snažit uplatňovat při řešení i těch nejdrobnějších konfliktů stabilizující prvky, zmiňované v této knize: pozorně naslouchat, akceptovat druhé lidi, přemýšlet o jejich pocitech, odhadovat jejich zájmy a pátrat po cestách jejich naplnění.

Možná se to jednou stane: kruh se uzavře a pozitivní energie, vyzářená právě vámi, milí čtenáři, volně do společnosti, se vám vrátí, až to budete nejvíce potřebovat. Pokud by tato kniha alespoň jednou přispěla k něčemu takovému, nebylo by úsilí, které jsem vložil do jejího sepsání, zcela smysluprázdňé.

33 klíčových pravidel pro řešení konfliktů a vyjednávání

- Pravidlo 1 **Konfliktům se nevyhýbejte, aktivně je řešte!**
- Pravidlo 2 **Místo boje hledejte syntézu nebo koexistenci!**
- Pravidlo 3 **Všechna řešení jsou myslitelná; dejte však přednost těm, která neobsahují násilí!**
- Pravidlo 4 **Chraňte stabilitu!**
- Pravidlo 5 **Má-li konflikt povahu sporu, snažte se z něho udělat problém!**
- Pravidlo 6 **Vyjednávejte o zájmech, ne o postojích!**
- Pravidlo 7 **Způsob řešení volte podle toho, zda chcete, umíte a můžete kontrolovat proces a výsledek řešení!**
- Pravidlo 8 **Dohody o příčinách jsou stabilnější, než dohody o důsledcích.**
- Pravidlo 9 **Způsob řešení přizpůsobte zralosti konfliktu.**
- Pravidlo 10 **Hladinu řešení konfliktu volte podle vitálních potřeb systému!**
- Pravidlo 11 **Styl jednání volte podle toho, co v daném okamžiku považujete za úspěch.**
- Pravidlo 12 **Při kompetitivním jednání rozhoduje schopnost využít informace a demonstrovat sílu.**
- Pravidlo 13 **Při kooperativním jednání rozhodují vzájemná důvěra a kreativní schopnosti.**
- Pravidlo 14 **Při principiálním jednání rozhoduje míra depersonifikace a vneseného pořádku.**
- Pravidlo 15 **Při obraně proti virtuálnímu vyjednávání je třeba hledat příčiny a meze neochoty dohodnout se.**

- Pravidlo 16 **Znalost vlastní batny chrání před sjednáním nevýhodné dohody, znalost batny vyjednávacího partnera umožňuje klást přijatelné požadavky.**
- Pravidlo 17 **Cílem vyjednávání je sjednání dohody lepší než batna.**
- Pravidlo 18 **Více rozměrů vyjednávacího prostoru přináší více možností dohodnout se.**
- Pravidlo 19 **Berte vážně všechny nositele zájmů i všechny nositele moci.**
- Pravidlo 20 **Stabilitě dohod prospívá postup od jednoduchého ke složitému.**
- Pravidlo 21 **Přihlížejte k motivačním a komunikačním preferencím vyjednávačů.**
- Pravidlo 22 **Vyjednávací tým – stejně jako jednotlivec – musí umět mluvit, myslet a pozorovat.**
- Pravidlo 23 **Snažte se vyhovět každému partnerovi nejméně na jedné úrovni spokojenosti.**
- Pravidlo 24 **Počítejte s relativní silou a relativním potenciálem vyjednávacích stylů.**
- Pravidlo 25 **Je-li to jen trochu možné, na začátku vztahu nabízejte spolupráci.**
- Pravidlo 26 **Při odmítnutí spolupráce nezbyvá než ukázat, že umíte soutěžit.**
- Pravidlo 27 **Ukažte, že umíte odpustit – v případě zájmu protistrany zvažte návrat ke spolupráci.**
- Pravidlo 28 **Při nabízení jednotlivých stylů buďte srozumitelní.**
- Pravidlo 29 **Jistota umožňuje toleranci.**
- Pravidlo 30 **Změny mohou být součástí stability.**
- Pravidlo 31 **Principializujte vyjednávání.**
- Pravidlo 32 **Učte se z historie vztahu.**
- Pravidlo 33 **Důsledně prosazujte slušnost.**

