

Jiří Plamínek

# KONFLIKTY A VYJEDNÁVÁNÍ

Umění vyhrávat,  
aniž by někdo prohrál



**P**oradce  
pro praxi

# 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**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*



---

# Konflikty a vyjednávání

Jiří Plamínek

Knihy edice **Poradce pro praxi** se věnují nejrůznějším tématům z oblastí vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svoji budoucí profesi nebo začínají budovat svoji profesní kariéru.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

## **Konflikty a vyjednávání**

### **Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál**

**2., aktualizované vydání knihy Jak řešit konflikty**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 3643. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Lucie Marková, Bc. Kamila Nováková

Sazba Jan Šístek

Počet stran 136

Druhé vydání, Praha 2009

Vytiskla tiskárna Rodomax-Print, s.r.o.

Rezecká 1164, Nové Město n. Metují

© Grada Publishing, a.s., 2009

Cover Photo © Grada Publishing, a.s., 2009

**ISBN 978-80-247-2944-2** (tištěná verze)

**ISBN 978-80-247-6524-2** (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

<b>Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi .....</b>	<b>7</b>
<b>Předmluva ke druhému vydání .....</b>	<b>9</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
1. kapitola	
<b>Tři pilíře zvládání konfliktů .....</b>	<b>13</b>
1.1 Rovnováha a stabilita .....	14
1.2 Spory a problémy .....	18
1.3 Zájmy a postoje .....	22
Shrnutí .....	24
2. kapitola	
<b>Přístup ke konfliktům .....</b>	<b>26</b>
2.1 Způsoby řešení konfliktů .....	27
2.2 Vývoj konfliktu .....	31
2.3 Pozitivní vnímání konfliktů .....	34
Shrnutí .....	39
3. kapitola	
<b>Styly jednání .....</b>	<b>40</b>
3.1 Kritéria úspěchu .....	41
3.2 Přehled stylů vyjednávání .....	42
3.3 Používání vyjednávacích stylů .....	48
Shrnutí .....	57
4. kapitola	
<b>Pohyb v prostoru vyjednávání .....</b>	<b>59</b>
4.1 Dohoda .....	60
4.2 Batna .....	61
4.3 Vyjednávací prostor .....	63
4.4 Příčiny konfliktů .....	65
4.5 Řešení problémů .....	67
4.6 Řešení sporů .....	69
Shrnutí .....	70

### 5. kapitola

<b>Zájmy a moc v konfliktech</b> .....	72
5.1 Nositelé vlivu a nositelé zájmu .....	73
5.2 Původ vlivu .....	74
5.3 Analýza zájmů .....	75
5.4 Taktika jednání .....	78
Shrnutí .....	79

### 6. kapitola

<b>Lidé v konfliktech</b> .....	81
6.1 Cesta do hlubin osobnosti .....	82
6.2 Instinkty a archetypy .....	83
6.3 Motivační preference .....	85
6.4 Interaktivní preference .....	93
6.5 Jednací dovednosti .....	98
6.6 Návod k použití .....	99
Shrnutí .....	101

### 7. kapitola

<b>Strategie řešení konfliktů</b> .....	102
7.1 Pyramida spokojenosti .....	103
7.2 Relativní síla stylů .....	105
7.3 Relativní potenciál stylů .....	107
7.4 Základní strategická pravidla .....	109
7.5 Modifikace základních pravidel .....	112
7.6 Dynamika vztahů v prostředí .....	114
Shrnutí .....	117

<b>Závěr</b> .....	119
--------------------	-----

<b>Doporučená literatura</b> .....	126
------------------------------------	-----

<b>Přehled obrázků</b> .....	130
------------------------------	-----

<b>Přehled pravidel</b> .....	132
-------------------------------	-----

<b>Rejtník</b> .....	135
----------------------	-----

# Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi

**RNDr. Jiří Plamínek, CSc.**

Ve své poradenské praxi se hrdě hlásím k myšlenkám tří českých velikanů – Jana Ámosa 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 individuuum, 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 me-



Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi

diátorem. 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 15 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 dvanáctá. 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



# Předmluva ke druhému vydání

Milí čtenáři,

děkuji Vám za Váš zájem, který mi umožňuje vydat tuto knížku o konfliktech podruhé, tentokrát pod novým názvem, jenž přesněji vystihuje její obsah. Konflikty si náš zájem zaslouží již proto, že stojí v pozadí změn a vývoje. Od doby před třemi lety, kdy vyšlo v Gradě první vydání knihy, 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. Pohrál jsem si především s pravidly, která provázela první vydání knížky. Jejich počet vzrostl z dvaceti sedmi na rovných čtyřicet. Dychtivě čekám na jakýkoliv podnět či názor na své e-mailové adrese a přátelsky Vás zdravím.

