

# ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU

## ĚTICKÝ MANAGER

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



# ETICKÝ MANAGER

Petr KROHE

**Praha 2006**

## **Etický manager**

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2006.  
Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0001 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

<p>Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.</p>
---

## VYMEZENÍ POJMU ETIKA



V této kapitole se dozvíte:

- Vymezení pojmu „etika“
- Základní teori pravdy



### Etika, ethos, morální soudy, pravda, konstruktivismus, realismus, naturalismus

Termín „etika“ pochází z řeckého slova ETHOS<sup>1</sup> (εθος) a znamená „obyčej, mrav“. V původním významu toho slova šlo o „obvyklé místo pobytu“. Tam, kde je člověk „doma“, kde se cítí bezpečný a sám sebou. V přeneseném smyslu slova pak se tímto pojmem začaly popisovat abstraktní významy toho, co je mi vlastní, v čem jsem „doma“, tedy zvyky, obyčeje, tradice.

Sókratés přidal k pojmu ETHOS novou rovinu - rozumové hodnocení. Podle něj totiž všechny zvyky a tradice mají být podrobeny otázce „**co mám činit**“.

Aristoteles, který v prvním systematickém díle o etice (Etika Nikomachova<sup>2</sup>) nehovoří o obyčeji (zvyku), ale o **nauce o charakteru (lidské povaze)**. ETHOS již není jen zvyk, obyčej, ale i to, z čeho obyčej vyrůstá - tedy charakter. Proto je hlavním předmětem v Aristotelově etice právě to, co tvoří lidskou povahu, tedy **ctnost** (ARETÉ).

„Je-li dvojí ctnost, jedna rozumová a druhá mravní, má ctnost rozumová vznik a vzrůst většinou z učení, proto potřebuje zkušenosti a času, kdežto ctnost mravní (ÉTHIKÉ) vzniká ze zvyku, odtud obdržela i jméno, které se jen málo odlišuje od slova „zvyk“ (ETHOS).

Pokud jsou obě ctnosti (rozumová a morální) ve vzájemném souladu, je vše v pořádku. Problém vyvstane, pokud rozum (to co cítím, že mám vykonat, že je správné) se postaví proti mravům (to by se mělo udělat - co je zvykem, normální). A. Rich<sup>3</sup> zde hovoří o krizi „etiky z etiky“, kde stojí ÉTHOS proti ETHOSU, rozum proti zvyku. Za těchto situací, které mohou mít podobu od banality až po zásadní rozhodnutí o životě a smrti se objevuje **etika** jako filosofická disciplína, která má hledat odpovědi na otázky, které se týkají konkrétních lidských činů.

Etický konflikt, který jsme nastínili má své další důsledky:

a) Vzhledem k tomu, že se jedinec při řešení etického dostává do konfliktu s konvencí a zvykem

Cicero, který překládal Aristotela do latiny překládal slovo ETHIKOS pojmem MORALIS (lat. *mos*- zvyk, obyčej). V dnešním povědomí oba termíny (etika a morálka) splývají. Filosofický jazyk však rozlišuje mezi etikou a morálkou.

již jasně rozlišuje ctnosti rozumové a mravní.

Cicero při svých komentářích Aristotela začal používat latinský termín *moralis*.

## PROBLÉM PRAVDY V ETICE

Etika při svých výkladech operuje s množstvím vět, která mají velkou závažnost pro morální rozhodování .

### Příklady morálních soudů:



„Sex před manželstvím je nedovolený“. „Aborce je vražda“. „Není rozdíl mezi zabitím nenarozeného dítěte a delfína“. „Jme povinni popravít všechny masové vrahy“. „Nesmím prozradit žádné informace o klientovi“. „Není mi dovoleno zveřejnit polopravdivé informace“. „Ekonomika bez morálky je špatná“.

Tyto a další věty patří k častým výrokům při morálních rozhodnutích, která nás potkávají v každodenním životě. Mohu jet načerno v autobuse? Mohu kopírovat soukromé věci na kopírce, která patří firmě? Mohu si dovolit lhát při obchodním jednání? Mám říkat vždy pravdu i když tím druhého zraním?

<sup>1</sup> Řecký termín budeme psát vždy velkými písmeny, latinská slova pak kurzivou.

<sup>2</sup> In: Aristotelés (1996) s. 49

<sup>3</sup> Rich A. (1994) s. 16

Odkud však naše odpovědi na etické otázky čerpají svou „sílu“? Jak prokážeme, zda jsou naše závěry pravdivé nebo lživé? V další kapitole se budeme zabývat odpovědí na tuto otázku. Tedy **Jak můžeme poznat, Zda jsou naše výroky pravdivé.**

## ZÁKLADNÍ TEORIE PRAVDY

Můžeme vydělit dvě základní teorie pravdy:

### Realistické pojetí

Realisté mají za svůj základ **korespondenční teorii pravdy**. Ta definuje za pravdivé to, co je ve shodě rozumu a dané věci. Tomáš Akvinský definoval tuto teorii jako *adaequatio intellectus et rei*<sup>4</sup>. Tvrzení „havran je černý“ je pravdivé tehdy a jen tehdy<sup>5</sup>, pokud jsou havrani černí. Černá barva havranů pak není závislá ani na osobě, která činí výpověď ani na užívaném jazyku. Realistické pojetí obsahuje v sobě jednu slabinu. Pokud chceme zjišťovat, zda existuje shoda mezi výpovědí rozumu a skutečností, musíme již pravdu předem znát, abychom ji mohli potvrdit ve výroku jako pravdivou.

Korespondenční teorie pravdy je závislá na předpokladu (který nelze dokázat), že náš **rozum je stvořen** pravdivým a dokonalým Bohem a proto v zásadě poznává správně. Pokud tedy existuje Bůh, pak je korespondenční teorie správná.

Morální realisté při svých diskusích velmi často analyticky hledají základní (absolutní) pravdy, které vycházejí z jednoho obecného zdroje (Boha) a aplikují poznané pravdy (dogmata) do konkrétních situací.

Pro realismus je také charakteristické, že velmi často hlásá existenci nějaké pravdy, ačkoli takřka není možné solidně tuto pravdu dokázat. Realista je ochoten přiznat, že se může mýlit. Může přiznat svůj omyl protože shodnost věci a rozumu může být nesprávně interpretována nedostatečným poznáním. Také z tohoto důvodu realisté hledají jasnou pravdu, které jim pomůže překonat nedostatky v poznání.

Typickým příkladem realistického vnímání morálky je tradiční morálka katolické církve postavená na učení T. Akvinského.

### Konstruktivismus

Teorie konstruktivistů opouštějí absolutní oblast absolutních jistot a souhlasů s realitou. Přiklánějí se ke **koherenční teorii** pravdy. Ta tvrdí, že **nové výroky (mají-li být uznány za pravdivé) musí být v souladu s výroky již vyřčenými**. Předpokladem je obsahová jednota výroků. Pokud se v nějaké teorii objeví logický rozpor, znamená to, že teorie přestává platit jako celek.

Konstruktivisté se brání hledání nedosažitelné pravdy, která leží za hranicemi lidského poznání, ale hledá pravdu, která leží uvnitř hranic lidského společenství. Pravda se tvoří ve společenství. Konstruktivismus často rozvíjí historické vnímání mravního problému.

### Konstruktivistický relativismus

Pravda je relativní. To je základní tvrzení této skupiny. Rozvinutím této teze jsou následující tvrzení: „Morální pravdy se v čase proměňují. Co platí dnes, bude zítra jinak.“<sup>6</sup> „Každé morální tvrzení se dá vykládat z mnoha úhlů a má mnoho kontextů“<sup>7</sup>.

I v tomto systému musí být jednotlivé pravdy spolu provázány. Mnohoženství v islámu musí být proto v souladu s ostatními normami islámské zbožnosti. Morální soudy jsou **subjektivní**.

### Naturalismus

Jejich morální soudy vychází z předpokladů jiných než předchozí směry. Dobré je to, co člověku přináší štěstí. Mnohoženství je tedy škodlivé v případě, že nepřináší štěstí člověku, který v mnohoženství žije.

Podobná situace nastane, pokud za dobro uznáme vše, co je ve shodě v vůli diktátora.

Opozici proti naturalismu vytvořil G.E. Moore - tzv. AKOGNITIVISMUS. Ten tvrdí, že můžeme znát morální pravdy, které však nejsme schopni podrobit analýze nebo pravdivostnímu testu. Dobro je vždy dobrem a není možné se dovolávat dalších potvrzení tohoto faktu.

4 Shoda (přizpůsobení) rozumu a věci. In Liessman (1994) s. 27.

5 Místo slov „tehdy a jen tehdy“ se ve filosofické literatuře vyskytuje zkratka „iff“ (z anglického slova „if“ - jestliže).

6 Půjčovat peníze bylo např. pro sv. Bazila Velikého něčím nemorálním. Dnes je půjčování peněz na úvěr čin samozřejmý.

7 Islám dovoluje mít čtyři ženy, zatímco judaismus nebo křesťanství jen jednu. Čtyři manželky tedy mohou být něčím přirozeným nebo krajně nemorálním a to podle toho, ve které zemi žijí.

### Shrnutí

Realistická pojetí se vždy opírají o absolutní hodnotu. Může jít o Boha nebo božstva nebo o filosofický systém, který vychází z platónské tradice.

Vztah k pojetí pravdivosti morálních pravd se úzce pojí s chápáním tolerance. Jak budu přistupovat k člověku, který představuje odlišný názor? (Tento typ problémů budou mít především realisticky smýšlející lidé).



### OTÁZKY:

1. *Je přijetí morálních hodnot jako objektivních stanovisko etického realismu?*
2. *Muzulmani věří, že není možné vybírat úroky z půjček. Křesťané a židé jsou opačného názoru. Jak budou tento fakt posuzovat etický realista a konstruktivista - relativista.*
3. *Mohou se realista a antirealista shodnout na konkrétním morálním soudu např. na tvrzení „vražda je zlo“?*
4. *Co může být pramenem morálky, pokud etický realista nevěří v Boha?*
5. *Máme větu „je dobré chodit na přednášky“. Jak ji budou zdůvodňovat jednotlivé etické školy?*

## VYBRANÉ ETICKÉ ŠKOLY



V této kapitole se dozvíte:

- Vybrané etické školy a směry
- Morální vývoj člověka



Přirozené právo, teorie ctností, situační etika, utilitarismus, Jeremy Bentham, institucionismus, etický utilitarismus, naturalismus, morální vývoj člověka.