Přehled obrázků

Obrázek 1	Vztah lidí ke konfliktům	21
Obrázek 2	Tři dynamické stavy systému	22
Obrázek 3	Rovnováha ve firmě	26
Obrázek 4	Řízení změn ve firmě	26
Obrázek 5	Pozitivní přístup ke konfliktům	28
Obrázek 6	Dvě cesty vývoje	29
Obrázek 7	Interakce složek	29
Obrázek 8	Čtyři stavy systému z pohledu rovnováhy a stability	33
Obrázek 9	Rozdíl mezi sporem a problémem	35
Obrázek 10	Rozdíl mezi zájmy a postoji	39
Obrázek 11	Metodické menu řešení konfliktů	41
Obrázek 12	Příčiny konfliktů	45
Obrázek 13	Standardní vývoj konfliktu	48
Obrázek 14	Postup řešení problému	50
Obrázek 15	Postup řešení sporu	52
Obrázek 16	Standardní kritéria úspěchu při jednání	56
Obrázek 17	Vyjednávací styly	57
Obrázek 18	Možnosti vztahového chování	58
Obrázek 19	Kompetitivní vyjednávání	64
Obrázek 20	Kooperativní vyjednávání	66
Obrázek 21	Principiální vyjednávání	68
Obrázek 22	Křivka průběhu spontánních emocí	69
Obrázek 23	Obrana proti virtuálnímu vyjednávání	70
Obrázek 24	Obvyklé výsledky vyjednávání	73
Obrázek 25	Tři podmínky dobrovolného ústupu	73
Obrázek 26	Cílový prostor jednání	74
Obrázek 27	Jednorozměrný vyjednávací prostor	76
Obrázek 28	Příklady dvourozměrného vyjednávacího prostoru	77
Obrázek 29	Původ vlivu v konfliktu	79
Obrázek 30	Absolutní hodnocení zájmů	80
Obrázek 31	Relativní hodnocení zájmů	81
Obrázek 32	Horolezecká metoda	83
Obrázek 33	Příprava na vyjednávání	85
Obrázek 34	Alternativní scénáře (příklad)	87
Obrázek 35	Osobnost člověka	89

Obrázek 36	Příklady archetypů	90
Obrázek 37	Biologické taktiky ve vztahu k jiným lidem	91
Obrázek 38	Motivační typy lidí	93
Obrázek 39	Orientační test vztahových preferencí	96
Obrázek 40	Typologie lidí z hlediska preference vyjednávacích stylů	97
Obrázek 41	Vyhodnocení orientačního testu vztahových preferencí	97
Obrázek 42	Příklad vynášení výsledků testu do diagramu stylových preferencí	98
Obrázek 43	Složení tříčlenného vyjednávacího týmu	99
Obrázek 44	Obsazování rolí ve vyjednávacím týmu	99
Obrázek 45	Význam vrstev osobnosti pro řešení různých životních situací	101
Obrázek 46	Pyramida spokojenosti	105
Obrázek 47	Matice párového srovnávání síly čtyř základních vyjednávacích stylů	107
Obrázek 48	Relativní síla stylů	107
Obrázek 49	Kvantifikace síly stylů	108
Obrázek 50	Styly z pohledu spokojenosti	109
Obrázek 51	Relativní potenciál stylů	109
Obrázek 52	Zisky a ztráty při různých kombinacích soutěže a spolupráce	110
Obrázek 53	Příklad kvantifikace zisků a ztrát při různých kombinacích soutěže a spolupráce	111
Obrázek 54	Základní strategická pravidla	113
Obrázek 55	Děje v prostředí bez selekčního tlaku	116
Obrázek 56	Děje v prostředí s působícím selekčním tlakem	116

Doporučené zdroje

„Vyjednávat se naučíte cvičením,
nikoliv čtením knih.“

Při výběru děl mých kolegyní a kolegů jsem usiloval o zahrnutí co největšího množství **knih českého původu**. Nejde o žádné vlastenectví, spíše mám s českými knihami dobré zkušenosti. Výběr povědomých příkladů mne v nich přitahuje a formální podání, zhusta pokornější než u zahraničních knih, mi imponuje.

Zřejmě se na našich knihách příznivě odráží fakt, že psaním odborné literatury v českém jazyce rozhodně nelze zbohatnout. I když jsou už i domácí výjimky, vypadá to tak, že když už si někdo v české kotlině či moravských úvalech sedne k počítači s úmyslem psát přístupnou formou odborně laděné knihy, jeho myšlenky se zjevně mohou točit kolem kvality textu spíše než kolem počtu vydaných titulů.

