

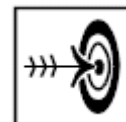
**Řešení konfliktů
a
asertivní způsob jednání**

Konflikty a jejich řešení

Cíle manuálu:

Po prostudování této kapitoly:

- dokážete definovat pojem konflikt a základní formy jeho řešení
- pochopíte a dokážete popsat rozpor mezi pozicemi a zájmy
- budete znát základní strategie a styly vyjednávání a jejich užití
- dokážete definovat atributy dobré dohody
- použijete se, jak vyjednávat v obtížných podmínkách
- vyzkoušíte si tuto techniku na modelových příkladech v praxi



Konflikt je neoddelitelnou součástí našeho života. Většinou pro nás má již pouze toto slovo negativní nádech. Slovo **konflikt** původně pochází z latinského slova conflictus a značí srážku, střet něčeho s něčím. Může opravdu destabilizovat, útočit na rovnováhu a ohrožovat.

Schopnost a hlavně dovednost řešit konflikty vám může pomoci změnit způsob práce a jednání s klienty, nadřízenými i podřízenými, zlepšit atmosféru na pracovišti, harmonizovat rodinné vztahy, ale především může ovlivnit váš celkový pohled na lidi kolem a na sebe sama.

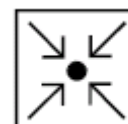
Konflikty nás opravdu provázejí na každém kroku. Podívejme se třeba na televizní zprávy - konflikty zde najdeme v mnoha různých podobách: od mezinárodních sporů, politických soubojů a incidentů na hranicích po osobní rozepře vedoucí třeba až k násilnému napadení. Většina lidí pod vlivem historickým, rodinným a mediálním chápe konflikt vesměs jako pouze negativní a destruktivní věc. Mezi konflikt a násilí často klade rovnítko. Konflikt ale může být pozitivní, a pak slouží k upevnění důležitých vztahů. Proto je nutné, abychom oba pojmy dokázaly od sebe odlišit. Konflikty mají svůj nezastupitelný význam. Dávají člověku právo na jeho názor, podporují svobodu slova, respekt k odlišnostem a jejich prospěšnost pro posun lidstva. Můžeme říct, že jsou užitečné pro rozvoj vztahů, podporují kreativitu a adaptabilitu člověka, jsou prostředkem sociální kontroly a vlastně i motorem vývoje společnosti. Ve skutečnosti se pod tímto slovem však skrývá více.

Konflikty nejčastěji dělíme na:

takzvané **extrapersonální** - probíhající mimo oblast lidské působnosti (např. v kosmu či přírodě),

dále **intrapersonální** - vnitřní konflikty, související s bojem různých motivů uvnitř každého z nás (např. konflikt, zda se v daném okamžiku učít či jít do kina)

a **interpersonální** - konflikty mezi lidmi, kterým se budeme věnovat v tématech o komunikaci.



Protože konflikty patří k životu a setkáváme se s nimi více či méně často, měli bychom si uvědomit jejich pozitivní aspekty, naučit se s nimi zacházet a následně přiřadit k výbavě svých základních životních dovedností. Teorie řešení konfliktů – ať už se jedná o konflikt

sousedský, v obchodě nebo v práci – je založena na myšlence, že **konflikt má pozitivní hodnotu**.

Pokud se s konfliktem zachází konstruktivně, může přinést mnoho dobrého. Může nám pomoci:

- naučit se novým dovednostem, jak na konflikt reagovat,
- vytvořit lepší a trvalejší vztahy,
- dozvědět se více o sobě samotném a ostatních.



Většina konfliktů je způsobena běžnými událostmi všedního života. V mnoha ohledech jsou takové, jak je vnímají jejich účastníci, co považují v konfliktu za důležité a závažné. Z toho plyne, že prvky, které jsou nezbytné pro smírné urovnání konfliktu, jsou obsaženy v konfliktu samém a je jenom na nás, umět je vybrat.

Důležitým aspektem je právě skutečnost, že se s řešením často spojují určité osoby či skupiny osob. Tento konflikt se někdy také nazývá **spor** – nebo je označován jako personifikovaný problém. Problematika řešení sporů je založena na uvědomění si, že se spor často netýká věci samotné, ale je do něj navíc vnášeno jakési soupeření či soutěžení zúčastněných osob. Spory mají jistě své místo v mezilidských vztazích, v profesní stránce bychom se však měli spíše zaměřit na takzvaný **problém**, kde převažuje společenský zájem nad tendencí konkrétních účastníků, nazývaný i **depersonifikovaný problém**. Proto první radou do problematiky řešení konfliktů je: **Udělejte ze sporu problém!** Jak však dále uvidíme, není tato rada jen tak jednoduše realizovatelná.

Začali jsme hovořit o jakémsi řešení. Budete se divit, ale alternativ řešení také není mnoho:

pasivitou – mrtvý brouk, ono to nějak dopadne, los, náhoda

násilím - od slovní urážky přes rvačku, znásilnění až po válku a souboj

delegací - vnější autorita, soud, parlament, jednotlivec – nadřízený, expert

vyjednáváním - diskuse mezi účastníky, strany mají proces ve svých rukou

Řešení pasivitou závisí na náhodě a nemusí vždy dopadnout v náš prospěch. **Násilí** většinou vede k dalšímu násilí a právo má většinou silnější. **Řešení delegací** (soudní cestou, arbitráží) má sice svá daná pravidla, většinou ale vede ke spokojenosti pouze jedné ze zúčastněných stran. A tak můžeme konstatovat, že ke konsensuálnímu řešení může vést jedině **vyjednávání**.

Vlastní vyjednávání se může odehrávat na třech úrovních:

Monolog - není diskuse, jednosměrný tok informací, zpětný tok není nebo není přijímán, autorita, typické v armádě, v totalitních politických systémech, ale i u některých vedoucích. Je většinou nevýhodný ale operativní v případě krizových situací (např. povodně, požár, katastrofa).

Dialog - rovnoprávnost názorů, může být i více účastníků než dva, výhodou je rovnoprávnost, velké množství názorů a myšlenek, nevýhodou je zdlouhavost, zvláště při větším počtu lidí. Čím více lidí - tím horší možnost konsensu, mnohdy i nevalná připravenost účastníků.

Trialog – zapojení třetího do diskuse, neutrální prvek - člověk, který ovládá základnosti vyjednávání, není zainteresován v problému, bere břímě o proces na sebe, účastníci se mohou koncentrovat na jednání, role katalyzátoru- spustí reakci, ale neopotřebuje se – příklad **mediace**. Budeme se věnovat v samostatném manuálu.

Pokud upustíme od všech teoretických termínů, zjistíme, že je zde právě a jenom jeden, dva či více konkrétních lidí v konkrétním problému, a právě oni mají šanci sami, svým přístupem, nasloucháním, vyjednáváním a komunikováním problém vyřešit.



Pro vyřešení konfliktu je nejdůležitější, aby tito lidé dokázali následující: aktivně se účastnit konfliktu na obou stranách (strany opravdu chtějí věc řešit) navzájem si uvědomit:

- **proč je spor důležitý** (stále nerozumím vašim námitkám, toto dohadování nikam nevede – pokud vám mám pomoci, musíme si porozumět)
- **co pro ně znamená** (pokud si to pořádně nevysvětlíme, nehneme se z místa, očekávám, že nám přinese oboustranné vyjasnění vašich požadavků)
- **jaké vzbudil emoce** (v tuto chvíli se možná na sebe zlobíme, a to nám v žádném případě nepomůže)
- **jaké vyvolal obavy** (obávám se narušení naší doposud bezproblémové spolupráce)
- **jak ovlivnil jejich vztahy** (jsem rád, že jsme si to vysvětlili– budu více myslet na to, nakolik vás vaše problémy zatěžují, a budu na to brát ohled)



Z hlediska širší sociální prosperity vytváří přímé vyjádření a řešení konfliktu jedinečnou příležitost dovědět se více sami o sobě.

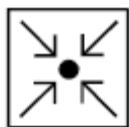
Naše individuální zkušenost s konfliktem nás vede k tomu, že opakujeme stále stejný **cyklus konfliktu**:

- 1. fáze – Postoje** – jak se ke konfliktu stavíme. Tento postoj je utvářen z řady zdrojů, z nichž nejdůležitější jsou dětská poznání řešení konfliktů v rodině, vzory učitelů a přátel, postoje prezentované médií a vlastní zkušenosti s konfliktem.
- 2. fáze – Konflikt** – situace, kdy dojde ke konfliktu. Nemusí být veřejný, může se odehrát pouze ve vás samotných.
- 3. fáze – Odezva** – okamžik, kdy podnikneme nějaký krok – dáme se do křiku, snažíme se o situaci mluvit, nebo odejdeme.
- 4. fáze – Následek** – uklidnění situace, vyjasnění nejasností, frustrace, hněv, bolest ...

Pokud se máme z konfliktu poučit a změnit schema našeho jednání, musíme k tomu:

- vědět, jak reagujeme na konfliktní situaci (bráníme se, popíráme konflikt, nevěříme ve zdárné vyřešení),
- přemýšlet, co by pomohlo, aby se konflikt vyvíjel jinak,
- být ochotni experimentovat, změnit náš názorový systém,

- mít dovednost efektivní komunikace (jasně vyjádřit pocity a potřeby způsobem, který není výhružný) ,
- zvládat dovednost aktivního naslouchání.