## ETIKA TOMÁŠE AKVINSKÉHO ( 1225 - 7.3.1274)

Etika T. Akvinského byla ve své době ovlivněna dvěma základními proudy:

1. Křesťanství, které v té době prožívalo silné reformní hnutí v podobě vznikajících žebravých řádů (dominikáni, františkáni).
2. Arabský svět, který silně akcentoval řeckou filosofii, hlavně Aristotela.

Celá nauka T.A. stojí právě na těchto dvou základech.

### Přirozené právo:

Existuje jistě pravdivý zákon (právo), právo zřetelného rozumu, shodné s přirozeností (natura), zaseté do úmyslů všech lidí, které je beze změny a věčné. Není jiné v Římě a jiné v Aténách, jiné teď a jiné později, ale jediný zákon svého druhu, věčný a neměnný, který současně objímá všechny národy a časy. Je jeden, podobně jako je jeden nejvyšší vládce všehomíra: Bůh.

Přirozené právo (PP) se stává základem koncepce Tomášovy etiky. Přirozené právo je základní kodex, který přirozeně uznávají všichni lidé. Jednotlivá přikázání, která dal Bůh lidem jsou projevem tohoto práva. Náboženství (křesťanství) je proto „shodné s rozumem“. Rozum pak našeptává právě to, co je jinak dáno křesťanskými pravidly.

Tomáš považuje lidi za nesmrtelné bytosti, které po tělesné smrti pokračují ve své existenci a PP jim pomáhá žít novou existenci co nejkvalitněji. Pokud se duše poddá touhám, které nevycházejí z PP, je odsouzena do otroctví. Desatero (s výjimkou třetího přikázání, které hovoří o svěcení soboty) by mělo být srovnatelné s Aristotelovskými ctnostmi a mělo by být zdůvodnitelné rozumem.

### Cíl života

Shodně s Aristotelem tvrdí, že lidské chování má teleologický charakter. Podle Tomáše jsou hlavními cíli lidského života:

- žít
- rozmnožovat se
- poznávat Boha (učit se)
- tvořit harmonické lidské společenství
- ctít Boha

Všechna lidské přání a tužby jsou nakonec sjednoceny v jednom : Bůh. On je svorníkem a nejvyšším završením všech lidských tužeb, které k němu vědomě nebo nevědomě směřují.

V té době vrcholil spor mezi W. Ockhamem a Tomášem. Ockham tvrdil, že podstata morálky je v Božích příkázáních a ve Zjevení (Bibli). Znamená to tedy, že je jen na Boží „libovůli“, jaké dá zákony. Pokud by tedy bylo v desateru přikázáno cizoložství, věrné manželství by bylo hříchem. Tomáš zastává opačný názor. Podle něj je Boží добрota a lidská morálka v jednotě a k podobné změně přikázání nemůže dojít.

Zlo koná člověk tehdy, když se odklání od onoho přirozeného dobra (Boha) a nesplní své poslání dané Bohem (PP). jinak řečeno, člověk hřeší tehdy, pokud zanedbáme (nebo chybně interpretujeme) možnosti konat dobro nebo jinak žít v souladu s PP. Zlo jako takové nikdo nechce a nevyhledává. Zlo není nějaká záporná „kvalita“. Proto ani největší zločinci interpretují své chování jako dobré. Pouze to, co uznali za „dobré“ je pouze zdánlivé a bludné. Z těchto důvodů je možné přiznat, že lidský rozum se mylí a musí být neustále vychováván.

Hřích je teologický pojem, který můžeme zdůvodnit rozumem.

V zásadě tedy existuje dvojí pohyb: od Boha nebo k Bohu.



### OTÁZKY K DISKUSI:

1. *Jak můžeme rozlišit PP od konvence?*

## TEORIE CTNOSTÍ – MACINTYRE

V roce 1981 publikoval MacIntyre knihu s názvem „After Virtue: a study in moral theory“. Cílem je znovu oživit Aristotelovskou teorii ctností, která preferuje rozvíjení etické reflexe nad moralizováním.

Podle autora dominuje v morálce posledních let příliš mnoho abstraktního rozumování a velmi málo váhy je přikládáno konkrétním problémům obyčejných lidí. Etikům příliš mnoho záleží na teoretických rozborech než na praktických aplikacích. MacIntyrová kritika směřuje především do řad anglosaských filosofů.

Autor sleduje vývoj morálních ctností od antických počátků do současné evropské západní kultury.

### Hlavní epochy:

#### Homérské ctnosti

Formování ctností začíná v předfilosofickém Řecku. Na Homérovi (720 - 680 př.n.l.) a jeho slavných eposech Illias a Odyssea ilustruje první vzory lidského jednání.

Fyzická síla - důležitá pro udržení malé rodové společnosti.

Odvaha - podporuje předchozí vlastnost.

Chytrost - kompenzuje nedostatek fyzických sil při převaze (ze strany nepřátel, zvířat nebo přírodních sil).

Přátelství - rod může přežít díky trvalé kooperaci jejích členů, kteří se navzájem chrání a podporují. Opačným přátelství je kompetitivní jednání - zrada. Nebojovat spolu s ostatními je morální sebevraždou.

#### Aténské ctnosti

Tyto morální hodnoty jsou již ve znamení vznikajících prvních městských států a jejich polis. Fyzická síla ustoupila do pozadí na úkor občanských ctností.

Odvaha - je i nadále považována za důležitou, ale ztrácí rozměr pouhé obrany nebo doplňku k fyzické síle.

Velmi ceněno je přátelství, které spojuje rodinu, stát, společnost.

Spravedlnost - patří mezi další ctnosti důležité pro polis. Je zde myšlena spravedlnost pro svobodné občany. Každý občan má právo participovat na politických nebo vojenských ziscích. Projevuje se zde také stoupající religiozita.

Umírněnost - spravedlnost by bez této ctnosti byla neustále v ohrožení. Nedostatek umírněnosti ohrožuje celou polis a její snahu po rovnosti v právech svobodných občanů.

Homérská vychytralost je nahrazena kultivovanější formou - moudrostí. Inteligence a zkušenost má být využívána v širších souvislostech, které zahrnují dobro jednotlivce i celé polis. O tuto hodnotu usilují filosofové. Moudrost se opírá o poznání konečnosti a křehkosti lidského bytí na tomto světě. Jejím důležitým prvkem se stává pokora, která se rodí z úžasu nad ohromnou krásou Univerza.

**MacIntyre zde rozlišuje celkem čtyři varianty Antických ctností.**

#### 1. Sofistické

Jsou odvozeny od Protagora. Jde především o využívání svých znalostí pro praxi. U Platóna v dialogu Trasymachos hovoří sofista o spravedlnosti

Příkladem sofisty může být cynický a populistický politik, který svůj talent dává do služeb vlastního zisku. Umírněnost, spravedlnost a další ctnosti jsou podřízeny tomuto cíli.

#### 2. Platónské

Platón vyzdvihuje myšlenku idejí (vzorů), které jsou sice reálné, ale v lidském životě plně nerealizovatelné. Snaha po úplné dokonalosti je marná.

#### 3. Tragické

Tato varianta ukazuje na rozpor mezi lidským snažením a osudem, který nezávisí na lidských ctnostech. Nikde neunikne svému osudu. Můžeme tedy přísně kultivovat své ctnosti, bez záruky, že se tím cokoli zlepší v našem životě.

#### 4. Aristotelská

Podle MacIntyry jde o nejucelenější variantu a teorii v celém Řecku.

**Středověk**

Křesťanství, které dominuje celému středověku silně ovlivňuje chápání ctností. Základem je římský občan, který se vyznačuje:

- mužností
- spravedlností
- umírněností a
- moudrostí.

Tyto vlastnosti (tzv. kardinální) jsou pak sv. Ambrožem doplněny o teologické ctnosti víry, naděje a lásky. Středověkým ideálem je pak rytíř - světec.

Typickým představitelem a hlasatelem byl Tomáš Akvinský. Hlavní cíl (TELOS) lidského života je být dobrým. Cesta spočívá v kultivování správných návyků a v učení. Tak můžeme dosáhnout svého cíle.

Ty samé ctnosti byly později silně degradovány a stávaly se pouhou povrchní slupkou ve společenském životě. Příkladem může být protiklad mezi přílišnou cudností a skrupulozitou viktoriánské epochy, která byla z důvodů nemravných představ ochotná zakrývat nohy stolů a klavírů a na druhé straně připouštěla sexuální nevázanost v soukromí.

Původní ctnosti, které označovaly praktickou moudrost zůstaly uzavřeny do příliš restriktivních norem dotýkajících se především erotiky.

#### Osvícenství

V osvícenství dochází k rozpadu klasických středověkých ctností. Je zde patrný vliv empirismu. Morálka je sféra, ve které se projevují lidské pocity a vášně (Hume). Do těchto kategorií můžeme redukovat všechny lidské činy.

Na druhé straně se zde objevuje etika postavená jen na rozumu (Kant). Matematika ovládá přírodní vědy a v etice musí vládnout stejná univerzální síla - rozum.

S.Kirkegaard nabízí různé typy lidské existence - estetický, etický a náboženský. Člověk si musí mezi nimi vybrat. Každý typ existence nese s sebou jisté výhody a nevýhody.

Doba se stává v pohledu ctností nejednotnou. Kant silně akcentuje rozum, Kirkegaard svobodnou volbu, empirismus užitečnost.

V současnosti panuje podle MacIntyry v zásadě trojí ctnost reprezentovaná následujícími typy:

a) **Byrokratický manažer** - je velmi efektivní. Dokáže řídit mnoho věcí a lidí současně. Je velmi výkonný (ve společnosti se hodnotí pouhý fakt výkonu v jakékoli oblasti velice kladně). Hlavním kritériem je maximalizace ekonomických zisků. manažer odsouvá stranou morální dilemata.

b) **Bohatý estét** - typickým příkladem mohou být populární herci, zpěváci ...Hlavním cílem je maximalizace požitků.



c) **Terapeut** - jeho posláním je udržovat v „chodu“ ostatní typy. Vyznačuje se menší ekonomickou silou, ale velkou prestiží.

Všechny tři základní typy žijí v západní kultuře ve vzájemné symbióze. Na bohaté estéty a manažery čekají terapeuti, kteří léčí jejich neklid pramenící z absence morálních hodnot a pomáhají nést následující den. Ti, kteří si nemohou dovolit nákladné therapy, používají náhražky v podobě televize nebo ostatních masmédií. Pomocí nich můžeme navodit uklidňující atmosféru povrchnosti a bezcílnosti.