Berne, E.: Jak si lidé hrají. Dialog, Praha 1992

Capponi, V. – Novák, T.: Sám sobě psychologem. Grada Publishing, Praha 1995

Čakrt, M.: Typologie osobností pro manažery. Management Press, Praha 1996

Fisher, R. – Ury, W. – Patton, B.: Dohoda jistá. Management Press, Praha 1994

Honzák, R. – Novotná, V.: Krize v životě, život v krizi. Road, Praha 1994

Khelerová, V.: Komunikační dovednosti manažera. Grada Publishing, Praha 1995

Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Avicenum, Praha 1973

Křivohlavý, J.: Tajemství úspěšného jednání. Grada Publishing, Praha 1995

Morris, D.: Lidský živočich. Knižní klub, Balios, Praha 1997

Robson, M.: Skupinové řešení problémů. Victoria Publishing, Praha 1995

Ury, W.: Jak překonat nesouhlas. Management Press, Praha 1995

Ještě připojím seznam deseti vybraných knih z mé dílny. Ty se buď bezprostředně týkají tématu sporů, problémů, vyjednávání a projednávání, nebo je zasazují do kontextu, který definuje mé praktické přístupy (knihy o vitalitě a managementu). Úplnější přehled mých literárních prohrěšků je na stránkách www.jiriplaminek.cz.

Řešení konfliktů a umění rozhodovat, Argo, 1994

Synergický management, Argo, 2000

Vedení lidí, týmů a firem, Grada Publishing, 2002, 2004, 2008 a 2011

Sebezpoznaní, sebeřízení a stres, Grada Publishing, 2004 a 2008

Tajemství motivace, Grada Publishing, 2006 a 2010

Teorie vitality, Alfa, 2006

Vedení porad, Grada Publishing, 2007 a 2012

Řešení problémů a rozhodování, Grada Publishing, 2008

Komunikace a prezentace, Grada Publishing, 2008

Tajemství úspěchu, Grada Publishing, 2010

Upřímně však věřím poznámce o učení nácvikem, již jsem vepsal do záhlaví této kapitoly. Proto připojuji ještě příklady tréninkových a konzultačních programů, které na toto téma (nebo jiná témata, ovlivňující stav a vývoj konfliktů ve firmách a organizacích) poskytují. I zde jsem se omezil na desítku nejbližších. Úplný seznam je rovněž na výše uvedené elektronické adrese.

Vyjednávání a řešení konfliktů, od roku 1992

Vedení porad, od roku 1994

Vedení lidí, týmů a firem, od roku 1994

Facilitace pro pokročilé, od roku 1994

Mediace, od roku 1994

Řešení problémů a rozhodování, od roku 2000

Ovlivňování vztahů a týmová spolupráce, od roku 2000

Tajemství motivace, od roku 2002

Management formou e-learningu, TrimCon 2004

Vyjednávání formou e-learningu, TrimCon 2005

Rejník

Slovo *rejník* jsem poprvé užil ve druhém vydání knihy *Vedení lidí, týmů a firem*. Rejník je kříženec mezi rejstříkem a slovníkem. Šetří listy v knize a čas čtenářů. Tento rejník obsahuje 32 klíčových termínů, které buď tvoří páteř systému pojmů v oboru řešení konfliktů, nebo byly v knize nově zavedeny či redefinovány.

Analýza zájmů	postup zjišťování, popisu, hodnocení a srovnávání zájmů	80, 85–86
Batna	<i>best alternative to a negotiated agreement</i> – řešení, jež má strana konfliktu při vyjednávání v záloze pro případ nedohody	74–75, 79
Divergentní zájmy	odlišné zájmy stran konfliktu, které se vylučují	81–82
Dohoda	popis řešení konfliktu, na kterém se shodli jeho účastníci	72–73, 119
Dynamika	schopnost systému měnit se a vyvíjet z vnitřních příčin	16–17, 53, 115–117
Facilitace	řešení problému za účasti neutrálního odborníka na proces	42, 119
Horolezecká metoda	postup jednání od konvergentních zájmů k divergentním	82–84
Kompetitivní vyjednávání	styl vyjednávání, u něhož je kritériem úspěchu jednostranné vítězství	56–57, 62–65, 107–109
Konflikt	destabilizující nebo neekvilibrizující aspekt systému	15, 21, 93–94, 119
Konvergentní zájmy	sdílené zájmy stran konfliktu	81–82
Kooperativní vyjednávání	styl vyjednávání, u něhož je kritériem úspěchu oboustranná spokojenost	58–59, 65–67, 107–109
Mediace	řešení sporu za účasti neutrálního odborníka na proces	42, 119
Paralelní zájmy	odlišné zájmy stran konfliktu, které se nevylučují	81–82
Postoje	to, co účastníci konfliktu vyjadřují	18, 37, 39