Pozice a zájmy

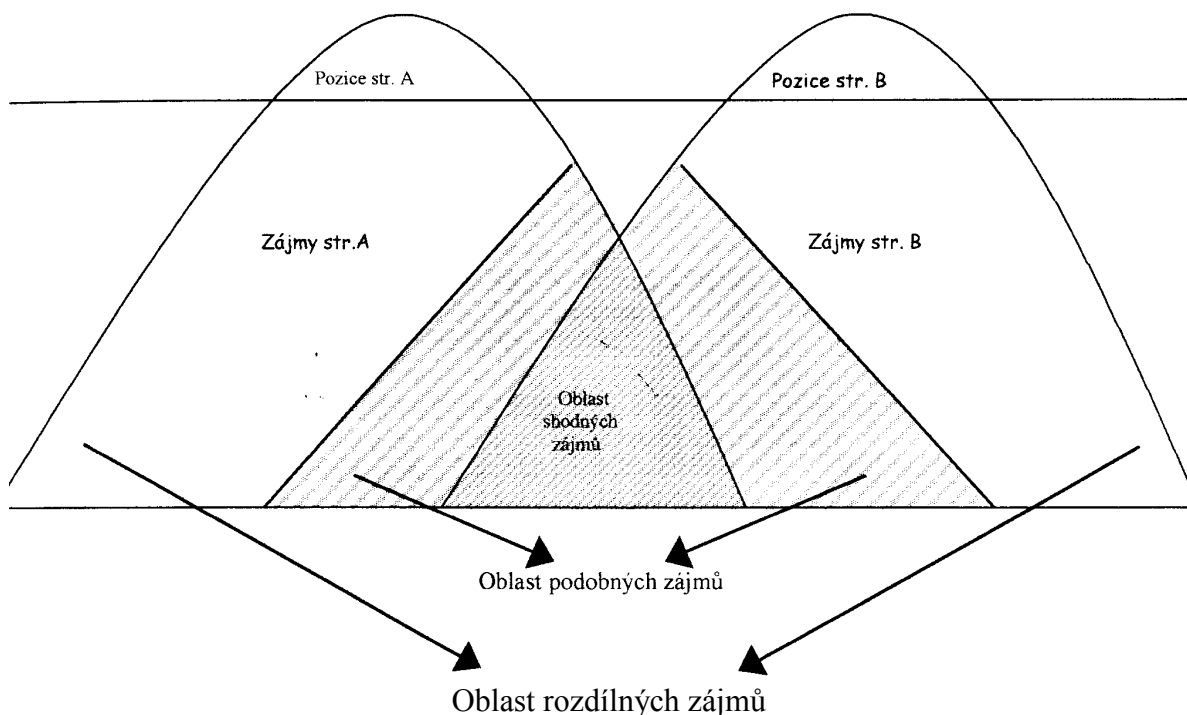
Pozice je to, co lidé říkají, že chtějí ... Co chci ...? *Chci, abyste matku přijali do léčebny.* Zájmy jsou motivy, důvody a potřeby skryté pod pozicemi ... Proč to chci ...? *Musím chodit do práce a nemohu se o ní celodenně starat.* Zájmy jsou potřeby, které chtějí mít obě strany uspokojeny.

Oblast protichůdných zájmů *vztah a synovská povinnost - seberealizace, finanční prostředky....*

Oblast podobných zájmů zkuste si najít vlastní příklady z praxe.

Oblast shodných zájmů zkuste si najít vlastní příklady z praxe.

Obrázek č. 1



Konflikty mohou vznikat z nesouladu v nitru člověka, mezi jedinci nebo skupinami. Příčin způsobujících konflik je, jak sami víte, nespočet. Můžeme je však rozdělit do tří kategorií:

Konflikty kvůli majetku – dva lidé chtějí totéž ale není toho dost pro oba.

Konflikty vyvolané psychologickými potřebami (moc, přátelství, láska, úspěch...)

Konflikty, v nichž hraje roli hodnotový systém - nejobtížněji řešitelné spory, neboť se dotýkají našeho názorového systému

Přístupy k řešení konfliktu jsou jedinec od jedince různé. Člověk, který má nízké sebevědomí, neopývá komunikativními dovednostmi ani ochotou komunikovat, nejčastěji přistupuje k řešení konfliktu tím, že se snaží z něho uniknout.

Únik je využíván nejčastěji ve formě úplného se *vyhnutí* té jisté osobě. Dalším podobným řešením je *popření, odmítnutí* konfliktu. Oba způsoby jsou pro danou osobu i okolí škodlivé, protože, ačkoliv se okolí můžete zdát konfliktem nedotčeni, ve vašem nitru jsou city zraněny a mohou vyústit v následné pomluvy a touhu pomstít se.

Dalším obvyklým způsobem řešení konfliktu je **přizpůsobení**. Lidé reagují tak, aby zažehnali konflikt ve chvíli, kdy ho jen vycítí. Se vším souhlasí, omlouvají se nebo dokonce pozměňují své názory tak, aby neodporovali protivníkovi. Souhlas s názorem protivníka nebo přizpůsobení se mohou být v některých situacích pozitivními řešeními, pokud se však stanou stereotypem, zvyšují pocity méněcennosti a vedou k závažným rozkolům.

Opakem lidí, kteří se snaží konfliktu vyhnout jsou jedinci, kteří se do něj hrnou čelem s cílem prosadit svůj pravdu ve vzájemné **konfrontaci**. Pravdu může mít podle nich jen jeden. Tyto konflikty přerůstají obvykle do agrese, urážek i fyzického napadení a často takto řešený i nepatrný konflikt vyvolá celoživotní nepřátelství. Únik, přizpůsobení nebo konfrontace jsou řešeními, která nepřinášejí žádné výsledky.

Zcela jiná situace nastane, když se rozhodneme **problém řešit**. Nejde nám o to, kdo je v právu, ale o to, nalézt řešení, které by uspokojilo obě strany.

Velice vhodným řešením je **kompromis**. Ten, kdo jej volí, si velmi dobře uvědomuje, že v zájmu vyřešení konfliktu se musí něčeho vzdát. Z konfliktu si potom každý odnáší kousek svého vítězství i za cenu vlastního ústupku. Nesmí však ta osoba ztratit v kompromisu něco důležitého jen za účelem, aby se kompromis uskutečnil. Potom jde spíše o přizpůsobení se.

Způsobem, kdy oba nic neztrácejí a přitom vyhrávají je **dohoda**. Vyžaduje snahu spolupracovat a odhalit potřeby druhého, aniž by musel něco obětovat. Dohoda staví na nutnosti pochopení, co ke konfliktu vedlo a co dává která strana v sázku.

Umět dobře komunikovat s lidmi není něco, s čím se člověk narodí. Komunikativní dovednosti se však dají naučit a jsou nezbytné při řešení konfliktů. Je ale důležité vědět, že komunikace každého jednoho z nás je ovlivňována faktory, které jsou charakteristické pro naši individualitu. Jsou to naše: **hodnoty, představy, předpoklady a komunikační styly**, které jsou nám vývojově, etnicky, zkušenostně či charakterově dány.

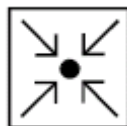


Pokud se komunikující pár liší ve vícero bodech, potom je pro něj komunikace velmi obtížná. **Komunikačních styly** často neuvědoměle hrají významnou úlohu v úspěšné či neúspěšné komunikaci. Velkou roli hraje postoj, při kterém komunikujeme – zda při řeči stojíme uvolněně či rázujeme místností, zda máme připaženo nebo ruce v bok. Roli hraje tón a hlasitost řeči i slovní zásoba, kterou používáme. Různě na nás působí, když se nám partner dívá zpříma do očí nebo naopak klopí zrak či uhýbá očima. Měli bychom proto mít stále na paměti, že způsob, jakým mluvíme, a neverbální gesta mají na posluchače stejně velký účinek jako to, co říkáme.

Efektivně komunikovat není vůbec snadné, a proto musíme mít velkou dávku trpělivosti a také ochoty poskytnout, obdržet a vysvětlovat informace, pocity a potřeby. Musíme dokázat druhým, že považujeme to, co říkají, za stejně důležité jako naše vlastní názory.

Nejlepší způsob, jak se zlepšit v komunikativních dovednostech, je začít si uvědomovat, co je pro komunikaci nevhodné.

Odborně tomu říkáme **komunikační bariéry**.



V komunikaci se snažíme vyvarovat:

Přikazování – „Musíš...!“, „Uděláš to a to ...!“

Vyhrožování – „Jestliže to neuděláš, tak...“, „Radši to udělej, nebo...“

Kázání – „Měl bys ...“, „Je to tvoje povinnost...“

Mentorování – „Nemáš pravdu, protože...“

Poskytování rad, našich vlastních řešení – „Udělal bys nejlépe ...“, „Já na tvém místě bych...“

Hodnocení – „Jsi špatný...“, „Nevhodně se oblékáš...“

Omluvy, snaha podat situaci v lepším světle – „Není to zase tak hrozné ...“

Vynášení soudů – „Jen se snažíš tomu vyhnout...“

Zvědavost – „Proč?, Jak?, Co?...“

Jak jsem již dříve zmínil, efektivní komunikace vyžaduje snahu podívat se na problém očima toho druhého, neboli **aktivně naslouchat**. Metoda aktivního naslouchání je založena na snaze přesvědčit partnera, že vás zajímají jeho pocity, názory i hodnocení. Jde o to, aby komunikace nebyla jednostranná a abychom lidem dodali kuráž k pokračování rozhovoru i k vyjadřování jejich myšlenek a pocitů.