MacIntyre upozorňuje na současnou dobu, která podle něj stojí na rozcestí. Jeden směr vede k silné individualizaci ve smyslu Nietzscheho filosofie. Druhý vede k renezanční Aristotelovskému pojetí ctnosti a společenství - polis.

MacIntyre dále ukazuje způsob, jak se v naší společnosti uchovávají ctnosti. Všichni lidé tvoří skupiny, z nichž každá které je pod vlivem jedné narativní struktury. Všechno naše přesvědčení, záměry a cíle jsou rozvíjeny v rámci narativních struktur. V nich jsou budovány tradice a jsou udržovány pomocí společných institucí. Existuje zde vzájemná symbióza a podpora mezi strukturami a zvyklostmi na jedné straně a ctnostmi na straně druhé. Fotbalový klub (instituce) existuje díky hráčům, kteří milují fotbal (ctnost). Fotbal můžeme hrát rádi právě díky tradici, která je udržována skrze fotbalový klub.

## SITUAČNÍ ETIKA

Situační etiku představil anglikánský teolog Joseph Fletcher (Situation Ethics, 1966). Je silně prodchnuta křesťanských myšlením.

*Existuje pouze jedna neměnná povinnost, její formulace zní: „Miluj svého bližního jako sám sebe“. Zcela jiná otázka je, jak to učinit.*

*(W. Temple)*

*„Příkázání lásky je nejvyšším závazkem, protože ustanovuje negaci příkazu. Je absolutní, když se dotýká všech případů (...) Absolutismus lásky stojí na její síle vstupovat do konkrétní situace.*

*(Paul Tillich)*

Fletcher uvádí následující příběh:

*Jeden jeho přítel ze St. Louis na konci prezidentské volební kampaně oznámil: „Já, otec, děd a praděd i ostatní prapředci jsme byli vždy republikáni.“ „Aha - řekl Fletcherův přítel - budete tedy dál volit republikány?“ „Ne - odpověděl dotázaný - přišla chvíle, kdy je třeba dát stranou zásady, abych mohl jednat slušně.“*

Podle Fletchera existují tři základní pojetí morálních problémů:

- **legalistická** - etika založená na neměnných zásadách
- **autonomní** - etika, která odmítá tuhé (upjaté) normy
- **situační**

### Základní pracovní zásady situační etiky

#### 1. Pragmatismus

Aby mohl být čin dobrý, musí být skutečný (uskutečnitelný). Rozhodujícím kritériem je v tomto případě láska.

#### 2. Relativismus

Je třeba se oprostit od kategorických soudů, které se dají vyjádřit pojmy „nikdy“, „vždy“ a to v situacích, které nejsou jednoznačně řešitelné pomocí norem. Jediný stálý princip je **láska** jak aplikují tento princip do konkrétní situace, je na posouzení každého jednotlivce.. Nejde tedy o zpochybňování norem jako takových, ale o přijetí všech faktorů, které konkrétní situaci ovlivňují.

„Etika neabsolutizuje relativnost, ale relativizuje absolutno“.



Např.: Ježíšova postava, která je vykreslena v evangeliích, velmi názorně ukazuje na fatální důsledky přísného dodržování norem Starého zákona. Pouhé dodržování litery příkazů a zákonů není v duchu evangelií.

3. Personalismus – Situační etika klade jako svou prioritu člověka. Závazek je milovat člověka a nikoli normy. I Bůh sám se v křesťanství zjevuje jako osoba. Morálka tento princip následuje v koncentraci pozornosti na konkrétní osobu.

### **Hlavní zásady situační etiky**

- a) Dobro a zlo se rozlišuje podle teleologického kritéria. Dobré je to, co druhému pomáhá. Přihlíží se vždy na kontext situace. Neexistuje dobrý čin sám o sobě. Vše je odvislé od okolností a míry lásky, které čin doprovázejí. Zlý skutek sám o sobě neexistuje.
- b) Normy, jako je např. desatero nemá absolutní platnost. Nelze jen aplikovat mrtvou literu. Vše musí být „oživeno“ konečným cílem, ke kterému byly normy sepsány a tím je rozvinutí lásky (AGAPE).
- c) Láska a spravedlnost jsou totožné pojmy. Láska uskutečňovaná ve společenství lidí je spravedlnost.
- d) Láska, kterou je člověk povinen prokazovat nesmí být ovlivňována osobními sympatiemi nebo antipatiemi. Jde o konkrétní činy, které nesnesou pouhé verbalizování.
- e) Láska musí být konečným cílem lidských skutků. Ne pouhým nástrojem k něčemu jinému<sup>8</sup>.
- f) Velký důraz je kladen na osobní svobodu člověka, která je předpokladem pro uskutečňovanou lásku.
- g) Není možné zjednodušené generalizování. Konkrétní situace a okolnosti mají vždy vliv na výsledné jednání.

## **UTILITARISMUS**

### **Základní východisko: Empirismus**

Utilitarismus je moderní typ etiky, který se vyvinul ve spojení s teorií přirozených práv. Člověk by měl jednat tak, aby vytvářel **co největší dobro pro co nejvíce lidí** (J.S.Mill).

Utilitarismus hledá jednoduché a snadno uchopitelné kritérium pro mravní posuzování. Ty existují v zásadě čtyři<sup>9</sup>:

- 1) **Princip následků** který ukazuje na účinky jednání. Podle nich se posuzuje morálnost činu.
- 2) **Princip užitečnosti** posuzuje kvalitu činu podle míry prospěšnosti.
- 3) **Princip hédonismu** ukazuje nakolik daný čin uspokojuje lidské potřeby a zájmy. Především Mill se snažil o tzv. „kvalitativní hédonismus“.
- 4) **Sociální princip** - štěstí se musí dotýkat co největšího počtu lidí. Maximalizuje se co největší průměrný užitek (velmi často převáděný do kvantitativních ukazatelů jako je počet ledniček na hlavu nebo výše HDP apod.)

### **Jeremy Bentham (1748 - 1832)**

Tento autor formuloval jako první koncepci u. Ovlivnil mnoho reforem 18. a 19. stol. Především právní reformy (trestní právo) bylo inspirováno jeho myšlenkami.

Hlavní teze:

#### **Dobré je to, co přináší nejvíce libosti**

Lidské skutky nejsou dobré nebo zlé. Jsou indiferentní a svou hodnotu dostávají v závislosti na vytvořené libosti nebo nelibosti.

#### **Princip užitečnosti**

Jeho velikost se řídí velikostí libosti a nelibosti, které se počítají podle těchto kritérií:

- intenzita
- délka trvání
- pevnost
- hloubka
- odročení (nepříjemností)
- bohatství
- poctivost

---

<sup>8</sup> Můžeme zde vysledovat zajímavou vazbu k utilitarismu.

<sup>9</sup> In.: Storig /1994/ s. 32



Př.: Lékař volí mezi třemi zraněnými lidmi v autohavárii. Čím později začne s ošetřením, tím je větší riziko smrti. Koho má začít ošetřovat jako prvního?

- a) gravidní ženu
- b) jejího manžela
- c) starší muž, spolujezdec

Součet užitečnosti abstrahuje od emocí a přesvědčení.



## PROBLÉMY

Benthamova koncepce se potýká s problémem určení míry množství jednotlivých libostí. Jak kvantifikovat jednotlivé hodnoty? Dají se vůbec měřit?

Druhý problém je v „pevnosti“ jednotlivých prognóz. Kdo mi zaručí, že např. narozené dítě bude užitečnější (že se nestane masovým vrahem) než starší muž z příkladu?

Třetí okruh je v definici libosti. Co můžeme označit za „libost“? Biologické nebo psychologické hodnoty?

### **John Stuart Mill (1806 - 1873)**

Jeho pokusy byly v oblasti definování „libosti“. A to z hlediska „jakosti - kvality“ ne kvantity.

*„Je lepší být neuspokojeným člověkem než spokojeným prasetem. Lepší je být nespokojeným Sókratem než spokojeným hlupákem.“*

(Mill: Utilitarismus)

Libost rozdělil na „vyšší“, které jsou vázány na úmysl (duchovní, kulturní, intelektuální) a „nižší“, které jsou svázané s cílem (především biologický). Přičemž nižší libost je předpokladem k vyšší.

Člověk, který se omezuje v jídle, aby mohl navrhnout estetičtější a levnější oděvy je etičtější než čl., který se věnuje jen sexu, jídlu a pití.



## OTÁZKY

Prakticky nelze odlišit vyšší a nižší libosti. Navíc samotné vyšší libosti nejsou vnitřně strukturovány. Čtení knihy nebo koncertování je zcela na stejné úrovni. Je hltání hamburgeru stejné uspokojování libosti jako posezení v drahé restauraci?

Podle W.D. Ross (+1971) je každá etická teorie, která stojí jen na jedné zásadě velmi silně ohrožená. Velmi často jsou totiž proti sobě morální dilemata na „stejně“ hodnotové rovině.

### **Dva základní typy utilitarismu**

#### Utilitarismus činů

Vychází z konkrétních lidských činů, které klasifikuje jako morální nebo nemorální. Z nich tvoří zásady pro lidské jednání.

#### Utilitarismus zásad

Snaží se „zarámovat“ v obecném pohledu jednotlivé zásady a podle nich konkrétně hodnotit lidské činy.

Util. činů postupuje induktivně, druhý deduktivně. Pomocí util. nelze hodnotit činy, které jsou proti obecnému štěstí (meditace) nebo není také možné hodnotit činy, které my sami považujeme za zakázané. Klasická teorie Benthama a Milla se přiřazuje k util. činů.

Motivy činů mohou být nejisté. O morální hodnotě činů rozhodují jedině skutky.

Mill je přesvědčen, že se skutečné štěstí rodí při práci na „cíli lidského života“. Čemu má být tento cíl podřízen? Kdo je lepší: člověk, který si klade za cíl stát se zručným řemeslníkem nebo čl., který chce být milý a úslužný k druhým?



## OTÁZKY

1. Je možné util. vzhledem k jeho problémům v samotné teorii považovat za hodnotný etický systém?
2. Můžeme stanovit kritéria rozdělení jednotlivých libostí a jejich rozdělení na „vyšší a nižší“?
3. Je etičtější trpět nad nedokonalostí světa nebo raději o těchto problémech nevědět? Je šťastný hlupák opravdu hloupý?
4. Najděte příklad, kde by se různily pohledy na řešení situace v util. zásad a util. činů.
5. Jsou nejlepší politická rozhodnutí vedena hlasem většiny? Je snaha o blaho většiny tím správným řešením? Může mít většina pravdu?
6. Mohou humanitní obory předvídat konkrétní fakta? Util. je z velké části založen na přesvědčení o této možnosti.

