

Jiří Plamínek

Konflikty a vyjednávání

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



Poradce
ro praxi



poradce
ro praxi

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 **trestně 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 Jára 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 zevněšek, 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 meditovat, 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. Knížku 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, neu-místil náhodou. Od kapitoly 2.2 dále se kniha zabývá konkrétními metodickými aspekty zvládání konfliktů. To je jistě důležité v případě 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.