Principiální vyjednávání	styl vyjednávání, u něhož je kritériem úspěchu objektivní spravedlnost	59–60, 67–69, 107–109, 115
Problém	konflikt, jehož účastníci hledají dobré řešení	19, 34–35, 50–51, 67–69
Projednávání	řešení problému bezprostřední komunikací mezi jeho účastníky	42
Pyramida spokojenosti	schéma objasňující složky spokojenosti a jejich vztahy	103–105, 108
Relativní síla stylů	schopnost jednotlivých stylů vyjednávání prosadit se ve srovnání s jinými styly	106
Relativní potenciál stylů	způsobilost jednotlivých stylů vyjednávání generovat stabilní dohody	108
Rovnováha	stav systému, při kterém je nulová výslednice působících vlivů	14, 33–34, 52, 60
Spor	konflikt, jehož účastník prosazuje určité řešení	19, 34–35, 51–52, 69–71
Stabilita	schopnost systému získávat rovnováhu	15, 33–34, 53, 114
Strategie	volba kombinace stylů řešení konfliktů v závislosti na historii řešení a jeho aktuálních podmínkách	86, 104, 110, 112–113, 118
Synergie	jev, kdy společné působení přesahuje působení jednotlivá	16, 28–30
Systém	uspořádaný celek	13–14, 21
Virtuální vyjednávání	styl vyjednávání, u něhož je kritériem úspěchu dosažení nedohody	60–61, 69–70, 107–109
Vyjednávací prostor	množina možných dohod	75–77
Vyjednávací styl	přístup k vyjednávání, daný zvoleným kritériem úspěchu	55, 57, 95–98
Vyjednávání	řešení sporu bezprostřední komunikací mezi jeho účastníky	42, 95
Vývoj	změna v čase, způsobená řešením konfliktů	21–22, 47–48, 119
Zájmy	příčiny vyjadřovaných postojů	18, 38–39, 77–78

Podrobný obsah

(přehledný obsah je na začátku knihy)

O autorovi	7
Předmluva ke třetímu vydání	9
Úvod	11
1. kapitola	
Váš přítel konflikt	13
1.1 Seznamte se	13
<i>Systém</i>	13
<i>Rovnováha</i>	14
<i>Stabilita</i>	15
<i>Konflikt</i>	15
<i>Synergie</i>	16
<i>Dynamika</i>	16
1.2 Poznejte se	17
<i>Typy konfliktů</i>	17
<i>Postoje a zájmy</i>	18
<i>Lidé a konflikty</i>	18
<i>Spory a problémy</i>	19
<i>Řešení konfliktu</i>	19
<i>Krize a katastrofa</i>	20
1.3 Pochopte se	20
<i>Vnímání konfliktů v populaci</i>	20
<i>Obecný význam konfliktů pro vývoj systémů</i>	21
<i>Specifický význam pro člověka a společnosti</i>	24
<i>Význam konfliktů pro vedení a řízení firem</i>	25
<i>Pozitivní přístup ke konfliktům</i>	27
2. kapitola	
Život s konflikty	32
2.1 Zásady zvládání	32
<i>Práce se stabilitou</i>	33
<i>Práce s emocemi</i>	34

	<i>Práce s postoji</i>	37
	<i>Malé shrnutí</i>	40
2.2	Způsoby zvládání	41
	<i>Pasivita</i>	41
	<i>Delegace</i>	41
	<i>Náhoda</i>	42
	<i>Mediace a facilitace</i>	42
	<i>Vyjednávání a projednávání</i>	42
	<i>Násilí</i>	43
	<i>Management</i>	43
	<i>Závěr</i>	44
2.3	Postup zvládání	44
	<i>Příčiny konfliktů</i>	45
	<i>Vývoj konfliktu</i>	47
	<i>Řešení problémů</i>	50
	<i>Řešení sporů</i>	51
	<i>Hladina řešení</i>	52