## INSTITUCIONISMUS

Jde o rozvinuté myšlenky J.S. Milla. Jejich autorem je H. Sidgwick (Methods of Ethics 1874), který rozlišuje mezi:

- a) **Psychologickým utilitarismem** - podle kterého každý člověk prahne jediné po libostech
- b) **Etickým hédonismem** - každý člověk hledá štěstí.

Tyto zásady byly kritizovány jako nepravdivé, protože na jejich základě nemůžeme vybudovat racionální zásady. Pouze intuitivní závěry.

Pevné základy můžeme vidět např. v následujících zásadách:

- **Rozvaha** - přednost je nutné dát většímu dobru před menším. Je proto nutné rezignovat na menší dobra (okamžitá libost) a dát přednost větším (ty které přicházejí později)<sup>10</sup>.
- **Spravedlnost** - zacházet s druhými bychom měli tak, jak bychom chtěli, aby se jednalo s námi. Problém může nastat v rozdílu priorit jednotlivých hodnot mezi námi a druhými lidmi.<sup>11</sup>

Zásada spravedlnosti byla Sidgwickem doplněna o tezi, která stanoví, že nikdo nesmí svůj zájem povyšovat nad zájem skupiny. Všichni musí být také stejně posuzováni, nikdo nesmí získat primát. Z těchto tvrzení vyplývá závěr, který tvrdí, že všechny dobré činy musí souhlasit s obecným dobrem.

- **Přejícnost (náklonnost)** - každý je morálně povinován starat se o dobro druhého jako o své vlastní.

### **Spor o jedince a společnosti (Green, Bradley)**

Utilitaristé silně akcentují individualismus. Společnost je pouhý soubor jednotlivců<sup>12</sup>. Proti této koncepci vystoupil F.H. Bradley a T.H. Green (oba působili na Oxfordu). Bradleyho argumentační oporou byl především Kant a Hegel.

Jejich kritika byla vedena především proti individualismu v utilitaristické etice. Veřejné dobro je podle u. pouze sumou dober jednotlivců. Oba odpůrci argumentují, že jedinec v sobě odkrývá přání a cíle, které jsou ovlivněny společenskou situací a kontaktem s druhými lidmi (jedinci se identifikují skrze mezilidské vztahy). Společnost je něco, co přesahuje jednotlivce nebo jejich sumu.

Osoba, která jedná proti společnosti, jedná nemorálně. Teprve v porovnání se společenskými normami a pravidly je člověk vychováván k morálnímu životu.

Bradleyho silně ovlivnilo prostředí viktoriánské Anglie, kde se očekávalo, že každý jedinec co nejlépe odehraje svou životní roli. Jeho koncepce musela být silně otřesena v multikulturním společenství, kde nejsou tak přesně určeny role a hodnoty.

Cílem lidského života je nalezení svého místa ve společnosti a splnění všech závazků, které z role vyplývají.

**Problém:** Můžeme skutečně identifikovat takovou „ideální společnost“? Nejsou u člověka přítomny i ostatní role? Nemohou být různé role v rozporu (matka pečující o dítě a lékařka, která chce studovat a nemá čas na rodinu).

Velmi zajímavý postřeh uvádí P. Vardy (1995), který poukazuje na Sókrata a jeho přístup ke společnosti. Vzhledem ke své nekonformitě by pravděpodobně Bradley souhlasil jako Atéňan s rozsudkem smrti pro Sókrata.

<sup>10</sup> Př.: raději se vyvaruji návštěvy kina, abych mohl studovat.

<sup>11</sup> Zde nastává problém srovnat jednotlivé

<sup>12</sup> „Neznám nic takového jako společnost.“ (M. Thatcherová)

### ***Naturalismus (G.E. Moore)***

Naturalismus se pokouší definovat dobro v jistých metamorálních kategoriích. Dobro se definují podle Božích příkazů, libosti nebo podle společenských potřeb.

Hlavním představitelem je G.E. Moore. Jeho argumenty byly namířeny proti „naturalistickému bludu“. Pojem „dobro“ totiž není v žádném případě možné definovat a morální soudy proto nemohou být vázány na tuto nedefinovatelnou kategorii<sup>13</sup>. U pojmu „dobro“ můžeme pouze poukázat na doprovodné efekty jako je např. „libost“.

Moore dále nabízí dvě alternativy řešení problému:

- dobro je složený termín, který můžeme dále dělit
- dobro je pojem zbavený smyslu.

Obě možnosti mají však svá úskalí. První varianta (která uvažuje o dobru jako o složeném termínu je neprůchodná. Moore to zdůvodňuje takto: Pokud např. řekneme, že „libost je dobro“, můžeme se ptát,

Druhou variantu Moore vyloučil.

Hlavní dva typy morálních teoretiků:

- Etičtí teleologisté lidské činy je možno rozlišovat na dobré a zlé s ohledem na cíle, které sledují.
- Etičtí deontologisté

---

<sup>13</sup> „Můžeme podat např. definici koně, který má mnoho vlastností a znaků, které můžeme jednu po druhé popsat. Když ta učiníme, zůstanou nám jednotlivé jednoduché termíny (např. „hnědý“), které již nemůžeme dále definovat. Podobně je to u pojmu „dobro“, které je takovým jednoduchým termínem, který neobsahuje žádné části, na které se dá rozložit. Dobro je nedefinovatelná kvalita stejně jako např. nemůžeme definovat barvu. (Co je to např. „žlutost“).

## MORÁLNÍ VÝVOJ ČLOVĚKA

### PIAGET

#### Základní stádia

1. **Individuální rituály** ( do 6-ti let)- jde o individuální stanovování pravidel. Nelze často stanovit, zda jde o rituály, které si stanovuje dítě nebo zda je ovlivněné zvnějšku.
2. **Heteronomní pravidla** (do 11-ti let) - jsou stanovena okolím (otec, radní, Bůh nebo jiná autorita). Dítě s nimi zachází svévolně. Je zde propojen extrémní konzervativismus s krajní svévolí. Člověk se podřizuje pravidlům, se kterými není ztotožněn. Není rozpor mezi mystickým uctíváním a praktickou ignorací pravidel.

Jednání ve shodě s normami je dobré.

*Tak uvažuje ostatně mnoho dospělých, jejichž konzervativní postoj se utěšuje myšlenkou, že věčný rozum zvítězí nad současnými mravy, zatímco ve skutečnosti jsou jen otroky minulých mravů na úkor současných zákonů rozumné spolupráce<sup>14</sup>.*

3. **Autonomní pravidla** - Normy již nejsou pojímány jako něco vnějškového. Jde o výsledek svobodného rozhodnutí, které vzniká dohodou.

Symptomy:

- jde o třetí stádium (po gerontokracii a teokracii)
- pravidla nejsou „svatá“ a neměnná
- původ norem je nazírán realisticky.

### KOHLBERG

#### Stupně morálního vývoje

Kohlberg vychází při konstrukci svých stupňů vývoje morálního usuzování z výzkumu, který provedl se 72 chicagskými chlapci pomocí 10 hypotetických rozhodnutí. Chlapci se dělili do tří věkových skupin (10, 13 a 16 let). Tento výzkum (Kohlberg,1958) byl zároveň výchozím bodem pro dlouhodobé zkoumání, probíhající již přes 30 let (viz Colby, Kohlberg, Gibbs 8z Lieberman,1983; Colby 8z Kohlberg,1987).

#### Rovina:

#### Základ morálního úsudku

#### I.

Morální hodnocení se zakládá na vnějších, kvazifyzických událostech, špatném jednání nebo na kvazifyzických potřebách, a ne na osobách a normách.

#### Vývojové stupně

**Stupeň 1:** Orientace na trest a poslušnost. Zda je nějaké jednání dobré nebo špatné, závisí na jeho hmotných (fyzických) důsledcích, a ne na sociálním významu, popř. hodnocení těchto důsledků. Vyhnutí se trestu a nekritické podřízení se moci platí za hodnoty samy o sobě. Nejsou zprostředkované hlubším morálním uspořádáním, podepřeným trestem a autoritou.

**Stupeň 2:** Instrumentálně-relativistická orientace. Správné jednání se vyznačuje tím, že účelově uspokojuje vlastní potřeby - a někdy i potřeby druhých. Mezilidské vztahy se projevují jako vztahy tržní. Základy slušnosti, vzájemnosti, smyslu pro spravedlivé rozdělování jsou sice přítomny, jsou však

---

<sup>14</sup> Piaget In: Heidbrink, H. Psychologie morálního vývoje s.59

stále interpretovány hmotně a účelově. Vzájemnost je otázkou jednání „ruka ruku myje“, a ne otázkou loajality či spravedlnosti.

## II

Morální hodnocení se zakládá na přejímání dobrých a správných rolí, dodržování konvenčního pořádku a toho, co očekávají druzí.

**Stupeň 3:** Orientace na souhlas vázaný k určité osobě nebo model „správneho chlapce / správne dívky“. Správne jednání je takové, které se ostatním líbí nebo jim pomáhá a získává jejich souhlas. Tento stupeň je charakterizován vysokou měrou konformity vůči stereotypním představám o jednání, které je většinově považováno za správné či „přirozené“. Jednání je často posuzováno podle názoru: „On to myslí dobře,“ což je pro začátek důležité. Člověk získává souhlas, pokud se chová „přívětivě“.

**Stupeň 4:** Orientace na právo a pořádek. Autorita, pevná pravidla a zachovávání sociálního pořádku tvoří orientační rámec. Správne jednání znamená konat svou povinnost, respektovat autoritu a v jejím zájmu hájit dané sociální uspořádání.

## III

Morální hodnocení se zakládá na hodnotách a principech které jsou platné a použitelné nezávisle na autoritě skupin či osob, jež tyto principy zastupují, a nezávisle na vlastní identifikaci s těmito skupinami.

**Stupeň 5:** Orientace na zákonné chování a sociální úmluvy je všeobecně spojena s utilitaristickými rysy.. Správnot jednání se běžně měří podle všeobecných individuálních práv a standardů, které po kritickém přezkoumání přijímá celá společnost. Člověk si je vědom relativity osobních hodnotových postojů a názorů a podle toho klade důraz na pravidla jednání směřující k nalezení konsenzu. Nehledě na ústavní a demokratické dohody je právo otázkou osobního měřítká hodnot a názorů. Vně zákonem stanoveného okruhu se povinnosti zakládají na volné dohodě a úmluvách.