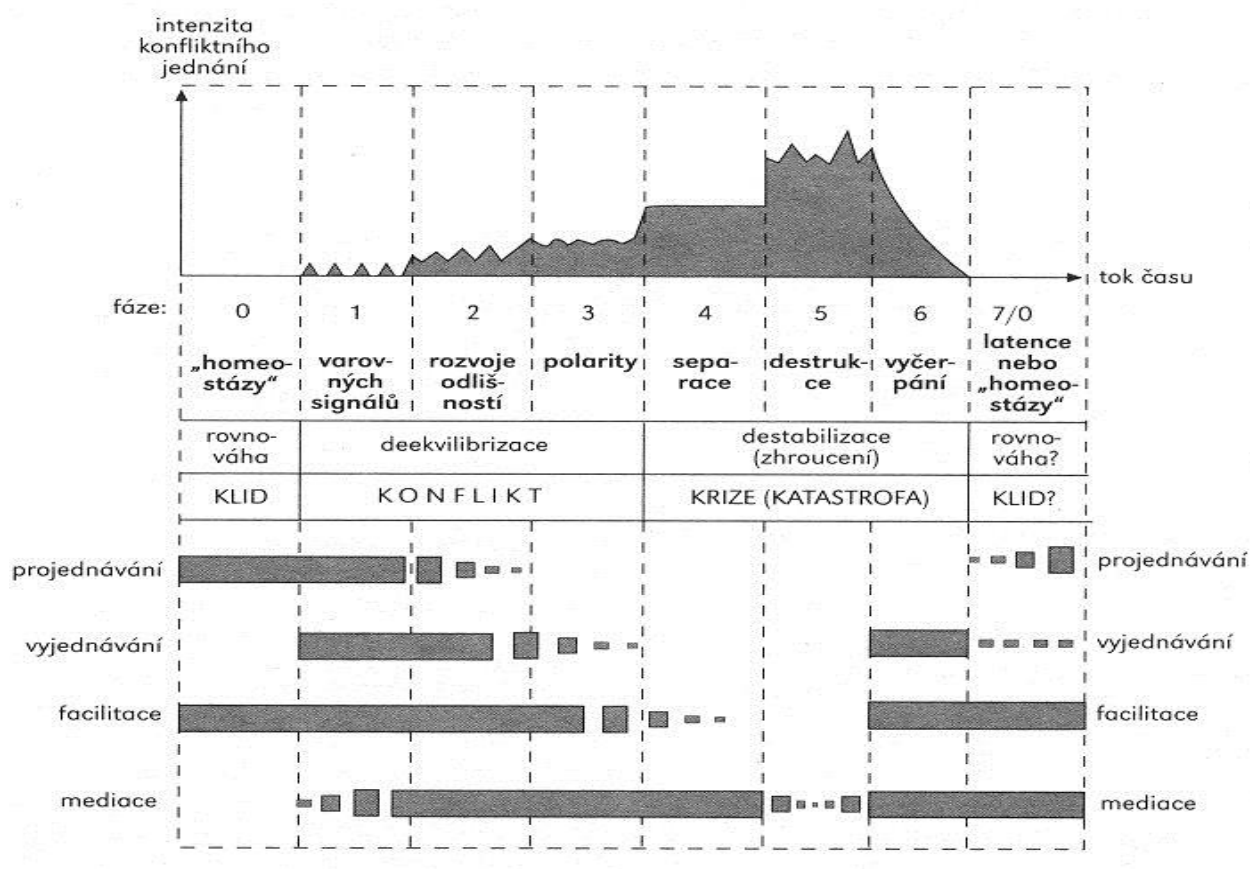


Při vyjednávání si musíme uvědomit, že v tomto procesu by mělo záležet nejenom na vlastním výsledku vyjednávání, ale v neposlední řadě také na jeho způsobu (zvláště, když předpokládáme, že s tímto člověkem či skupinou budeme jednat i nadále). Později uvidíme, že roviny spokojenosti při vyjednávání jsou dokonce tři.

Někdy si lidé pletou vyjednávání se soupeřením či soutěžením. **Soupeření** patří spíše na sportovní kolbiště a tam, kde není možné cenu, vítězství či předmět soutěže nijak rozdělit. Soupeření ve výsledku přináší tzv. **nulový součet zisků** (co jeden získá, druhý ztratí – zisk je tvořen na úkor ostatních). Někdy se můžeme právě i u sporu setkat s jevem, že vyjednávání postupně přejde v soupeření (aktérům nejde o věc samotnou, ale o to zvítězit nad protistranou, převálcovat ji).

Výhodnější formou vyjednávání je **spolupráce**. Při spolupráci mohou dokonce vznikat zisky, nejde tedy jen o rozdělení určité hodnoty či výhod, ale i o zvýšení hodnoty původní. V teoretických přístupech k řešení konfliktů bývá někdy tato cesta zpochybňována argumenty

na hluboké biologické kořeny oproti povrchnímu kulturnímu společenskému nánosu – to znamená, že v přírodě údajně můžeme sledovat daleko častěji soupeření než spolupráci. Spolupráce však není vítězstvím rozumu nad instinkty, ale biologicky podloženou dovedností. **Pro spolupráci však musí být vytvořeny podmínky.** Musí být **jasná výhodnost** této cesty. Pokud nejsou jasné výhody, nastává soupeření, apatie, případně násilí.



Na obrázku se můžeme poměrně názorně podívat na vývoj konfliktu, jeho fáze a možné formy řešení. Pojmy jako projednávání a vyjednávání jsou poměrně známé. Vyjednávání se navíc za chvíli budeme věnovat podrobněji. Méně známé pojmy jsou další dva pojmy:



Facilitace je účinná metoda, jak vést a zvládat i velmi složitá skupinová nebo vícestranná jednání. Účastníci se mohou plně soustředit na věcnou podstatu problému. Za vlastní proces jednání je plně odpovědný facilitátor, který dohlíží zejména na dynamiku a efektivitu jednání, srozumitelnost pro všechny účastníky a reálnost výsledného řešení.

Facilitátor je odborník na vedení procesu dorozumívání se, který zaměřuje energii účastníků na dané téma a volí metody jednání dle aktuální situace, vždy však tak, aby umožnil každému aktivně se zúčastnit a vyslovit svůj názor v bezpečné atmosféře. Zodpovídá za proces dorozumívání, nikoliv za výsledky řešení.

Základní podmínkou pro funkčnost facilitace je naprostá nestrannost facilitátora. Jestliže je facilitátor zástupcem některé ze zúčastněných stran nebo názorových proudů, bývá během jednání takřka nemožné vyhnout se pokusům o zpochybnění jeho nestrannosti, a tím diskreditaci celého jednání a jeho výsledků.



Mediace je metoda rychlého a kultivovaného mimosoudního řešení konfliktů a sporů za asistence třetí neutrální strany - mediátora, který vede jednání sporných stran tak, aby mohly vytvořit vzájemně přijatelnou dohodu. Jedná se o neformální proces řešení konfliktu, ve kterém jsou obě strany přítomny dobrovolně.

Cílem mediačního procesu je vyvážená, reálná, konkrétní, časově vymezená, dosažitelná a měřitelná dohoda. V případě, kde to zákon vyžaduje, je mediační dohoda předkládána soudu ke schválení. Mediátor pomáhá stranám zlepšit momentální situaci a zaměřit se na podstatné věci v budoucnosti.

Mediační sezení probíhá obvykle po dobu tří hodin a ve složitějších případech je zapotřebí v průměru šesti až osmi takovýchto sezení. Strany mají možnost kdykoliv mediaci ukončit.

Mediátor je profesionál v oblasti efektivního vyjednávání, který řídí proces mediace, s případnou specializací v oblasti projednávaného tématu. Pro uchování své neutrality není mediátor ve sporu nikterak zájmově nebo mocensky angažován, tj. není obhájcem ani poradcem zúčastněných stran, nerozhoduje o jejich případné vině či nevině. Jeho role spočívá v profesionálním vedení procesu a oboustranné podpoře účastníků tak, aby našli konstruktivní řešení a překonali sporné otázky v průběhu diskuse.



Vyjednávání je vlastně komunikační dovednost. Setkáváme se s ní jak v osobním styku a životě, tak v profesní sféře poměrně často. Obecně řečeno, je to forma komunikace, kterou intuitivně, více či méně zdařile a dovedně využíváme všude tam, kde dva či více lidí potřebují či chtějí něco společně udělat či domluvit. Vyjednávání se daří tím lépe, čím jsou zúčastněné strany v rovnovážné, to jest stejné mocenské pozici.

O vyjednávání tedy nelze příliš mluvit tehdy, když jeden nebo jedni totálně či totalitně vládnou, o všem rozhodují a druhý či druzí pouze poslouchají. Vyjednává se tehdy, když jde o to, se nějak dohodnout, a přitom má každá strana rozdílné zájmy, představy a zejména přání, přičemž jedno vylučuje druhé.