3. kapitola

	Volba stylu jednání	55
3.1	Kritéria úspěchu	55
3.2	Přehled stylů vyjednávání	56
	<i>Kompetitivní vyjednávání</i>	56
	<i>Kooperativní vyjednávání</i>	58
	<i>Principiální vyjednávání</i>	59
	<i>Virtuální vyjednávání</i>	60
	<i>Destruktivní jednání</i>	61
	<i>Obětavé vyjednávání</i>	62
3.3	Používání vyjednávacích stylů	62
	<i>Zásady kompetitivního vyjednávání</i>	62
	<i>Zásady kooperativního vyjednávání</i>	65
	<i>Zásady principiálního vyjednávání</i>	67
	<i>Zásady zvládání virtuálního vyjednávání</i>	69
	<i>Malé shrnutí</i>	71

4. kapitola

	Taktické aspekty vyjednávání	72
4.1	Prostor pro vyjednávání	72
	<i>Dohoda</i>	72

	<i>Batna</i>	74
	<i>Vyjednávací prostor</i>	75
4.2	Zájmy a moc v konfliktech	77
	<i>Nositelé vlivu a nositelé zájmu</i>	77
	<i>Původ vlivu</i>	79
	<i>Analýza zájmů</i>	80
	<i>Postup jednání</i>	82
4.3	Příprava na vyjednávání	84
	<i>Analýza</i>	84
	<i>Postup</i>	86
	<i>Organizace</i>	87

5. kapitola

	Lidské aspekty vyjednávání	88
5.1	Vliv zděděných aspektů	88
	<i>Cesta do hlubin osobnosti</i>	88
	<i>Instinkty a archetypy</i>	89
	<i>Motivační preference</i>	92
5.2	Vliv naučených aspektů	95
	<i>Nevědomě naučené interaktivní preference</i>	95
	<i>Vyjednávací týmy</i>	98
	<i>Vědomě naučené jednací dovednosti</i>	100
5.3	Návod k použití	100
	<i>Určení dominantní vrstvy</i>	100
	<i>Shrnutí</i>	102

6. kapitola

	Strategické aspekty vyjednávání	104
6.1	Pyramida spokojenosti	104
6.2	Síla a potenciál stylů	107
	<i>Relativní síla stylů</i>	107
	<i>Relativní potenciál stylů</i>	108
6.3	Strategická pravidla	110
	<i>Základní strategická pravidla</i>	110
	<i>Modifikace základních pravidel</i>	113
	<i>Dynamika vztahů v prostředí</i>	115

	Závěr	119
--	--------------------	------------

33 klíčových pravidel pro řešení konfliktů a vyjednávání	123
Přehled obrázků	125
Doporučené zdroje	127
Rejník	129

SEBEPOZNÁNÍ, SEBEŘÍZENÍ A STRES

Praktický atlas sebezvládnání
2., aktualizované a doplněné vydání



**Jiří
Plamínek**

• základní a naučné chování
• úspěch: maximum nebo optimální
• zbilost, volnost a svoboda
• řízení změny a osobní rozvoj
• management času a priorit
• prevence a ovládnutí stresu
• hledání vnitřního klidu.



MP
KM

Management

ISBN 978-80-247-2593-2

184 stran

289 Kč

VEDENÍ LIDÍ, TÝMŮ A FIREM

Praktický atlas managementu
4., zcela přepracované vydání



**Jiří
Plamínek**

• úspěch a vitalita firem, firemní kultura
• podnikatelské hypotézy, vize a strategie
• produkty, procesy, zdroje, řízení změn
• hodnocení lidí, motivace a odměňování
• vztahy mezi lidmi, spolupráce, konflikty



Management

ISBN 978-80-247-3664-8

160 stran

269 Kč

Sebezpoznání, sebeřízení a stres

*Praktický atlas sebezvládnání
2., aktualizované a doplněné vydání*

Jiří Plamínek

Druhé vydání úspěšné knihy uznávaného konzultanta a lektora je opět strukturované ve formě praktického atlasu s více než 70 velkými schémata. Dozvíte se více o vlastních zdrojích, co můžete v životě změnit a jestli to opravdu chcete. Zjistíte, jak řídit své cíle, své činnosti a svůj čas. Budete se zabývat vytvářením správných návyků a na příkladu uvidíte, jak mohou jednotlivé sebeřídicí aktivity vypadat v praxi. V poslední části knihy poznáte, co je to stres a vše o něm. Na závěr autor nabízí několik námětů k úvahám o vývoji přístupu lidí k životu a o hledání vnitřního klidu.