**Stupeň 6:** Orientace na všeobecně platné etické principy. Právo je definováno jako vědomé rozhodnutí ve shodě se zvolenými etickými principy s odvoláním na rozsáhlé logické extenze, univerzalitu a konzistenci. Tyto principy jsou abstraktní a etické povahy (zlaté pravidlo, kategorický imperativ), nejde o konkrétní morální pravidla, jako třeba Desatero. V jádru se jedná o univerzální principy spravedlnosti, vzájemnosti a rovnosti lidských práv a respektování důstojnosti člověka jako jednotlivce.

## E.ERIKSON

V r. 1950 popsal E.Erikson jednotlivá stádia psychosociálního vývoje, který umožňuje člověku účastnit se mezilidských vztahů. Každá vývojová fáze vytváří krizi. Zdárné řešení krize je pak podmínkou úspěšného začlenění do společenských vztahů a „bezporuchový“ postup do dalších stádií.

**Jednotlivé fáze:**

stupeň	věk	popis vývojové krize
1.	1. rok	základní důvěra ↔ nedůvěra
2.	2. rok	autonomie ↔ stud a pochybnosti
3.	3. - 5. rok	iniciativa ↔ pocit viny
4.	školní věk	výkon ↔ pocit méněcennosti
5.	adolescenc	identita ↔ neidentita
6.	mladší dospělost	solidarita ↔ sociální osamělost
7.	dospělost	generativita ↔ sebeabsorbce (stagnace)
8.	zralý věk	integrita ↔ znechucení, zoufalství

**KOMUNIKACE V MANAŽERSKÉ PRAXI**

V této kapitole se dozvíte:

- Co obsahuje Watzlawickův komunikační model
- Popis techniky aktivního naslouchání
- Typy otázek
- Formu předávání a přijetí zpětné vazby



**Watzlawickův komunikační model, obsah a vztah, redundance, preskripce, otázky, aktivní naslouchání, zpětná vazba, Rosentalův model**

**Watzlawickova komunikační teorie**

Základní teze světově proslulého odborníka na komunikační teorii Paula Watzlawicka nám pomohou vytvořit vhodný rámec a zázemí pro pochopení procesu komunikace a jeho jednotlivých fází.

Watzlawickovu teorii chápeme jako ústřední model z několika důvodů. Jde v prvé řadě o teorii, která komplexně postihuje komunikační proces a vytváří vhodné zázemí pro pochopení zpětné vazby, aktivního naslouchání a dalších jevů, které se vyskytují ve vztahu k argumentačnímu procesu.

*Komunikace představuje moc. Kdo se ji naučí efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.*

*Anthony Robbins*

**Východiska komunikační teorie**

Svou teorií se Watzlawick zaměřuje na **pragmatickou** stránku mezilidské komunikace. Vychází z klasického rozdělení výrazů na tři hlavní části:

- Syntax** - je nauka, která hledá především vzájemné vztahy mezi znaky a popisuje znaky (výrazy) jako takové. Výsledkem je stanovení pravidel pro užívání těchto znaků v konkrétním jazyce.
- Sémantika** - hledá významy jednotlivých znaků a výroků. Hledají vztahy mezi jednotlivým znakem a jeho významem.
- Pragmatika** - popisuje vztahy mezi znaky a jeho uživateli. Hledá praktický kontext uzívaných znaků v mezilidské komunikaci.

**HLAVNÍ KOMUNIKAČNÍ ZÁKONY – AXIOMY KOMUNIKAČNÍHO PROCESU**

Vlastní teorie vychází z několika předpokladů, které nám poskytnou zázemí pro další pochopení komunikační teorie. Pojem „komunikační pole“ byl autorem skript zaveden z důvodů přesnějšího pochopení výchozích axi-



omů Watzlawickovy teorie a není její původní součástí. Pod pojmem „komunikační pole“ rozumíme souhrn všech procesů a vztahů, které se odehrávají v mezilidské komunikaci a mají na ní přímý nebo nepřímý vliv. Pro dobré pochopení pragmatické roviny musíme představit několik základních zákonitostí:

- **Komunikace je trvalým jevem – není možné nekomunikovat**

Není možné zcela odstranit komunikaci. Je stále přítomná. Lidé jsou „odsouzení“ ke komunikaci. Podobně jako nelze nalézt negaci pro lidské chování (člověk se vždy „nějak“ chová). Neustále dochází k **interakci signálů** a to na vědomé a nevědomé rovině.



Např.: Pedagog a žáci jsou po celou dobu učebního procesu propojeni vzájemným sdělováním informací. Můžeme jej nazvat „komunikačním polem“ v jehož rámci učitel sehraává klíčovou roli ve směru pozitivního ovlivňování tohoto pole. Uvědomování si vlastních vysílaných signálů a citlivost na přijímání zpětné vazby pomáhají k vytvoření vhodného komunikačního pole v procesu výuky.

- **Komunikace je obousměrná**

Na rozdíl od klasických teorií (viz odkaz) se autoři domnívají, že Watzlawickova teorie přesněji popisuje realitu ve svém předpokladu obousměrné komunikace. Jednosměrná komunikace se prakticky nevyskytuje a snad ani vyskytovat nemůže.



I v situacích, kdy vysílám zprávu bez velké šance na odpověď jako je tomu s meziplanetárními sondami, které nesou poselství potenciálním mimozemským civilizacím, očekáváme odpověď, reakci. V opačném případě by byly investované peníze do projektu hledání mimozemských civilizací zcela absurdní.

Rovněž hromadné sdělovací prostředky, které se zdají působit jednostranně a jednosměrně, pracují se zpětnou vazbou a komunikační reakcí diváka.

I takto netypické komunikační situace lze právem označit jako obousměrné.

Vydeme-li z předcházejícího předpokladu, musíme konstatovat, že neustálá komunikace není pouze jednosměrná. Použili jsme pojem „komunikační pole“, které naznačuje, že komunikace není pouhým jednosměrným procesem. Komunikace se děje v **kontextu**. Vnímání situací ve vzájemných souvislostech je vlastní nejen komunikačnímu procesu, ale můžeme jej spatřit rovněž v činnosti lidského mozku, který vnímá své okolí především ve formě vztahů. Signály a sdělení jsou modifikována podle toho, komu jsou sdělována a jaký je jejich kontext. Vztahy (kontext) ovlivňují vydávání i přijímání signálů.

- **Mezilidské systémy se chovají jako soustavy se zpětnovazebními cykly**

Vzhledem k předchozím předpokladům můžeme odvodit, že reakce, které jsou stále přítomny a působí ve vzájemném kontextu, mohou vykazovat zpětnou vazbu a navzájem se ovlivňovat. Jednotlivé vstupy vyvolávají adekvátní reakci, kterou lze podle povahy konkrétního cyklu označit jako kladné nebo záporné. Kladná zpětná vazba posílí (zesílí) přijímaný signál, záporná přijímaný signál utlumuje. Posilováním nebo utlumováním zpětné vazby může každý člověk ovlivňovat komunikační pole směrem potřebným ke zdravé komunikaci.

Dlouhodobé komunikační vztahy (pracovní, rodinné, přátelské) vykazují stabilní pravidla směřující k homeostázi<sup>15</sup>.

Homeostáza může být vytvořena i v případě patologické komunikace, kde působí jako omezující faktor pro případnou variabilitu témat a chování.



Manželská dvojice se může stále dokola hádat o několika tématech. Ostatní témata mohou být z vzájemného sporu vytlačena. Dojde k ekonomizaci vzájemného patologického vztahu (homeostatickému stavu).

Pokud bude naopak posilována pozitivní zpětná vazba dvojice bude stupňovat prudkost a intenzitu střetů, které skončí agresivitou a rozpadem vztahu.

- **Komunikace vykazuje prvky redundance**

Při mezilidské komunikaci vzniká tendence k chování podle zaužívaných vzorců a pravidel (redundanci).

<sup>15</sup> Homeostáza napomáhá modifikovat komunikační proměnné tak, aby měly tendenci setrvávat uvnitř definovaných hranic. (Watzlawick 1999 s. 117)

Podobně jako živé organismy, které se pomocí zpětné vazby a homeostázy stávají flexibilními na změny okolí, využívá proces komunikace obou prvků k vytváření nejvhodnějších strategií s cílem dosáhnout co nejoptimálnějšího výsledku. Oba systémy – komunikace i živé organismy - inklinují k výběru nejvhodnějšího postupu jednání jako nejlepší vhodné alternativy k prožívanému problému. Kdyby chybělo přizpůsobení, každá změna vnějších podmínek by byla kritická pro přežití systému a v případě opačného extrému - maximální flexibility - by docházelo by k neustálému hledání nových alternativ, která by v konečném důsledku systém zcela vyčerpala.

V nových situacích nezačínáme proto zcela znovu, ale pokoušíme se opakovat dříve použitou úspěšnou strategii. Hovoříme v této souvislosti o redundantním chování<sup>16</sup> živého organismu nebo lidských bytostí.

Ve standardních případech jde o velice výhodný postup. Problém nastane tehdy, pokud je použitý postup nevhodný nebo vyvolá jinou reakci než je očekávána. Pak se stává použití zaběhaného postupu jako nevhodné nebo dokonce nebezpečné.



### ***Ve kterých situacích můžeme vysledovat prvky redundantního chování v komunikaci?***



Od dětství jsme vedeni v dopravní výchově k tomu, abychom se před vstupem do vozovky rozhlédli. Nejprve vlevo a následně vpravo. Zvyk se stane natolik samozřejmým, že nad ním přestaneme uvažovat a kdykoli vstupují do vozovky, zachovávám stále stejný postup. Představme si nyní, že přiletíme na návštěvu Londýna. U letiště se opatrně rozhlédneme vlevo a nic nevidíme. S klidem vstoupíme do vozovky ... a zvuk brzd nám připomene odlišné dopravní zvyklosti ostrovní země. Zažitý zvyk, který po mnoho let zaručeně fungoval se v jiné situaci může stát smrtelným.