Jiří Plamínek  
jplaminek@seznam.cz



# Úvod

Vážení čtenáři,

zvu vás na cestu do světa konfliktů. Novou knížku o konfliktech se chystám napsat už více než 10 let, tedy 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. 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 oblíbě, 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 jsou ještě o chloupek významnější – jsou samotným základem života. O životě dnes víme, že je svázán se systémy, které jsou 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, ze kterých 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 tímto 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*

# 7

## Tři pilíře zvládnání konfliktů

„Jakmile se stanete součástí konfliktu,  
vše je najednou obtížnější.  
Tajemství úspěšného zvládnání sporů  
spočívá ve schopnosti od nich odstoupit  
a vidět je v jejich kontextu  
a vnitřních souvislostech.“

Již v úvodu jsem naznačil, že v této knížce nevystačíme s úzkým pohledem na konflikty jako na vyhrocené spory mezi lidmi. To bychom se připravili o možnost hlubšího pochopení konfliktů a v důsledku toho – mimo jiné – i o většinu metod řešení vyhrocených mezilidských sporů. Zůstali bychom v předsíni a pouze ohryzávali kosti tam, kde jsme zváni k bohaté hostině.

Na druhou stranu nebudeme ani jen planě teoretizovat a vrhneme se rovnou do víru praxe. Rozdíl mezi tím, když si o konfliktech povídáme, a tím, když je řešíme, je skutečně propastný. Můj starý kamarád, profesor přírodovědy Stanislav Komárek, podobné rozdíly s oblibou charakterizuje slovy „to je jako o obědě slyšet, nebo chutně poobědvat“.

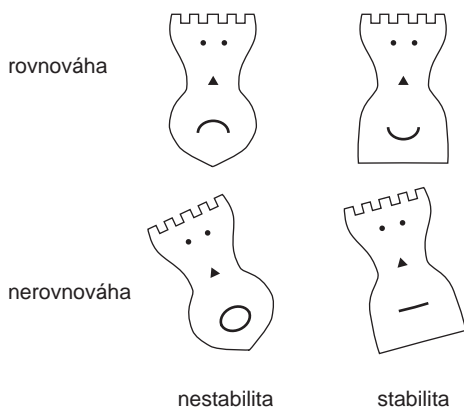
V první kapitole se tedy podíváme na zoubek podstatě konfliktů a zároveň odvodíme tři nejdůležitější pravidla pro jejich zvládnání. Rád bych tím vyšel vstříc všem, kterým se – podobně jako mně – stává, že na jejich stole či nočním stolku utěšeně roste hromádka knih, které je nezbytně nutné co nejdříve dočíst až do konce. I když mám pro takovou situaci při dnešní nadprodukcí literatury pochopení jako čtenář, jako autor si pochopitelně přeji, aby právě tato vaše kniha byla nejen dočtena, ale i znovu a znovu otevírána.

### 1.1 Rovnováha a stabilita

V této kapitole ukážu, jak konflikty souvisejí s rovnováhou, stabilitou a dynamikou systémů a v čem je jejich hluboký smysl a nenápadné kouzlo. Aby to bylo možné, nejdříve vyjasním, v jakém smyslu zde budu slovo konflikt užívat (možná byste nevěřili, kolik konfliktů vzniká již z toho, že lidé odlišně vnímají slova, která užívají).

**Konflikt** bývá obvykle vnímán jako „střet něčeho s něčím“. Takováto charakteristika je ovšem spíše překladem než definicí (latinské *conflictus* zhruba odpovídá českému *střet, srážka*). Pro účely této knížky budeme proto za konflikt považovat to, co do jinak pokojných systémů (rodin, firem, společností, přírody) vnáší nerovnováhu nebo nestabilitu. Konflikty jsou tedy deekvilibrizující nebo destabilizující aspekty systému.

**Rovnováha** je přitom 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 1 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 1). 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. Vždy, když při řešení konfliktů zjistíte, že se hraje o stabilitu, přestaňte vyjednávat o věci a snažte se rychle obnovit mechanismy, které stabilitu zajišťují.