Vyjednávání není nutné tam, kde není potřeba dojít ke shodě názorů a kde lze mít rozdílné názory i představy, jen konverzovat nebo i polemizovat - třeba o preferenci v politice, názoru na módu, krásu, UFO, či film (pokud se samotřejmě partneři nerozhodují, na který půjdou).

Vyjednat si lze i určité kompetence – šetří to v budoucnosti čas a energii (nebude příště nutné o každé záležitosti dlouze debatovat). Kdo a ve které oblasti bude pověřeným a uznávaným šéfem, přičemž ten druhý bude jeho rozhodnutí akceptovat. A pokud ne, pak je třeba nalézt čas, investovat energii a kompetence buď přerozdělit nebo uvažovaný problém zařadit k těm, o nichž se musí vyjednávat.

V praxi rozeznáváme dva způsoby vyjednávání. Kompetitivní a kooperativní.

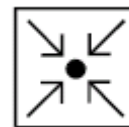
Kompetitivní vyjednávání vychází ze systému určitého soupeření protistran. Je zde omezený prostor pro vyjednávání a principiálně jde o hledání kompromisů mezi postoji obou stran. Typickým příkladem může být vyjednávání na trhu, jednorázové nákupy a různé spekulativní obchody. Většinou se odehrává na bázi smlouvání o cenu (i když tato nemusí být vyjádřena penězi) a poté hledání přijatelného kompromisu. Zvýšení zisku jedné strany je fakticky ztrátou strany druhé a naopak. Účastníci většinou nemají kompletní informace o zájmech a možnostech protistrany. Kompetitivní vyjednávání většinou doprovází neupřímnost, omezenost výměny informací a vědomé klamání protistrany. Obě strany jsou si vědomy, že nezáleží příliš na vztazích, rezignují na spolupráci (nemohou ji budovat, neboť jsou přesvědčeni, že to nemá smysl). Kompetitivní vyjednávání se někde již stává zvykem a jakýmsi rituálem.

Nevylučuje však dohodu. S rituálem smlouvání někdy dokonce obě strany počítají již dopředu.

V této souvislosti se nabízí otázka, zda v podobných případech dávat nabídku jako první, či na ni vyčkat. Čím lepší je vaše informovanost o zájmech protistrany (zájem o dohodu, maximální cena, kterou je ochoten dát apod.), tím lepší je dávat nabídku jako první – vymezuje tak váš manipulační prostor. Pokud jsou vaše informace minimální, je lépe počkat a pokusit se je zjistit.

Nevýhody kompetitivního vyjednávání:

1. Omezený prostor vyjednávání, řešení jsou omezena a de facto předem dána.
2. Abych získal, musí druhý ztratit. Míra mé spokojenosti je dána mírou nespokojenosti strany druhé.
3. Soutěživé vyjednávání je náročné, trváme-li příliš na svých podmínkách, musí po čase zákonitě ohrozit naše dobré vztahy s protistranou.



Kooperativní vyjednávání – je charakteristické snahou opustit základní linii a najít společnou cestu k oboustranné spokojenosti, případně navýšením další hodnoty produktu, služby (může znamenat i navýšení subjektivní). Není jednoduché, ale může vést k velice stabilnímu řešení – lidé se při ztotožnění cítí spoluzodpovědní za jeho uskutečňování. Dohoda v kooperativním vyjednávání má šanci na úspěch právě proto, že k ní účastníci došli společným úsilím za vzájemného respektu k zájmům a požadavkům druhé strany. Šance na úspěch roste s mírou spokojenosti jednotlivých účastníků.

Sice atypickým, ne však ojedinělým typem je tzv. **virtuální vyjednávání**. Někdy se nazývá také vyjednáváním o vyjednávání. Je typické tím, že jedna ze stran nemá ve skutečnosti zájem konflikt řešit nebo jeho řešení odkládá až ke konkrétnímu datu. Může však předstírat, že na věci tvrdě pracuje (dnes obvyklé např. v politice).

Výhodné je naopak tzv. **principiální vyjednávání** – striktní oddělení balastu od věcné podstaty (reakce a výtky osobního rázu).



Dále rozlišme vyjednávání z pozice:

měkké	tvrdé	alternativní
Účastníci jsou:		
Partneři	Protivníci	Řešitelé problému
cílem je: shoda souhlas hned teď	vítězství, prosadit svůj názor hned teď	výsledek dosažený efektivně a i přátelsky (eventuelně odložit rozhodnutí, jde-li to)
v zájmu dobrých vztahů ustupovat	požadovat ústupky	oddělit vztahy od problému
důvěra k druhému	nedůvěra	jednat nezávisle na důvěře, nedůvěře
výchozí stanovisko měnit snadno a rychle	trvat na původním názoru	zaměřit se na zájmy, ne na stanoviska
nabízet ústupky	vyhrožovat (vydírat)	vyjadřovat zájmy (oboustranně)
hranice, za které nechci jít nebo rychle odkrýt	klamat o nich	nemluvit o hranicích
přijímat vlastní jednostranné ztráty	požadovat jednostranné zisky	vymýšlet nové možnosti, z nichž obě strany mohou profitovat
hledat jednoduché řešení přijatelné pro druhou stranu	přijatelné jen pro mne	hledat více řešení, aby bylo z čeho vybírat
vyhýbat se střetnutí dvou chtění, názorů	usilovat o vítězství vlastní vůle	usilovat o takové výsledky, které by byly nezávislé na subjektivním chtění
ustupovat tlaku	vyvíjet tlak	uvádět rozumné důvody a být jim přístupný, ustupovat, jde-li o princip, neustupovat nátlaku

- **tvrdé** - připomíná zápolení nebo těž jednání z pozice síly, kde jeden vyhraje a druhý tudíž musí prohrát; a vlastně tu nejde o vyjednávání v pravém slova smyslu, nýbrž o zápolení, o boj
- **měkké** - mělo by probíhat: vlídně, s důvěrou, netrvat na svém, ustupovat si, vyhýbat se vzájemným střetům
- **alternativní** –v zásadě se nedrží ani jednoho konce dříve uvedených mantinelů a snaží se tvořivě využít vyjednávacího prostoru

Jednu pozici je možné držet buď po celou dobu vyjednávání (např. vyjednávání z pozice síly, přesilové strategie), jindy ji měnit. Někdy se dokonce tyto styly prolínají. Rigidně prosazované vyjednávací pozice nemusí vždy vést k užitečným závěrům. Viz podrobněji jinde. Nejlépe vede k výsledku vyjednávání alternativní:

Vyjednávací strategie

Tvoří podstatnou součást řešení problémů. Znamená jakousi koncepci nebo styl vyjednávání, který volíme směrem ke druhé straně a objektu zájmu. Mohou být u jednotlivých stran značně odlišné, ale jsou důležité a výrazně se podílejí na celém výsledku.

Otevřená hra: znamená přístup k problému se srdcem na dlani, s odkrytými zájmy a informacemi. Totéž se většinou očekává od protistrany. Může urychlit vlastní dohodu. Otevřenou hru je však dobré využít pouze v případě, kdy máme, jak se říká, v rukou všechny „trumfy“, jinak může být riskantní. Někdy ji lze riskovat i v opačném případě, když máme v rukou zcela „plonkové“ karty a nezbývá, než vsadit na to, že tato strategie nebude zneužita. (Např. uznání vlastních chyb – pouze upřímně!). Otevřená hra vyžaduje partnera, kterému vyhovuje a přijme ji. Jinak představuje neúměrné riziko a není obecně přijímaným úzusem.

Přesilová hra: je charakterizována snahou a vzbuzením dojmu dominance. Není však založena na zkreslených a falešných informacích. Snaží se navodit nejobtížnější podmínky pro druhou stranu, aby byla v pozici outsidera. V extrémním případě může přejít až k falešné hře. Je charakterizována snahou nahlodat sebevědomí, vyvést protivníka z připravené cesty, manipulovat jeho časem, vytvářením bariér, dojemem zaneprázdněnosti a zdržování. Patří sem i prvky, které najdete v kapitole o neverbální komunikaci. Tato strategie může mít ale i opačný charakter – např. vypadat submisivně (vzbudit soucit, chudáček stíhaný osudem, apelace na velkorysost). Snaha vzdát se do rukou protistrany a oživit hluboko zakořeněné lidské archetypy – ochrany mládeže, slabšího.

Falešná hra: je založena na tendenci uvést protistranu v omyl, poskytnout falešné informace a tím vyzískat výhodu. Je využívána často tam, kde nezáleží na dalších vztazích, výsledek je důležitější než důvěra (jako příklad mě napadá známá kauza s prodejem lehkých topných olejů, některé obchody z kupónové privatizace, ale jistě vás samotné napadne i řada bližších příkladů ze současnosti). Protitahem na falešnou hru je důsledné ověřování získaných informací, promýšlení alternativ a získání času pro zvážení situace.

V praxi je možné využít kombinace prvků vstřícnosti a sebeobrany. Tato strategie se nazývá -

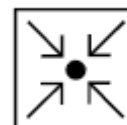
Zrcadlová hra: vychází z principu možnosti pružně měnit výše uvedené styly.

Nejhorší kombinací je totiž orientovat se na otevřenou kooperativní hru, když protistrana reaguje dezinformačním kompetitivním stylem. (Buďte kooperativní, ale nebuďte „hloupi“.)