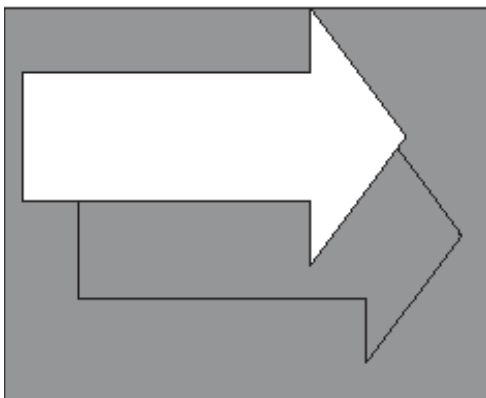
Jako další příklad nám může posloužit situace popsána v odborné literatuře, která se týká namlouvání amerických vojáků a anglických dívek. Zde došlo vlivem rozdílných zvyklostí při namlouvání k naprostému selhání procesu komunikace. Američané měli totiž ve zvyku políbit svou přítelkyni na počátku každého setkání. Angličanka naopak vnímala polibek jako velmi vážné gesto počínající milostné přede hry. Zvyk políbit se při setkání na tvář se v odlišné kultuře stal velmi nepříjemným břemenem.

Nevhodně použitý postup, který byl úspěšný v předchozích případech se projeví jako zcela kontraproduktivní v nové situaci.

#### **• Tři roviny komunikace**

Batesonovy výzkumy v šedesátých letech potvrdily předpoklady, které kdysi stanovil filosof Bernard Russel. Každý komunikační akt v sobě obsahuje tři hlavní sdělení (informace):

- obsahové
- vztahové (emoční)
- preskriptivní (sdělení o účelu)



Tyto roviny jsou **vždy** přítomné a velmi často nerozdělitelně propojené.

<sup>16</sup> Redundancí rozumíme výskyt určitého typu chování, které je v konkrétních situacích pravděpodobnější než jiné chování. (In: Watzlawick 1999 s. 28n.) „... Ve smyslu informační teorie se dá také říci, že stochastické procesy vykazují redundanci - pojem, který je prakticky identický s častěji používaným pojmem vzorec.“ (Watzlawick 1999 s. 29)

Obsahová rovina komunikace zprostředkovává informaci, která se týká denotátu uvedeného jazykového výrazu (faktů). Obsahová rovina se může týkat čehokoli bez ohledu na pravdivostní hodnotu nebo její srozumitelnost.

Vztahová rovina ukazuje, jak máme informaci chápat a rovněž naznačuje vztah k příjemci zprávy. Ve vztahové rovině se projevují především emoce a postoje.

Preskriptivní rovina tvoří hlavní záměr mluvčího. Z jakého důvodu komunikuje, co je cílem, smyslem a záměrem komunikace. Tato rovina je ukryta zpravidla „nejhlouběji“ pod vyslovovanými fakty a projevovanými emocemi. Teprve s rozkrytím Preskriptivní roviny dostaneme komplexní obraz komunikace.



Ráno můžeme uslyšet větu „Zase nám venku prší ...“ Obsahová část zprávy nám podává informaci o tom, že v exteriéru budovy, kterou obýváme dochází k meteorologickému jevu, nazývanému srážková činnost.

Vztahová rovina může hovořit o **zklamání** mluvčího nad tím, že nelze obléci novou halenku, či opékat vepřová kolena.

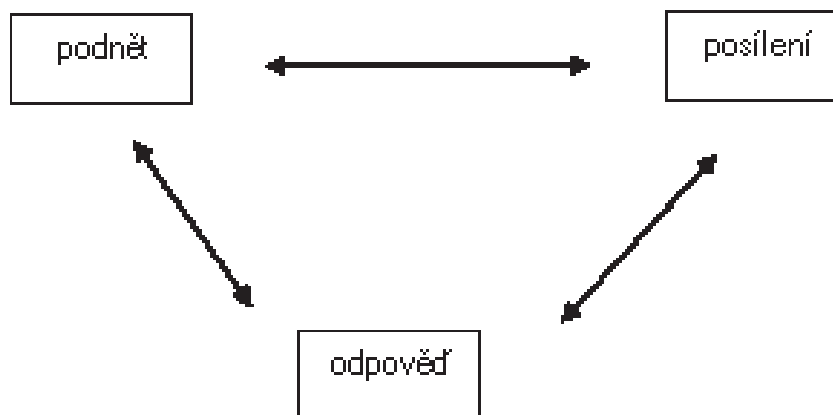
Preskriptivní rovina podává hovoří o skryté žádosti po **potřebě potěšit** zklamanou osobu.

Stejnou větu lze interpretovat naopak jako nadšenou výzvu k celodennímu lenošení a odpočinku nebo potěšující informaci o závlaze nově osetého pole ...

Jak je patrné z uvedeného příkladu, obsahová rovina komunikace nečiní zpravidla takové potíže jako rovina vztahová, která uvedenou informaci interpretuje nebo rovina preskriptivní. Nepochopení těchto dvou složek je jednou z častých příčin neúspěšného dialogu.

#### • Fázování sledu událostí

Komunikační proces můžeme sledovat v jeho závislosti na čase. Zvnějšku se pozorovateli jeví série komunikačních aktů jako „nepřerušovaný sled výměn“. Běžně můžeme vnímat „podnět“, který subjekt vysílá, odpověď, kterou přijímá a následnou reakci (posílení), kterou v subjektu odpověď vyvolává. Watzlwickova teorie nepři-



použití vzhledem k výše stanoveným axiomům tento model. Hlavní princip spočívá v nemožnosti odhalit počátek - tedy podnět. V komunikačním poli se současně prolínají podnět, odpověď a posílení. Jinými slovy tyto tři složky probíhají současně. Jejich fázování a „počátek“ je možné vnímat pouze v subjektivní rovině nebo při nutnosti analytického rozboru. V obou případech se ovšem dopouštíme určitého zkreslení situace.



O možných paradoxech fázování ve výzkumné praxi psal v r. 1964 Bateson

“...Sekvence pokusů je tak fázována, že je to vždy experimentátor, který dodává „podněty“ a „posílení“, zatímco subjekt dodává „odpovědi“. Tato slova jsou úmyslně uvedena v uvozovkách, protože definice rolí jsou ve skutečnosti tvořeny pouze ochotou organismů přijmout systém fázování...Krysa, která řekla „Vytrénovala jsem svého experimentátora. Pokaždé, když stisknu páčku, mi dá potravu,“ odmítala přijmout fázování sledu, které se experimentátor pokoušel prosadit. Stále však platí, že v dlouhém sledu výměny budou dotyčné organismy - především půjde-li o lidi - ve skutečnosti fázovat sled tak, že to bude vypadat, že jeden z nich přebírá iniciativu, dominuje, je závislý atd. To znamená, že se dohodnou na vzorcích výměny (na nichž se mohou nebo nemusí shodnout), a tyto vzorce budou vlastně náhodnými pravidly pro výměnu posílení.”

V lidské kultuře existuje mnoho kulturně podmíněných vzorců fázování. (vedoucí-podřízený, otec - dítě, učitel - žák), která obsahují konvence spjaté s procesem fázování. Nelze však oddělit jednu osobu od druhé. Co by byl vedoucí bez podřízených?

Pokusy o interpretaci fázování (tedy „kdo začal“ nebo „kdo je tady viníkem“) a jeho subjektivní výklad často vedou k velmi intenzivním konfliktům a nepochopení neboť se „objektivní pravdy“ nedá dopátrat.

V komunikaci se objevují tři základní roviny (Obsahová, vztahová a preskriptivní), jejichž celkové pochopení umožní kvalitní interpretaci toho, co je komunikováno.

Patologické formy v komunikaci mohou nastat při nerespektování zákonitostí komunikačního procesu.

## TECHNIKA AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

**Aktivní naslouchání je takový způsob komunikace, který umožňuje:**

- Dává možnost partnerovi hovořit o tom, co považuje za důležité. Obě strany tak získávají více důležitých informací.
- Porozumět signálům vysílaným neverbálně (pochopit skutečné pohnutky) a reagovat na ně.
- Dávat do souvislosti to, co partner řekl, a tím, co si asi myslí.
- Umožňuje dát partnerovi najevo, že jej vnímáme a máme zájem o něj a jeho problémy.
- Signalizovat, že jste připraveni nejen poslouchat, ale i pomáhat hledat řešení těchto problémů.
- Vytvářet pozitivní „naslouchací“ atmosféru důvěry a otevření.
- Zabránit nedorozuměním a špatným výkladům.

**Proč je těžké aktivně poslouchat?**

- Protože jsme zvyklí soustředit se spíše na sebe. Rádi posloucháme svůj vlastní hlas.
- Myslíme přibližně 3 x rychleji než mluvíme.
- Vzhledem k rychlosti myšlení se často stává, že myšlenkami „bloudíme“ někde jinde a tím nám unikají zásadní informace.
- Máme tendenci neposlouchat jiné názory, zvláště tehdy, liší-li se od našeho názoru a nejsme připraveni cokoli na tom změnit.
- Často děláme závěry před tím, než partner domluví.

**Jaké schopnosti vyžaduje metoda aktivního naslouchání?**

- Schopnost koncentrace během delšího časového období.
- Schopnost a ochotu pochopit stanovisko druhého.
- Schopnost rozumět neverbálním signálům komunikace.
- Schopnost analyzovat situaci a komplexně posoudit situaci.

## POSTUP A ZÁSADY AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

- **Fáze 1 : ověření, zda jsem správně porozuměl/a sdělené informaci**

**Problém :** Rozuměl jsem správně tomu, co jste mi chtěl/a říci?

**Způsob zjištění :** PARAFRÁZE – volně opakujte sdělená fakta

„Pokud jsem Vám dobře rozuměl/a, chcete mi nabídnout...“

„Porozuměl jsem správně, když předpokládám...“

- **Fáze 2 : ověření, zda jsem správně porozuměl/a neverbálním signálům**

**Problém :** Vnímám správně řeč těla, emoce, postoje?

**Způsob zjištění :** ZRCADLENÍ – reflektujte emoce

„Vidím, že mi rozumíte v otázce...“

„Domnívám se, že se cítíte rozhořčen...“

- **Fáze 3 : zmapujte terén**

**Problém :** O co jde tomu druhému?

**Způsob zjištění :** Kladení otázek (upřednostňujeme otevřené otázky)

- **Fáze 4 : vytvoření závěru a shrnutí**

**Problém:** dosáhly obe strany společné stanovisko?

Způsob zjištění: Kladení otázek



CHCETE-LI POROZUMĚT DRUHÝM, PTEJTE SE:

Porozuměl/a jsem tomu, co jste mi chtěl/a říci?

Jak bych se na jeho/jejím místě cítila?

Rozumíte tomu, co říkám?