Vedení lidí, týmů a firem

*Praktický atlas managementu
4., zcela přepracované vydání*

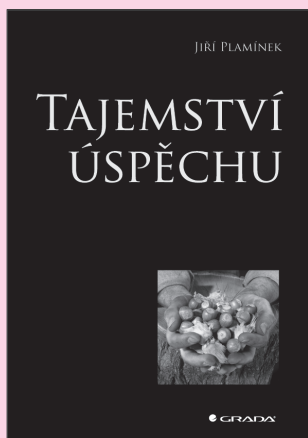
Jiří Plamínek

Čtvrté vydání velmi úspěšného a dnes již klasického díla v oblasti managementu je zcela přepracovaným vydáním, téměř novou knihou. Autor, jeden z nejuznávanějších českých odborníků na management a související oblasti, do ní zahrnul zhruba desetileté zkušenosti uplatňování teorie vitality v praxi. Publikace je vlastně průvodcem po světě podnikání. Snaží se ukázat, že i v oceánu manažerských pouček a teorií je možné se spoléhat na zdravý rozum a dobré pochopení souvislostí. Směs hutného obsahu, logické návaznosti a bohaté názornosti činí z knihy srozumitelný návod k úspěšnému řízení a podnikání.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupece nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-3658-7
192 stran
269 Kč



ISBN 978-80-247-3235-0
320 stran
529 Kč

Tajemství úspěchu

Jiří Plamínek

Kniha sleduje cesty lidí k úspěšnému životu. Je možné ji vnímat jako implicitní návod k dosažení úspěchu v podmínkách střední Evropy počátku jednadvacátého století. Jádrem výkladu je sice popis myšlení a chování lídrů, tedy lidí, jejichž úspěch je veřejně znám a registrován, ale najdete zde i kapitoly zabývající se spokojeností, užitečností a zralostí v soukromém životě či rolí lídrů ve výchově a vzdělávání. Výklad konfrontuje teoretické poznatky s autorovou praxí konzultanta, lektora, facilitátora a mediátora.

Vzdělávání dospělých

Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele

Jiří Plamínek

Publikace se komplexně a prakticky věnuje problematice vzdělávání dospělých. Od podobných knih se odlišuje širokým tematickým zaměřením: vedle obsáhlé kapitoly o tom, jak učit, v ní najdete informace o volbě témat, návod na výběr formy vzdělávání, charakteristiku hlavních zájmových skupin participujících na vzdělávání, metodiku zvládnání potíží, jež mohou při vzdělávání nastat, či informace o současném stavu vzdělávání. Dílo shrnuje mnohaleté autorovy zkušenosti vysokoškolského učitele, tvůrce interaktivních tréninkových programů a nezávislého lektora a konzultanta.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



V knize **KONFLIKTY A VYJEDNÁVÁNÍ – Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál** z edice *Poradce pro praxi* se dozvíte:

- jak jednat v konfliktních situacích a dosahovat dohod;
- jaké jsou tři pilíře zvládnutí konfliktů;
- jaké jsou příčiny konfliktů a jak se konflikty vyvíjejí;
- jaké existují styly vyjednávání a který použít;
- jaká jsou kritéria úspěchu při řešení konfliktů;
- jakou strategii řešení konfliktu zvolit;
- jak řešení konfliktu ovlivňují zájmy a moc;
- že jen díky konfliktům probíhá vývoj.

Knížku můžete použít jako osobitou turistickou mapu, která vám umožní světem konfliktů bezpečně a poučeně putovat a ještě si z těchto výprav něco zajímavého přinést. O vaši orientaci a komfort se postará více než padesát obrázků, 33 pravidel řešení konfliktů a originální Rejník, který vznikl zkřížením rejstříku a slovníku, když je autor zapomněl chvíli hlídat. Hrozí vám jen jedno velké nebezpečí: že začnete mít konflikty rádi a vyjednávání – jako příležitost k dosažení dobrých dohod – budete vyhledávat.

GRADA Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz
www.grada.cz