Doporučená strategie:

Začít kooperativně - dejte protistraně možnost výběru strategie. Zjistěte, jak protistrana jedná. (Mějte předem připraveno dostatečné množství informací a srovnajte je s tím, co protistrana tvrdí.)

Při ochotě protistrany tento způsob dále rozvíjejte. Zároveň však stále ověřujte, zda partner vstřícnost pouze nehraje (jaké jsou její hranice).



Pokud zjistíte, že je partnerova hra kompetitivní (případně inklinuje k falešné hře), **změňte taktiku** a případně partnera taktně upozorněte, že o jeho úmyslech víte. Pokud se partner stane vstřícným, je dobré se přizpůsobit, a to bez následného ironizování.

Z hlediska strategie je dobré být srozumitelný, jak hodláte vyjednávat. Dát otevřeně najevo, že pokud nebude kolem stolu atmosféra spolupráce, nehodláte vyjednávat.

Kooperace - není projevem slabosti

- je přesvědčením, že tento styl je výhodný pro obě komunikující strany

Výsledkem vyjednávání a předcházejících strategií by měla být **dohoda**. Nelze však zapomínat na skutečnost, že dohoda je možná pouze v případě, kdy obě strany jsou přesvědčeny o tom, že dohoda je nejlepším řešením.



Cesty dosažení dohody:

- **udělejte ze sporu problém** (očistěte jej od osobních záležitostí, antipatie, křivdy), nechte tématu věcnou argumentaci, neztrácejte kontrolu. Připusťme však, že někdy lze pouze těžko temperament utlumit („je třeba vypustit páru“). Pak je výhodnější jednání odložit, chovat se asertivně.

- **nalad'te se na frekvenci protistrany** – nepodléhejte pouze pohledu své strany (uvědomte si např. halo efekt řidič - chodec). To neznamená, abychom protistraně dláždili cestu ke stupňování požadavků. Snaha pochopit postoje druhé strany, diskuse, získávání informací – často vede k pochopení jádra problému.

- **pohled na problém pod hladinou postojů** – je důležité pochopit rozdíl mezi veřejně prezentovanými postoji a zájmy, které se pod nimi ukrývají (většinou nebývají totožné). Snažme se řešit konflikt na úrovni zájmů, ne postojů. Pokud protistrana trvá na svých postojích, snažte se dohodu napřed začít **hledáním společných zájmů** (např. i rozvedení manželé mají zájem o co nejlepší výchovu svých dětí), dále hledejte tzv. **slučitelné neboli paralelní zájmy** (časově, technicky) a teprve v poslední řadě uvažujte o vyřešení neslučitelných (divergentních) zájmů (např. cestou postupného naplňování priorit jednotlivých stran). Viz obrázek výše

Upozornění: při vyjednávání se skupinou osob není dobře vidět skupinu jako masu se stejnými zájmy.

- **neupínat se k jednomu možnému řešení** – snažte se reagovat na vývoj, mějte připraveno více řešení, důležitá je i společná ochota nová řešení hledat.

- **nejdříve hledat řešení, potom hodnotit a nakonec rozhodovat** – pokuste se neničit a neodmítat návrhy z důvodu, že padají z úst protistraně, berte je jako alternativní možnost, v první řadě vytvořte sumu návrhů a teprve následně návrhy tříd'te a podrobujte hodnocení. K tomuto bodu je možné využít i speciální metody – např. **metoda brainstormingu**, kterou podrobně vysvětlíme v jiné kapitole.

- **najděte společná přijatelná kritéria** – najděte taková kritéria řešení, která jsou přijatelná pro obě dvě strany a bývají mimo předmět sporu (norma, zákon, tržní cena, odborný posudek). Objektivní kritéria jsou taková, která protistrana nemůže ovlivnit. Řešení nemůže být potom založeno na náhodě, dojmů či přání.

- **nezapomeňte na konečný cíl** – nenechte se unést pokušením sklouznout do odboček, které nevedou k cíli. Stále směřujte k řešení. Je výhodné dopředu si formulovat jasný cíl vyjednávání, se kterým by všichni měli souhlasit. Obecným cílem vyjednávání je dohoda.



Dohoda

Může mít několik různých alternativ a forem:

Nejhorším možným případem je **kolaps vyjednávání** (rezignace), který je charakteristický ostrým přechodem do odlišného procesu, agresí, ignorováním protistrany, odchodem od jednacího stolu.

Alternativou může být i **nedohoda** – opuštění jednání s tím, že dohoda není možná. Nevylučuje však návrat k jednání. Někdy se dokonce doporučuje formulovat písemnou dohodu o nedohodě.

Dohoda o odkladu nebo přerušení – není nedohodou. Předpokládá se, že vyjednávání bude v budoucnu pokračovat. Pro další strategie je výhodné určit alespoň termín následujícího jednání, případně splnění podmínek pro další pokračování. I tento způsob může být příslibem pro úspěšné zakončení celé akce.

Neúplná dohoda – je jakýmsi parciálním řešením celé věci. Doporučuje se uzavřít tam, kde se podařilo vyřešit alespoň část dohody, případně alespoň dohodu o procesu či dočasném řešení. Jakákoli dohoda je lepší než opuštění jednání.



Dobrá dohoda

Je samozřejmě nejlepším řešením. Splňuje následující atributy:

- **je písemná** – lze se tak k ní kdykoli vrátit a kontrolovat její plnění.
- **je jednoznačně pro všechny srozumitelná** – srozumitelný jazyk a formulace, pochopitelné i pro nejméně zasvěceného účastníka. Před konečnou formulací je dobré přesvědčit se o této srozumitelnosti, nejednat pod časovým tlakem.
- **je prakticky uskutečnitelná** – obsahuje detailní popis cesty k řešení konfliktu (osoby, čas a termíny klíčových činností, jednotlivé zodpovědnosti a případné kroky k realizaci).
- **počítá se všemi dotčenými** – počítá jak s nositeli zájmů, tak i s těmi, kteří mohou uskutečnění dohody ovlivnit. Někteří mohou být v obou skupinách.
- **bere v úvahu všechny okolnosti** – nemá odporovat známým informacím a skutečnostem.
- **nevyvolává nebezpečí jiného konfliktu** – není uskutečněna na ničí účet, neměla by být realizována na úkor nebo bez osob, které u dohody měly být a nebyly, nebo není jinak násilným řešením.
- **je konsensuální** – všichni s ní souhlasí, uspokojuje všechny účastníky (když i jen jedna z více stran nesouhlasí, není považována za dobrou dohodu). Účastník nesmí být vystaven tlaku okolností, nejde o kompromis. (Tato podmínka – aby byli všichni spokojeni – je dosti složitě uskutečnitelná).

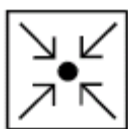
Každá dohoda má pro účastníky tři roviny spokojenosti:



- 1. rovinu věcnou** – do jaké míry uspokojuje jeho věcné požadavky
- 2. rovinu procesní** – jak účastník prožívá korektnost jednání a dodržování pravidel
- 3. rovinu osobní** – která souvisí s rolí, kterou účastník hraje při vyjednávání, jak je spokojen s pozicí a možností ovlivňovat uskutečňování a naplňování dohody.

Celková spokojenost je dána výslednicí těchto tří rovin a samozřejmě i mírou zájmu o řešení. Důležitou roli hraje i **vyjednávací prostor**. Ten je dán mantinely, ke kterým jsem ještě ochoten ustoupit od svých požadavků (mez minimální ceny). Pokud se vyjednávací prostory obou stran překrývají, je možná dohoda. Vyjednávací prostor je dán mezemi ústupnosti. Při kompetitivním vyjednávání se může ukázat, že vyjednávací prostor je nulový a málo souvisí s prvotně vytvořenou nabídkou.

Pro vlastní vyjednání je samozřejmě důležitá příprava a různé strategické úvahy. Někdy se ale setkáme se skutečností, že naše vyjednávání musí probíhat v nestandardních podmínkách.



Vyjednávání v obtížných podmínkách

Vyjednávání proti přesile: nemusí se jednat vždy o přesilu početní, přesila může představovat i zdánlivou sílu charakterizovanou finančně, mocensky či muskulatorně. V tomto případě je vhodné dopředu si ověřit skutečnost výhodného postavení protistrany, aby mohla jednat z pozice síly. Alternativou může být i spojení se silným partnerem. Stanovit si předem hranici výhodnosti uzavření smlouvy. Nad silou lze vyhrát chytrostí a kreativitou. Snažte se myslet i za protistranu, hledejte dopředu řešení, požádejte o pomoc přátele, důkladně se připravte. Statistiky ukazují, že silní jsou si mnohdy natolik vědomi výsledku, že často přehlédnou důležitou skutečnost, což často vede ke zvratu celého vyjednávání. Tento fakt však platí i obráceně, nepodceňujte dopředu protistranu, i když působí dojmem outsidera.

Vyjednávání proti falši: pokud strana hraje nepoctivě, lze tuto hru ignorovat. Tato strategie je ale minimálně účinná (budou vás mít za hlupáka), navíc bude tato hra nejspíš druhou stranou stupňována. Někdy se radí, že na nepoctivou hru platí ještě větší faleš. Výsledek bývá však pouze krátkodobý. Nejlepší řešení je nepoctivou hru odhalit. Znamená to však mít jistotu a dostatek podkladů. Je vhodné oznámit nepřipustnost tohoto jednání, případně zvolit procedurální řešení a poskytnout protistraně prostor k úniku. Odhalením ztrácí falešná hra svoji účinnost. Oddělte osobní postoje a vlastní problémy. I v tomto případě by nemělo být cílem dát protistraně za vyučenou, ale dosáhnout dohody. Není-li protistrana ochotna jednat poctivě, jednání ukončete. Doporučujeme však ponechat si cestu jednání obnovit při změně taktiky protistrany. Oznamte, co hodláte dále ve věci podniknout.