### ***Jak efektivně sdělovat informace:***

**Naše řeč je srozumitelnější, pokud:**

- Používáme krátké věty.
- Používáme známé slovní výrazy.
- Vysvětlíme nové či neznámé slova pojmy v konverzaci tak, aby druhá strana pochopila, co je tím konkrétně myšleno.
- Využíváme co nejméně slovních a nevhodnějších slov pro vyjádření našich myšlenek.
- Hovoříme se správnou intonací /pauzy mezi slovy, větami, správné kladení důrazu ve větě – věty tázací, oznamovací...../.
- Naše sdělení má logickou skladbu.
- Mluvíme k jádru věci.
- Soustředíme se a klademe důraz na podstatné věci.
- Používáme příklady.
- Vedeme dialog a ne monolog. Jinými slovy necháme druhému prostor pro to, aby se mohl vyjádřit, neskáčeme do řeči, jsme pozorní.

### ***Rosentalovy způsoby sdělování žádostí***

Podle Rosentala existuje šest hlavních způsobů, jak formulovat své žádosti, aby byly co nejlépe akceptovatelné příjemcem:

Jestliže chcete svého kolegu něco naučit, nebo jej něčím pověřit, záleží na tom, JAK to uděláte.

Sdělení	Pozitivní forma	Negativní forma
Důvěra, že já vám umím pomoci	„Drž se mě, vyhraješ...“ „Vím, že tě dokážu něco naučit...“	„Neumím učít...“ „Nevím, jestli ti budu něco platný...“
Důvěra ve schopnost druhého	„Vím, že to dokážeš“ „To se poddá...“	„Tak nevím, jestli ti to půjde“ „Je to těžké...“
Neverbální stránka: oči, tón, držení těla, doteky	vyjadřuje důvěru	pochybovačná
Zpětná vazba: přesnost, dostatek, pozitivní/ negativní	„Dobrá práce!“ „Výsledek je až na pár drobností, které je nutno dotáhnout...“	„Špatně!“ „Snaž se víc!“ „Čekal jsem, že to zkazíš!“
Vstup: množství a kvalita dávané informace	„Napřed to hlavní a pak podrobnosti...“	„Nemáme na to moc času...“
Výstup: míra žádaného výkonu	„Zatím stačí hlavní body...“ „Při dalším pokusu potřebujeme již výkon ve standardu...“ „Je další šance si to vyzkoušet...“	„Znovu!“ „Lépe!“

Úkol pro vás: ověřte si, že dokážete lidem sdělovat požadavky pozitivně:

## OTÁZKY – TYPY OTÁZEK

- **Otevřená:**

Předpokládá volnou řeč partnera, při níž se necítí jako vyslychaný. Vede k získání velkého množství informací.

*Příklad: „Co pro vás mohu udělat?“*

- **Uzavřená:**

Dává partnerovi možnost odpovědět pouze ANO, nebo NE. Získáváme jednotlivé detailní informace nebo si je potvrzujeme; doplňujeme si již známé skutečnosti.

*Příklad: „Používáte auto výhradně soukromě?“*

- **Alternativní:**

Nepředpokládáme, že vyjednaváč vysloví zamítavý názor. Dáváme mu možnost výběru ze dvou (event. i více) alternativ. Alternativní otázka vede zákazníka k přemýšlení. Zvyšuje šanci pro získání jeho ANO. Vyjednaváč se rozhoduje způsobem, který odpovídá našim přáním.

*Příklad: „Máte zájem o tuto službu nebo potřebujete jinou pomoc?“*

- **Hypotetická:**

Privádí partnera do situace, jako by nabízený produkt (výrobek, služba) již byl jeho. To nám urychluje cestu k získání souhlasu.

*Příklad: „Představte si, kdybyste přestal kouřit, kolik peněz měsíčně můžete ušpóřit?“*

- **Reflektující:**

Zamezuje nedorozumění, objasňuje situaci, kontroluje, zda jsme si dobře rozuměli. Partner cítí snahu o porozumění.

*Příklad: „Pokud jsem vám správně rozuměla, tak...?“*

- **Sugestivní:**

Dáváme jí s cílem ovlivnit partnera, probudit jeho přání. Vede jej k uvědomění si jeho potřeb. Je vhodná u ne-

jistých klientů, kteří potřebují naše vedení. Je zapotřebí s ní pracovat citlivě, aby se klient necítil manipulovaný.  
*Příklad: „Přece byste nechtěl, aby...?“*

- **Usměrňující:**

Je použitelná tehdy, když se partner nechce v hovoru zastavit.

*Příklad: „Mohli bychom se vrátit k...?“*

## ZPĚTNÁ VAZBA

### *Pravidla pro předání zpětné vazby*

- Zaměřte se na chování nebo záležitost, ne na osobu. Pamatujte, že účinné je posílení pozitivního chování.
- Snažte se o popis chování, ne o jeho hodnocení. Popište chování a jaké má vliv na vás. Mluvte jen o tom, co se dá změnit.
- Buďte pokud možno konkrétní. Obecná vyjádření se míjejí účinkem.
- Mluvte o sobě, neschovávejte se za „my“ a „oni“.
- Udržujte oční kontakt – dívat se na člověka, jemuž dáváte zpětnou vazbu a mluvit přímo k němu je naprosto nezbytné.
- Vynechejte absolutní slova jako „vždycky“ a „nikdy“. Vyhněte se obviňování.
- Podávejte zpětnou vazbu jen takovou formou a v takovém množství, které je druhá osoba ochotna „slyšet“.

### *Zlatá pravidla pro PŘIJETÍ zpětné vazby*

- Naslouchejte aktivně.
- Zůstaňte po celou dobu otevření všem myšlenkám a názorům.
- Mluvte pozitivním a příjemným tónem.
- Ověřte si, zda jste všemu správně rozuměli.
- Kladte otevřené otázky a požádejte o příklady.
- Za zpětnou vazbu vždy poděkujte.
- Sami pro sebe si zhodnoťte, zda je nutná změna a co případně změnit.



*Představte si, že budete pozdní příchozí do práce svému podřízenému. Vytvořte vhodné věty, které budou respektovat pravidla pro tvoření ZV*

*Formulujte problematické situace při přijímání a podávání ZV.*

## VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ



V této kapitole se dozvíte:

- Postup při vyjednávání
- Typy vyjednávání
- Metody pro posílení vlastní pozice při vyjednávání
- Typy problémových vyjednávačů
- Fáze konfliktu
- Techniky pro zvládnutí konfliktních situací



Vyjednávání, průlomové vyjednávání, BATNA, argumenty, konflikt, fáze konfliktu, mediace

### PROCES VYJEDNÁVÁNÍ

Etické chování vyžaduje u každého manažera respektování určitých zásad, které se projevují především v oblasti komunikace a také při řešení sporných otázek. Hlavními technikami pro řešení sporů je vyjednávání a v tomto materiálu se rovněž dozvíte o technice pro řešení složitějších konfliktů a sporů – mediaci.

#### Komunikační základy - opakování

Stejně jako stavíme své domy na pořádných základech, a ne na písku, vyplatí se i v případě vyjednávání a řešení konfliktů - ještě než sáhneme ke speciálním nástavbovým dovednostem - nejprve ověřit, že správně používáme základní komunikační techniky. Chceme-li tedy dosáhnout hladké komunikace a pokud možno nevyvolávat zbytečné spory, vyplatí se využít následujících rad:

- Dávejte si velký pozor na svůj **tón hlasu, gesta a tělesnou pozici**, aby nebyly ponížené, bolestínské ani urážlivé.
- **Hleďte, co vás s partnerem spojuje, v čem se shodnete.** Nezapředávejte do diskusí o tom, co je rozdílné.
- Hleďte **řešení, která jsou přijatelná pro všechny strany.** Vynucená dohoda obvykle dlouho netrvá.
- Zvolte pro svou komunikaci vhodný „kanál“ (odpovídající způsob) např. písemný, ústní, odborný či naopak jednoduchý, vizuální, audiální či kinestetický, odpovídající prostředí a naladte se, tj. přizpůsobte se partnerovi v jednání. **Zrcadlete.**
- Opatřete si informace předem, nic nepředpokládejte. Zásadně netvrďte, **ptejte se!!**
- Ukažte dobrou vůli se dohodnout, dejte najevo, že vnímáte věc i z pohledu protistrany, dejte slovně i v řeči těla najevo **empatii**.
- Omezte počet vět, které začínají slovem JÁ. Vyhněte se provokativnímu „proč“ a negacím, **volte neutrální nebo pozitivní slova.**
- Pozorně **naslouchejte**, dokud druzí mluví, a dávejte to patřičně najevo **parafrázováním**. Urážlivé části prostě přeslechněte.
- Rozlišujte neustále mezi city a fakty, **přemýšlejte o tom, co říkáte.** Svoje city držte pod kontrolou, ani v duchu nikoho neobviňujte.
- Neustále si ověřujte, že jste dobře porozuměli, kladte **filtrační otázky** pátrající po příčině (pozadí) vzniku problému, které vedou ke konkretizaci.
- Vytvářejte pocit neustálého pokroku v jednání, pravidelně **sumarizujte**, co bylo řečeno, na čem jste se shodli, a kladte krátké **potvrzovací otázky** vedoucí k souhlasu.



K osvěžení toho, co už znáte, si u každé z podtržených technik na této stránce napište příklad...



## Možné výsledky vyjednávání a strategie vítěz – vítěz

Každé vyjednávání nabízí poměrně velkou paletu možných řešení. Představme si jeden modelový spor dvou spolupracovníků, Honzy a Aleny. Dostali za úkol navrhnout víkendovou oslavu pro svůj pracovní tým za odměnu za dobře odvedenou práci. Honza zastupuje tu část zaměstnanců, která preferuje „akčnější“ pobyt a proto navrhuje hory. Alena je spolu s ostatními kolegy spíše pro klidnější odpočinek někde u bazénu. Podívejme se, jakých výsledků mohou po určitém čase dosáhnout.