### Pravidlo 1: Chraňte stabilitu!

Možná vás teď napadlo, že konflikty jsou vlastně docela užitečné. Informuj nás, že něco není v pořádku, a umožňují preventivní nebo interventiv-

ní zásah. Význam konfliktů je ovšem ještě daleko zásadnější. Nejsou jen kořením života, ale jeho klíčovou podmínkou. Život je vázán na otevřené systémy, které jsou (z vnitřních příčin) zároveň stabilní a nerovnovážné. V živých i neživých systémech jsou konflikty navíc palivem do motoru vývoje. Bez nich se evoluce zastavuje, systémy stagnují (obrázek 2 vlevo). Hezké příklady stagnujících systémů můžeme obdivovat zejména ve státní správě.



### Příklad

*Vzpomínám si na oddělení, které pracovalo v rámci velké instituce na monitorování vyřešených případů, které byly v kompetenci této instituce. Pět lidí tu shromažďovalo výsledky a každý měsíc vytisklo pěknou zprávu s mnoha grafy a tabulkami. Sešit výpůjček těchto zpráv zel prázdnotou, mimo jiné i proto, že ne každý mohl mít ke zprávám přístup. Zjistil jsem, že pokud někde v instituci vznikne potřeba mít podobný přehled, je zvykem jej vytvořit nezávisle, vlastními silami. Všech pět členů oddělení ovšem žilo ve vzácném souladu – snažili se na sebe neupozornit. Malé, nenápadné konflikty uvnitř skupiny živořily ve stínu velkého rozporu mezi existencí a neúčinností tohoto oddělení. Zmíněný poklid byl pochopitelně závislý na jedné podmínce – toku peněz ze systému do oddělení.*

Bez konfliktů tedy systém ztrácí svou vnitřní dynamiku a nutně stagnuje. Není-li uměle vyživován vnějšími podněty, je odsouzen k zániku. Ani s konflikty ovšem nemusí mít systémy snadný život. Pokud je trvale neumí zvládat, jsou nestabilní a čeká je revoluční změna (obrázek 2 uprostřed).

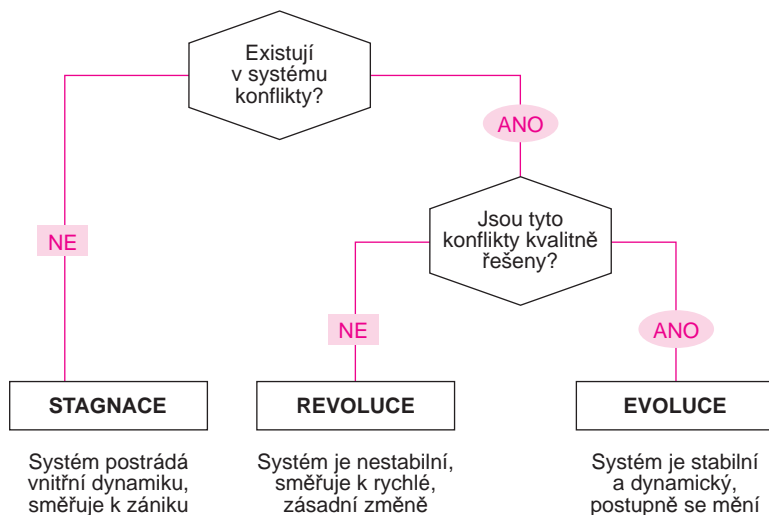


### Příklad

*V takové situaci bylo Československo před listopadem roku 1989. Konfliktů bylo více než dost, pražské ulice ožívaly, 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.*

Zametání konfliktů pod koberec je podobně nebezpečné jako sama nepřítomnost konfliktů v systému. Nemá tedy smysl konflikty přehlížet, ani je odstraňovat – je třeba je řešit. Teprve když systém má svoje konflikty a umí je řešit, může se těšit ze solidních evolučních vyhlídek (obrázek 2 vpravo).





Obrázek 2 Tři dynamické stavy systému

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

V příkladech, které jsem zatím uvedl, hrály roli systému postupně partnerská dvojice, velká instituce a stát. Musím však zdůraznit, že konflikty se svým výskytem ani zdaleka neomezují jen na svět lidí. Většina konfliktů má extrapersonální povahu – jejich aktéry nejsou lidé (viz také obrázek 3).