Vyjednávání proti nezájmu: pokud nemá protistrana na dohodě zájem, máte možnost nabídnout zajímavý vyjednávací prostor, případně se pokusit opravit deformovaný pohled protistrany na celou problematiku a udělat atraktivní nabídku. Někdy se může jednat o neschopnost protistrany, myslí jinak, nechápe – potom je dobré pokusit se protistraně přizpůsobit např. slovní zásobou, výběrem prostředí, případně využít pomoci třetí strany, která je neutrální, jakéhosi tlumočníka (mediátora).

I přes výše uvedené skutečnosti a rady musíme samozřejmě počítat se skutečností, že naše **vyjednávání selže**. Nemělo by to znamenat rezignaci, ale na druhou stranu by nás to mělo motivovat k nalezení příčin a další strategie řešení. Příčiny možného selhání ve vyjednávání obvykle bývají následující:

- **strany mají potíže s komunikací, předvídají obsah diskuse**, nerozeznávají i při opakovaném setkání nové prvky – slyší, co chtějí slyšet
- **potíže s depersonalizací konfliktu** (již zmíněným nadhledem a osobním odpoutáním se)
- **vstup do jednání se zcela odlišnými názory na základní věci** (odlišný pohled na svět, návyky, hodnoty, etiku, představy)
- **jednání na úrovni postojů, nejsou ochotny jednat na úrovni zájmů**, zájmy utopeny v balastu nelogických argumentů

Reakce na selhání dialogu (vyjednávání) tkví ve dvou základních možnostech:



V první řadě ve **zřeknutí se výhod vyjednávání** (vlastní osobní kontroly nad procesem) a uchýlení se k jiným možným způsobům řešení (např. delegací na soud, pasivitou nebo agresí).

Druhou možností, která tkví v podržení si kontroly nad vyjednáváním a procesem za podpory odbourání výše uvedených potenciálních selhání, je **mediace**.

Poznámka: Výše uvedené strategie patří do oblasti vyjednávání spíše v obchodních podmínkách uzavírání smluv a dodávek. Komunikací s problémovými klienty obecně se budeme zabývat jinde.



Otázky:

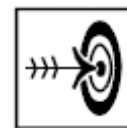
- **Vysvětlete důležitost konfliktů pro vývoj sociálních kontaktů.**
- **Jaké způsoby řešení konfliktů znáte? Vysvětlete vhodnost jejich využití.**
- **Jaký rozdíl je v profesionální práci mezi poradenstvím, vyjednáváním a mediací?**
- **Definujte jaké znaky má správná dohoda.**
- **Jaký je obvyklý postup při vyjednávání?**

Aktivní naslouchání

Cíle kapitoly:

Po prostudování této kapitoly:

- dokážete definovat obsah pojmu aktivní naslouchání
- vyjmenujete základní techniky aktivního naslouchání
- dokážete popsat výhody aktivního naslouchání
- budete umět techniky aktivního naslouchání a základní pravidla jejich užití
- vyzkoušíte si tyto techniky na modelových příkladech



Aktivní naslouchání zahrnuje nejenom maximální snahu porozumět a pochopit, co nám druhá strana chce sdělit, ale možnost využití určitých technik, které tento cíl mohou pomoci dosáhnout. Techniky aktivního naslouchání jsou běžně používané při mediaci ale i při jiných formách profesionálně vedeného

rozhovoru.

Pro používání techniky aktivního naslouchání je důležité, abychom byli empatičtí nejen slovy ale také neverbálně projevíli svůj zájem (tónem hlasu, výrazem tváře, gesty, postojem, očním kontaktem) a abychom mluvčího nepřerušovali, neradili mu a v neposlední řadě nehovořili o podobných pocitech a problémech, které jsme kdy prožili.



Zkusme si zde načrtnout, jakými fázemi by se měl rozhovor ubírat, abychom mluvčího povzbudili k dalšímu hovoru a aktivně mu naslouchali.

FORMULACE	CÍL	JE TŘEBA	PŘÍKLADY
Povzbuzování	1. Projevit zájem. 2. Povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru.	- nevyslovovat souhlas či nesouhlas - užívat neutrální slova - měnit tón hlasu	Můžeš mi říci o tom něco více?
Objasňování	1. Objasnit to, co vám druhý říká. 2. Získat více informací. 3. Pomoci mluvčímu, aby viděl i další hlediska problému.	- klást otázky - opravovat chybný výklad problému - mít mluvčího k tomu, aby dále vysvětloval	Kdy se to stalo? Jak na to reagujete?
Parafrázování	1. Ukázat, že nasloucháme a mluvčímu rozumíme, co říká. 2. Ověřit, zda jeho	- novým způsobem předložit myšlenky a fakta - shrnout sdělení	Takže ty bys byl rád, aby ti vedoucí více důvěřoval? Jestli tomu dobře rozumím...

	slova správně chápeme.		
Zrcadlení pocitů	1. Projevit, že chápete a rozumíte tomu, co mluvčí cítí. 2. Tím mu pomůžete pocity znovu přehodnotit.	- vyjádřit základní pocity a emoce mluvčího	Zdá se, že jste skutečně velmi rozzlobený. Cítím ve vašem hlase smutek, je to tak?
Shrnutí	1. Zhodnotit dosažený pokrok. 2. Shrnout důležité myšlenky a fakta. 3. Položit základ k další diskusi.	- parafrázovat hlavní vyřčené myšlenky a pocity	Takže to, co jste mi tu řekl, je toto...
Uznání Potvrzování	1. Uznat význam druhé osoby. 2. Dát jí najevo, že jí věříme.	- uznat závažnost jejích pocitů a problémů - projevit uznání úsilí a činností	Skutečně si cením vaší snahy vyřešit problém. Děkuji Vám za Vaši ochotu.



První fáze, kterou jsme nazvali **povzbuzování**, může navíc klientovi pomoci překonat ostych, první nepříjemný pocit, strach ze situace. Vede k nastolení atmosféry spolupráce a bezpečí. Samozřejmě této fázi předchází uvítací rituál (přivítání, podání ruky a případně usazení klienta).

Základním posláním komunikace je výměna důležitých informací (samozřejmě i porozumění jim). Protože informací o dané věci je vždy více, než jich můžeme o dané věci vědět, mají ve verbální komunikaci významné místo **otázky**. Položit vhodnou otázku je komunikační umění, kterému se musíme stále učit.

V komunikaci rozeznáváme následující základní typy otázek:

1. Uzavřené otázky - tyto otázky umožňují pouze jednoduchou odpověď (ano, ne, sedm, včera, atd.). Uzavřené otázky používáme při přesvědčování, když chceme potvrdit dohodu, zkrátit rozhovor apod. Rozhovor, ve kterém se používají pouze uzavřené otázky, nebývá vždy vhodný, nerozvíjí další komunikaci a může se podobat až výslechu.

2. Otevřené otázky – rozvíjejí rozhovor, umožňují partnerovi volně formulovat odpověď. Jsou projevem akceptace partnera a dávají prostor pro jeho volné vyjádření myšlenek, dávají nám pestřejší obraz situace. Nevýhodou může být odvedení pozornosti od tématu. U některých klientů může vést k rozvleklým a širokým výkladům příliš nesouvisejících skutečností.

Příklady otevřených otázek:

- Jaké to pro Vás je? Jak na Vás celá situace působí?

- Co to pro Vás znamená? Jaký máte pocit, když...?
- Mohl(a) byste popsat nebo vysvětlit...? Řekněte mi o tom více.
- Vysvětlíte mi to, prosím, jasněji.
- Co máte konkrétně na mysli, když říkáte...?
- Mohl(a) byste mi dát příklad toho, co míníte slovem...?
- Co by v této situaci udělal váš manžel, přítel, otec?
- Co vám to přináší? Jak to na vás působí?
- Můžete vysvětlit, z jakého předpokladu jste vycházel(a), když jste...?
- Co jste očekával(a)? Co jste tím zamýšlel(a)? Co jste doufal(a), že udělá on(a)?
- Co jste si myslel(a), když jste slyšel(a), že?
- Jaké máte výhrady?
- Jak chápete tuto situaci Vy?
- Je ještě něco, co podle Vás nevím(e) nebo nechápeme a měli bychom vědět a pochopit?
- Pokud jde o dohodu, co by mohlo být příčinou jejího selhání či porušení?
- Co by podle Vás mohlo ztížit dodržování právě dosažené dohody?

3. Empatické otázky - otázkou se dotazujeme na pocity partnera, jeho názory. Často je spojena s parafrázováním pocitů a myšlenek. Dává najevo, že nám na partnerovi záleží. Např. „Můžete splnit tyto podmínky? Víím, že je tato situace pro Vás velice těžká.“

4. Implikativní otázky - ptáme se na kauzální souvislosti nebo důsledky pro partnera. Odpověď osvětluje partnerovi např. alternativy jeho rozhodnutí. Např. „Víte, že tímto rozhodnutím můžete přijít o nárok na tento státní příspěvek?“

5. Alternativní otázky - ptáme se na alternativy, které vyhovují partnerovi. Často v otázce použijeme alternativy, jejichž výběr je pro nás výhodný.

