

Jiří Plamínek

# Konflikty a vyjednávání

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





**P**oradce  
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 **restně stíháno**.*

# Přehledný obsah

(podrobný obsah je na konci knihy)

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

### 5. kapitola

<b>Lidské aspekty vyjednávání .....</b>	<b>88</b>
5.1 Vliv zděděných aspektů .....	88
5.2 Vliv naučených aspektů .....	95
5.3 Návod k použití .....	100

### 6. kapitola

<b>Strategické aspekty vyjednávání .....</b>	<b>104</b>
6.1 Pyramida spokojenosti .....	104
6.2 Síla a potenciál stylů .....	107
6.3 Strategická pravidla .....	110

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

<b>33 klíčových pravidel pro řešení konfliktů a vyjednávání .....</b>	<b>123</b>
---	------------

<b>Přehled obrázků .....</b>	<b>125</b>
------------------------------	------------

<b>Doporučené zdroje .....</b>	<b>127</b>
--------------------------------	------------

<b>Rejník .....</b>	<b>129</b>
---------------------	------------

<b>Podrobný obsah .....</b>	<b>131</b>
-----------------------------	------------

# 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.

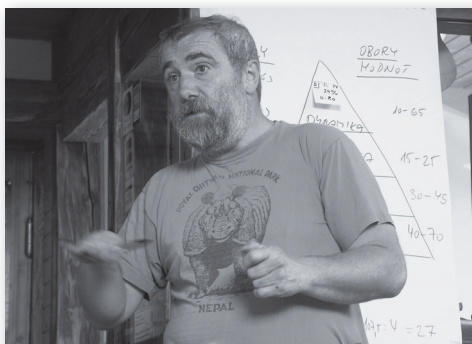
Zatím jsem pod jejich vlídným vlivem dospěl v zarostlé individuum, jež bývá pro svůj zanedbaný zevnějšek, marně vydávaný za nedbalou eleganci, odháněno od vrat firem a přednáškových síní, dokud se nelegitimuje.

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. 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, 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.