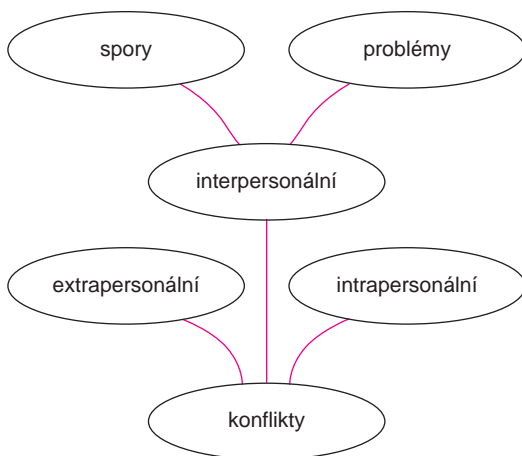
### Příklad

*Konflikt může vzniknout mezi různě zahřátými částmi ovzduší. Řešením této nerovnováhy je vítr, který posunuje systém blíže nějaké nové rovnováze. Rovnováhy ovšem nebývá dosaženo, protože je neustále porušována. Systém je tedy ve stálé nerovnováze, ale zároveň je stabilní, protože umí nové rovnováhy hledat a směřovat k nim. Můžeme si jen přát, abychom neuváženými zásahy do atmosféry nepřinutili tento systém hledat takové rovnováhy, které by byly neslučitelné s naší přítomností na této planetě.*

Extrapersonálními konflikty se zde nebudeme zabývat. K přírodě a jejím konfliktům se obrátíme nanejvýš tehdy, když v ní budeme hledat užitečná podobenství nebo vzorová řešení.

Konflikty se mohou odehrávat také v nitru jednotlivého člověka. Pak můžeme mluvit o intrapersonálních konfliktech (obrázek 3 vpravo). Tyto

konflikty vstoupí do našich úvah zejména v 6. kapitole, až budeme pátrat po lidských příčinách konfliktů.



Obrázek 3 Typy konfliktů



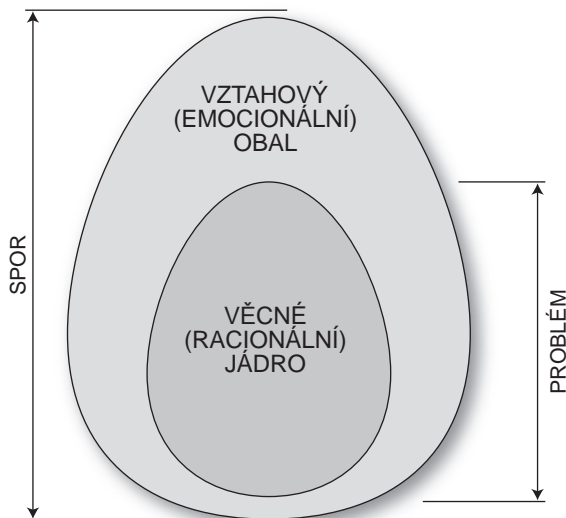
### Příklad

Typickým intrapersonálním konfliktem, který zasahuje do mezilidských vztahů, je rozpor mezi zájmem prosazovat se sama a potřebou respektovat zájmy jiných lidí. Nemůžeme být absolutně nárokujející, ani absolutně ustupující. Vnitřní stabilitu v této oblasti přináší volnost v rámci mantinelů, které si sami určíme s ohledem na podmínky. Takové volnosti můžeme říkat svoboda. Stabilní člověk takový systém vytváří, testuje a stále koriguje. Kdo to neumí, riskuje diktát mantinelů zvenčí (v extrémním případě třeba pobyt ve vězení) nebo stálé zneužívání a vykořisťování okolím.

## 1.2 Spory a problémy

Při komentování obrázku 3 jsme se dostali k interpersonálním konfliktům, tedy těm, které se odehrávají mezi lidmi. Ty nás budou zajímat především. Podle obrázku 3 mezi nimi najdeme dva odlišné typy: spory a problémy (ano, i problém je konfliktem – váženého čtenáře prosím, aby to alespoň v této knize akceptoval).

**Spory** jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden účastník s cílem prosadit své řešení. **Problémy** jsou takové konflikty, kde všichni účastníci ne-usilují 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 lidštití aktéři.



Obrázek 4 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. Emoce obvykle kryjí racionální podstatu sporu jako obal, který znesnadňuje přístup k věcným aspektům sporu – tedy k problému, který je jeho jádrem (obrázek 4). Můžeme symbolicky napsat, že

$$\text{spor} = \text{problém} + \text{člověčina},$$

resp. že

$$\text{problém} = \text{spor} - \text{člověčina}.$$

Problémy je možné řešit racionálně, spory nikoliv. Abychom mohli racionálně jednat ve sporu, musíme z něho nejdříve odstranit emocionální obal, „oloupat jej až na problém“, vyloupnout z něho věcnou podstatu.