6. Projektivní otázky - v otázce se ptáme na názory a postoje partnera nepřímou. Partner do odpovědi promítá své názory. Např. „Proč podle Vás lidé nejčastěji odcházejí z práce?“ apod.

Doporučená literatura:

BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: GRADA, 2000

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: 1996, Rubico

CAPPONI, V. - NOVÁK, T. *Jak se prosadit asertivně do života*. Praha: Svoboda, 1991

BELZ, H.- SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001

DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: GRADA, 2001

DUPUY, E. *Úspěšný dialog*. Praha: Portál, 2002

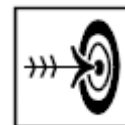
- FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci*. Praha,: GRADA, 2003
- HOLÁ, L. *Mediace*. Praha: GRADA, 2003
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: GRADA, 2003
- JAROŠOVÁ, E. - KOMÁRKOVÁ, R. - PAUKNEROVÁ, D. - PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2001
- KOMÁRKOVÁ, R. - SLAMĚNÍK, I. - VÝROST, J. *Aplikovaná sociální psychologie III. (Sociálněpsychologický výcvik)* Praha: GRADA, 2001
- KOHOUT, J. *Rétorika*. Praha: Management Press, 1995
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1996
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X
- PEASE A. a B.: *Úspěšné komunikační strategie*. Bratislava, Ikar 2006
- ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika* Praha: GRADA, 2003
- ŠIK,V. :*Metody práce se skupinou pro pomáhající profese*. FSE UJEP Ústí n.L. 2008,
- ŠIK,V. :*Metody práce se skupinou*. CKP v Ústí nad Labem, v rámci projektu EQUAL EU 0076, 2007
- ŠIK,V.(2007): *Komunikace, řešení konfliktů, mediace*. CKP v Ústí nad Labem 2007, v rámci projektu EQUAL EU 0076, 61 stran
- ŠIK,V. : *Komunikační kompetence v praxi*. 108 stran, UJEP v Ústí nad Labem, 2004 ISBN 80-7044-601-3
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GRADA, 2004

Asertivita jako způsob jednání

Cíl manuálu:

Po prostudování tohoto manuálu:

- dokážete definovat pojem asertivita a oddělit ho od agresivního a pasivního chování
- vyjmenujete základní asertivní práva
- pochopíte a dokážete popsat důsledky nevhodného chování
- budete znát asertivní techniky a základní pravidla jejich užití
- dokážete oddělit druhy asertivity
- vyzkoušíte si tuto techniku na modelových příkladech v praxi



Pojem asertivita bychom mohli vysvětlit jako určitou taktiku či strategii jednání. Principy asertivity byly poprvé publikovány v roce 1950 A. Salterem ve Spojených státech. Přestože se principy této metody či strategie jednání za uplynulých padesát let příliš nezměnily, mají své lokální a kulturní rozdíly. K nám se tato tréninková metoda dostala v sedmdesátých letech minulého století, ale svůj boom zaznamenala hlavně po sametové revoluci. Její principy stojí zato definovat hlavně z jednoho důvodu. U řady lidí vzbuzuje již samotný název asertivita určité rozpaky, protože sami zažili chvíle, kdy lidé při komunikaci za asertivní chování vydávají něco, co je ve skutečnosti značně agresivní formou komunikace (prosazení svých práv na úkor druhé osoby) a neuměli ji používat tak, jak byla míněna.

Co je tedy vlastně asertivita?



Mohli bychom ji definovat jako **schopnost hledat, nacházet a prosazovat svůj názor, aniž bychom poškodili sebe nebo druhého.**

Co z této definice plyne? Že asertivní chování **není chováním manipulativním**. Není tedy snahou druhou stranu přelstít a převálcovat. Není míněno jako technika slovního juda, jak se někdy domnívají ti, kteří asertivitu redukuje na využití techniky gramofonové desky (viz dále). Na druhou stranu však znamená nepodlehout podobné manipulaci ani z druhé strany.

Manipulativní lidé se snaží dosáhnout toho, co chtějí, oklikou. Často apelují na morálku, co tomu řeknou druhí, snaží se vyvolat pocity viny. Přiznejme si však na rovinu, že určité manipulace někdy využíváme všichni. Leckdy vědomě, častěji však nevědomě. Pro některé se však mohou stát až zlozvykem. Manipulativní lidé nedokáží být otevření, lidé o ně málo stojí, a tak nemívají často v soukromí ani na pracovišti hlubší a upřímné vztahy.

Asertivní jednání je zčásti podmíněno dispozičně, zčásti je lze získat poměrně dlouhodobým výcvikem (krátkodobé výcviky dokáží většinou nastartovat to, co pak sami musíte v každodenním chování a jednání cvičit).

Nabízí se tedy otázka, komu je vlastně prioritně asertivita určena. Pro některé lidi je tento způsob jednání běžný a dokážou ho používat i v náročných životních situacích. Asertivní trénink je v zásadě určen pro dvě velké skupiny lidí. První jsou plaší neprůbojní jedinci, kteří se snadno cítí pokořeni a zahanbení neúspěchem. Takoví lidé se v kolizích stahují, snaží se

být nenápadní, jsou pasivní a neumějí prosadit svůj názor. Často ho ze strachu raději ani neprojeví.

Druhou skupinu tvoří ti, kteří naopak snadno „vyletí“, velmi podrážděně reagují na jakoukoliv kritiku a mají tendenci ihned oplácet, vracet, vyvolávat slovní půtky a eskalovat napětí. Ve skutečnosti však obvykle ani tito jedinci neumějí prosadit svůj názor. Ne proto, že by ho nevyslovili, ale proto, že ho umějí pouze rozčileně vykřičet, čímž odradí většinu posluchačů. Sám „otec asertivity“ pamatoval na obě tyto skupiny „komunikačních nemotorů“ a svou metodu nazval jak „metodou k překonávání sociálního strachu“, tak „tréninkem vyjadřování“.

Ve výsledku to znamená, že lidské chování lze při určitém zjednodušení rozdělit na tři základní typy:



pasivní - ústupky, ztráta vlastní hodnoty, bezmocnost

asertivní - interaktivní, jedinec dokáže vyjádřit vlastní myšlenky, přijmout myšlenky jiných, hledat kompromisy a alternativní řešení

agresivní - útočné, vyvolává protiútok nebo pasivitu

Ve skutečnosti tím samozřejmě míníme spíše **převažující způsob chování a jednání**. Většina z nás se dle různých situací a momentálního stavu neustále pohybuje v určitém rozmezí na škále od chování pasivního až mnohdy po agresivní. Vliv na to má řada různých faktorů od temperamentového konstitučního typu přes momentální zdravotní a duševní stav až po nacvičené dovednosti a sociální chování. Říká se také, že děti jsou přirozeně asertivní a v tomto ohledu přejímají i model chování svých rodičů zprostředkovaný výchovným modelem rodiny.

Obecně lze tedy říci, že se ve všech rolích a situacích nechováme stejně. Stále však je mnoho těch, kterým se v řadě situací nedaří jednat asertivním způsobem, kteří si dokonce někdy uvědomují, že jednájí jinak, než by často chtěli a měli. Toto jednání pak u nich vyvolává nepříjemné pocity, které mohou vést k pochybnostem o sobě, útlumu, případnému upuštění od dalšího jednání. V praxi toto jednání tvoří takzvané **bludné kruhy**.

Ty lze charakterizovat tak, že špatné jednání vyvolává **špatné pocity**, zároveň pochybnosti o sobě, které mnohdy vytvářejí předpoklady pro další **chybné reagování**.

Tyto bludné kruhy lze přerušit právě v oblasti jednání. Od řešení jednoduchých banálních situací za optimálních podmínek postupovat k situacím sociálně složitým. Ke správnému řešení může přispět i příprava, případně podpora někoho zkušenějšího. Zvládnutí správného jednání je důležité zvláště v profesní oblasti. Opakované nezvládnutí profesní role může vést často až k depresím a somatizaci. Naopak s každým sebemenším úspěchem se zvyšuje sebehodnocení a člověk je motivován myslet a fungovat pozitivně. Často dojde i k přehodnocení předchozích nezdarů, posiluje se zdravé sebevědomí a člověk získá sílu a odvahu vytrvat i ve věcech podstatnějších.

Zmíněné základní typy jednání a jejich důsledky lze tedy popsat následující tabulkou:

Chování	PASÍVNÍ	AGRESÍVNÍ	ASERTIVNÍ
Formulace	Máš pravdu. Nezáleží na tom, co si myslím. Nezáleží na tom, co	Mám pravdu. Když si myslíš něco jiného, myslíš špatně. Na tvých pocitech nezáleží.	Takhle vidím situaci. Toto si myslím. Toto cítím. cítím. Tohle chci a tohle nechci. (Co ty na to?)
Účel	Vyhnout se konfliktu za každou cenu.	Dosáhnout toho, co chci, vyhrát za každou cenu.	Komunikace a vzájemný respekt.
Prostředky			
Hlas	Slabý, nejistý, váhavý. Polykání částí slov a vět, pomlky.	Hlasitý, povýšený projev, staccato, vyžadující nebo sarkastická intonace.	Pevný, vřelý, dobře modulovaný tón hlasu, rovnoměrný rytmus, zdůrazňuje podstatné.
Oči	Odvrácené, dívající se dolů nebo mimo, sklopené.	Pronikavé, chladné, nepřátelsky upřené.	Přímé, otevřené, poctivé, udržující kontakt s druhými.
Tělo	Shrbené, pokroucené nebo ochablé držení těla, hraní si, kroucení rukama, nadměrné přikyvování.	Tuhé, rigidní, dopředu se naklánějící tělo, ruce na bocích, ukazování prstem, ruce založené na prsou.	Uvolněné, vyvážené držení těla, pevný vzpřímený postoj, ruce volně po stranách těla, uvolněná gesta.
Výsledky	Snížený seberepekt. Lítost nebo hněv od druhých. Nenaplněné potřeby. Často se cítí zraněný, doufá, že někdo uhodne, co chce nebo míní. V podstatných věcech nedosahuje pokrok.	Pochybný seberepekt. Musí udržet pozici za každou cenu. Narušené vztahy. Vytváří u druhých nepřátelství vůči sobě. Krátkodobě může něco získat na úkor druhých.	Udržuje a buduje seberepekt. Může dosáhnout požadovaných cílů. Pracuje s podstatnými skutečnostmi, zvyšuje sebedůvěru. Rozvíjí účinné vztahy s druhými.

Jak by měl tedy vypadat asertivní člověk? V první řadě by měl být plně zodpovědný za svoje chování. Asertivní člověk ví, co a jakým způsobem to chce dělat. Je většinou aktivní, vyhýbá se agresi a manipulaci. Je ochoten nést za své chování i důsledky. Umí naslouchat, myslí pozitivně. Je schopen přistoupit na kompromis. Působí vyrovnaně, relaxovaně. Jde mu spíše o spolupráci než o vítězství na úkor protistrany.



Asertivita zahrnuje i určitá **práva**, která mají za cíl zabránit výše zmiňované manipulaci. V literatuře se většinou uvádějí spolu s určitými pověrami, které v sobě máme zakořeněny jako důsledek jakési úzkosti mnohdy dané i výchovou, abychom se chovali dle určitých manipulativních modelů.

Tato práva vypadají asi takto:

1. **Právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za jejich důsledky zodpovědný pouze a jenom sám sobě.**
2. **Právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vlastní chování.**
3. **Právo posoudit, zda a nakolik jsem zodpovědný za řešení problémů jiných lidí.**
4. **Právo změnit svůj názor.**
5. **Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.**
6. **Právo říci: Já nevím.**
7. **Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.**
8. **Právo dělat (i) nelogická rozhodnutí.**
9. **Právo říci: Já Ti nerozumím.**
10. **Právo říci: Je mi to jedno.**
11. **Právo rozhodnout se, zda budu jednat asertivně nebo ne, když jsem si tuto dovednost osvojil.**

Nutno však také podotknout, že je velmi důležitý způsob interpretace uvedených „práv“. Nelze je mechanicky uplatňovat u každého a v každé situaci stejně.

Asertivita v sobě zároveň zahrnuje i využívání určitých technik (dovedností):

GRAMOFONOVÁ DESKA

Klidné opakování toho, co chcete. Učí vytrvalosti v prosazování svého, bez nutnosti připravených argumentů nebo pocitů zlosti. Umožňuje ignorovat manipulativní léčky a trvat přitom na svém. Někdy nazývaná „chci své maso“.

OTEVŘENÉ DVEŘE

Klidně přiznáte svému kritikovi, že v tom, co říká, může být něco pravdy. Umožňuje vám přijímat kritiku klidně, bez úzkosti či obrany a zároveň neposkytuje vašemu kritikovi žádné posílení. (Připojte lehkost a nadsázku.)

SEBEOTEVŘENÍ

Vyjádřete na sebe (velice klidně) kladné i záporné věci (proč něco skrývat).

VOLNÉ INFORMACE

Prozradte na sebe, co vás zajímá, co vás baví. Dejte protistraně i nevyžádané informace o sobě. Tato technika snižuje plachost a je vhodná při zahajování rozhovoru. Usnadňuje jej oběma stranám.

NEGATIVNÍ ASERCE

Znamená jednoznačně souhlasit s kritikou vašich skutečných negativních kvalit (aniž byste se museli omlouvat), ať již je konstruktivní nebo agresivní. Bez obrany, úzkosti či popírání chyby. Zároveň redukuje zlost a agresivitu vašeho kritika.

NEGATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ

Začněte se ptát kritika na příčiny a podklady jeho kritiky. Vede k aktivní podpoře kritiky s cílem zjistit, zda je kritik konstruktivní nebo jen manipulativní.

SELEKTIVNÍ IGNOROVÁNÍ

Na kritiku manipulativní, nevěcnou či příliš obecnou nereagujeme. Dáme však jasně najevo, že jsme slyšeli (Např. „*Myslím, že ti rozumím.*“), k meritu věci se však nevyjadřujeme. Pokud kritik pokračuje konkrétně a nemanipulativně, navážeme věcnou komunikací. Umožňuje vyhnout se zkratkovitým „alergickým“ reakcím, zvláště na často opakované a obecné kritiky.

PŘIJATELNÝ KOMPROMIS

Není-li v sázce vaše sebeúcta, je vhodné v rámci sebeprosazení nabídnout pro obě strany přijatelný kompromis. Tam, kde je v sázce osobní sebehodnocení, kompromisy při asertivním jednání neexistují.



Uvědomuji si, že pokud vidíte předcházející techniky poprvé, nemusí vám být vždy úplně jasné, jak a kdy nejlépe danou techniku využít. Mnohdy vám však napoví vlastní cit.

Znovu bych však rád upozornil, že asertivita není technika slovního souboje.

I asertivita může mít totiž své formy a jemné nuance. Kromě základní asertivity existují :

- **asertivita empatická** (využívající vyšší vnímavost a citlivost vůči jiným lidem a posouzení dané situace),
- **asertivita eskalující** (stupňující se podle reakce protistrany, ovšem bez sklouznutí do agrese)

- **asertivita konfrontativní** (žádající od protistrany, která si odporuje, doplňující informace k vyřešení problému).

Samozřejmě může být těžké prakticky asertivitu využívat. Pro nácvik doporučuji zásadu od jednoduššího ke složitějšímu. Nejdřív trénujte třeba v okruhu kolegů, přátel, rodiny, postupně i jinde. Odměnou vám bude zvýšená sebedůvěra, budete se cítit lépe. To pak povede k dalšímu prohlubování asertivního chování. Nespěchejte, buďte pozorní k lidem okolo sebe, netržte ze slabosti druhých. Uděláte-li chybu, uznejte ji. Buďte tolerantní a otevření. Hledejte řešení, nikoliv problémy.

Skončeme moudrým mottem Štefana Medzihorského:



„Kdo chce vést či jinak ovlivňovat lidi, neměl by mít zjevné problémy sám se sebou.“

Otázky:

- **Jaké výroky v komunikaci mohou být považovány za agresivní?**
- **Jaké důsledky má pro jednatelovo opakované pasivní jednání?**
- **Pokuste se definovat hranici mezi asertivitou a agresivitou.**
- **Za jakých podmínek mohou být techniky asertivity považovány za jednoznačně agresivní projev?**
- **Jak na vás působí asertivní práva a jak mohou být pojímána?**

Doporučená literatura

Carnegie, D.: *Jak mluvit a působit na druhé při obchodním jednání* (vydání bez uvedení zákl. kniž. údajů).

DeFleur, M. L., Ballová-Rokeachová, S. J.: *Teorie masové komunikace*. Univerzita Karlova, Praha 1996.

Ehrenborg, J., Mattock, J.: *Přesvědčivé vystupování*. Management Press, Praha

1995 Kohout, J.: *Rétorika-umění mluvit a jednat s lidmi*, Management Press, Praha, 1995

Novák, T., Caponni. V : *Asertivně do života* Grada, Praha 2004

Novák, T., Kudláčková, I. : *Asertivní žena* Grada Praha 2008

Novák, T. *Asertivně na stres svátečních chvil* Grada Praha 2007

Mandel, S.: *Jak úspěšně vystupovat*, Linde, Praha, 1993

Praško, J., Přesková H. : *Asertivitou proti stresu* Grada Praha 2007

Praško, J.: *Asertivita* Praha, Scarabeus 1994

Paolo, F.: *Umění veřejně vystoupit aneb řečníkem za 2 hodiny*, Alpress, Frýdek- Místek, 1997

Ehrenborg, J., Mattock, J.: *Přesvědčivé vystupování*, Management Press, Praha, 1995

ŠIK, V. : *Metody práce se skupinou pro pomáhající profese*. FSE UJEP Ústí n.L. 2008,

ŠIK, V. : *Metody práce se skupinou*. CKP v Ústí nad Labem, v rámci projektu EQUAL EU 0076, 2007

ŠIK, V. (2007): *Komunikace, řešení konfliktů, mediace*. CKP v Ústí nad Labem 2007, v rámci projektu EQUAL EU 0076, 61 stran

ŠIK, V. : *Komunikační kompetence v praxi*. 108 stran, UJEP v Ústí nad Labem, 2004 ISBN 80-7044-601-3