### Jaké jsou možná řešení sporu?

Naprostá rezignace	Oba se po neúspěšných snahách o dohodu „vzdají“ a nepojedou nikam. Pojede jiné oddělení. Horší variantou může být začátek vleklého konfliktu mezi Alenou a Honzou.
Nulová varianta	Společná dohoda bude počítat s oddělenými víkendy dvou menších skupin. Jedna pojede na hory a druhá k bazénu.
Diktát	Alena se rozhodne vzít iniciativu do svých rukou. Prosadí si jednoduše „své“ řešení bez ohledu na Honzovo stanovisko. Stejně je nás víc, kteří chtějí k bazénu. Tak co...
Hotový fakt	Honza položí na stůl zaplacený poukaz z cestovní kanceláře na horskou dovolenou....
Vydírání	Jeden z partnerů použije „vydírací“ taktiku. „Nemysli si, že když pojedeme k bazénu, budeme vám ještě pomáhat s uzávěrkami.“
Spontánní rezignace	Honza se zadívá do krásných očí Aleny, mávne rukou a zamumlá něco o tom, že je to vlastně fuk. Jedou k bazénu.
Náhoda	„Hodíme si korunou... a uvidíme!“
Rozhodčí	Požádají nadřízeného o rozhodnutí.
Úplatek	Honza prohodí: „Když s námi pojedete na hory, určitě nám zůstanou peníze na nový luxusní kávovar, který se vám tak líbil... Co myslíte, paní kolegyně?“
Kompromis	Jeden den budeme na horách a druhý týden u bazénu. Každý získá polovinu času.
Pravidelná obměna	Letos pojedou na hory, příští rok k vodě.
Kooperativní řešení	Po nějaké době se zjistí, že Alenou zastoupení lidé si chtějí především užívat pohodlí a klidu. Ostatní preferují aktivní dovolenou. Nakonec si pronajmou na přehradě jachtu, kde se bude jedna část skupiny opalovat a druhá rybařit a potápět. Obě skupiny jsou plně spokojené.

Strategie, která vede ke kooperativnímu řešení, se nazývá **strategie VÍTĚZ – VÍTĚZ**. Je to proto, že zájmy všech jsou nakonec uspokojeny, a nejsou tedy poražení, jen vítězové.

### Ve firemní praxi a v jednání s klienty nabývá strategie vítěz - vítěz obrovského významu.



- Na čem bude záviset výsledek vyjednávání?
- Se kterým typem výsledku se setkáváte nejvíc v práci, ve svém okolí?
- Pokuste se o zhodnocení výhod a nevýhod jednotlivých vyjednávacích strategií a výsledků
- Jsou-li v kooperativním řešení uspokojeny zájmy, znamená to nutně, že jsou uspokojeny i původní požadavky obou stran?

## Tři typy vyjednávání

Předchozí kapitola nám ukázala několik možných výsledků vyjednávání Honzy a Aleny v jejich problému „bázen nebo hory“. Objevili jsme poměrně pestrou paletu možných výsledků. Nyní se zamysleme nad **způsobem, jak může jejich jednání probíhat**. Zde můžeme rozlišit tři základní typy jednání.

Můžeme použít vyjednávání „poziční“ nebo „**průlomové**“, někdy nazývané také „principiální“. Poziční jednání mívá dvě formy – „**tvrdé poziční**“ a „**měkké poziční**“ vyjednávání. Každé z nich může mít své výhody, dosáhneme jimi obvykle různých výsledků a také se hodí k různým situacím. V průběhu jednoho vyjednávání se někdy vystřídá i více typů.

Poziční vyjednávání		Průlomové vyjednávání (Principiální)
Měkké	Tvrdé	
Účastník je přítel	Účastník je protivník	Lidé a problém se oddělují, účastníci řeší problém
Cílem je dohoda, vyhnout se konfrontaci	Cílem je výhra, vítězství	Cílem je rozumný, oboustranně přijatelný výsledek
Hledá se vůle ke shodě	Hledají se jednostranná řešení a kroky	Hledá se oboustranný zisk
Projevuje se důvěra	Projevuje se nedůvěra, objevují se podrazy, matení	Hledají se zájmy za pozicemi, postup bez ohledu na důvěru
Nabízejí se ústupky, nátlaku se ustupuje, mění se pozice	Vytváří se nátlak, trvá se na pozicích	Vytvářejí se alternativy řešení uspokojující zájmy, ne pozice
Trvá se na dohodě	Trvá se na prosazení pozic	Pro posouzení alternativ se stanovují nezávislá kritéria
Měkký přístup, pokud jde o problém i o lidi	Tvrký přístup, pokud jde o problém i lidi	Měkký přístup, pokud jde o lidi, tvrdý, kde jde o problém

V textu se vyskytuje slovo **zájem a pozice**. Budou to pro nás důležité pojmy. Zatímco slovo „pozice“ chápeme jako stanovisko nebo požadavek, s nímž jedna ze stran přichází na jednání, slovo zájem je spíše důvodem pro zaujetí pozice.

Je přirozenou reakcí člověka trvat na svém – pokud jej necháme se na pozici „zakopat“, prestiž mu často nedovolí ustoupit. **Proto se doporučuje spíše opatrně otázkami nebo oklikou zjistit, co vede druhého k zaujetí jeho pozice**. Např. „Svoje peníze na termínovaný vklad nikdy nedám!“ V tomto případě zjišťujeme, zda k tomuto postoji vede spíše potřeba mít peníze neustále k dispozici, nebo zda má klient výhrady k úrokové sazbě či době zpracování dokumentace atd. **Teprve potom je možno navrhnout jiná řešení, z nichž mohou profitovat obě strany**. Pozor – lidé v běžné řeči často svou „pozici“ vydávají za „zájem“.



*Přestavme si krátké vyjednávání o půjčení nože mezi dvěma hochy. První jej však nechce dát. Označte věty písmeny T, M nebo P podle toho, v jakém typu vyjednávání byste je nejspíše zaslechli:*

„Půjč mi ho, teď ho chci já!“

„Počkám, až ho nebudeš potřebovat a pak si ho vezmu.“

„Když mi ho teď půjčíš, třeba tě nechám svézt na kole!“

„Dej mi ho, nebo...!“

„Na co ho teď potřebuješ? Na strouhání tužky? – To já ti mohu půjčit strouhátko a ty mně zatím nůž!“

## Pět kroků průlomového vyjednávání

Postup nazývaný **průlomové vyjednávání** byl vyvinut pro použití i v těch nejvypjatějších situacích. Pět kroků procházejí diplomaté při mezinárodních jednáních, policejní experti při problémech s únosci. Každý si může vyzkoušet tento postup třeba pro jednání s kolegy nebo s klientem. Všude tam nás může provázet technika průlomového jednání.

**1. JDĚTE NA BALKÓN:** První krok spočívá v ovládnutí vlastního chování. Pokud oponent řekne „ne“ nebo na nás slovně zaútočí, může to v nás vyvolat nutkání rychle zareagovat. Ovládneme své pocity a nenechme se vyprovokovat. Můžeme si skutečně představit, že vše sledujeme z balkónu divadla, že jsme od věci i jednání vzdáleni. To nám pomůže udržet city pod kontrolou. „Vyjít na balkón“ může být také symbolem toho, že těžká jednání je možno na chvíli přerušit a získat čas na rozmyšlenou.

*Co lze udělat nebo říct:* Některá jednání nás skutečně zaskočí. Můžeme pak skutečně někam odejít - nabídnout a připravit kávu nebo otevřít okno. Vhodné věty: „To, co říkáte, je pro mne nové, potřebuji o tom chvíli přemýšlet.“ „Zkuste mi, prosím, vysvětlit ještě jednou, co se přesně stalo.“

**2. PŘEJDĚTE NA STRANU SVÉHO OPONENTA:** Vytvořením příznivého klimatu a zdvořilostí zmírníme obavy a podezřívavost svého oponenta. Oponent zpravidla očekává, že se budeme bránit nebo útočit. Udělejme pravý opak. Respektujme jeho pohled na věc a souhlasme s ním všude, kde to bude jen trochu možné.

*Co lze udělat nebo říct:* „Rozumím tomu, co říkáte... a kdyby se něco podobného stalo mně, asi bych byl také znepokojen.“ „Souhlasím s vámi, když si říkáte, že...“ „Chci se ujistit, že vám dobře rozumím...“ „Připouštím, že z vašeho pohledu to tak skutečně může vypadat...“

**3. ZASAĎTE JEDNÁNÍ DO NOVÉHO RÁMCE:** Třetí krok mění hru, která se většinou hraje. Místo odmítnutí požadavků oponenta zaměříme pozornost na způsob, jak uspokojit potřeby obou stran. Opět se nenecháme vyvést z míry útoky oponenta a zkusme použít otázky zaměřené na hledání společných zájmů.

*Co lze udělat nebo říct:* Otázky ve třetím kroku pomáhají hledat společné zájmy. „Co potřebujete?“ „Co se stane, když se dohodneme?“ „Pojďme najít řešení, které je pro nás oba výhodné.“ „Můžeme se také podívat na problém úplně z jiného úhlu.“ „Co kdybychom se společně podívali na náš problém z perspektivy příštího pololetí?“

**4. VYTVOŘME ÚSTUPOVOU CESTU:** Pokusme se zjistit a uspokojit partnerovy zájmy. Ty jsou zpravidla ukryty za pozicemi a ultimativními výroky. Nespěchejme. Vytvořením ústupové cesty usnadníme oponentovi se dohodnout a souhlasit.

*Co lze udělat nebo říct:* V této fázi hodně pomáhá navrhnout několik variant a nechat partnera vybrat jednu z nich. „Chcete se sejít zítra nebo až příští týden?“ Můžeme se rovněž zaměřit na skryté zájmy oponenta. „Vím, že ještě máte zájem na dalším úvěru. Mohu vám s tím nějak pomoci?“

**5. PŘIVEĎTE SVÉHO OPONENTA K REÁLNÉMU POHLEDU NA SITUACI A NESNAŽTE SE HO SRAZIT NA KOLENA:** Zjednodušeně řečeno - zabraňme oponentovi říci „ne“. Použijeme-li sílu nebo výhrůžky, často se obrací proti nám. Zaženeme-li někoho do kouta, začne se bít hlava nehlava. Nehledejme vítězství, ale oboustrannou spokojenost.

*Co lze udělat nebo říct:* „Jistě máte také zájem pohlížet na věci reálně.“ „Souhlasíte se mnou, že nyní bychom měli zkusit s tím vším něco udělat a už se nevracet k minulosti.“ „Nyní bychom měli z toho všeho najít cestu ven - co můžeme udělat pro náš společný zájem, kterým je ...“ Ani v případě úplného selhání nemusíme použít záporné hodnocení. Existuje tzv. „dohoda o nedohodě“ a zní zhruba takto: „Shodneme se v této chvíli na tom, že se nyní nemůžeme dohodnout“.

## Základní pojmy při vyjednávání

Každá profese má svou odbornou terminologii a stejně je tomu i v oblasti vyjednávání. Základní pojmy nám velmi pomohou zejména pro ujasnění, čeho chceme dosáhnout, a jak na to půjdeme.

### Optimum

Optimum je takový cíl jednání, který bychom považovali za naprosto ideální a dokonalý. Ačkoli jsme realisté

a víme, že ideálního stavu, a tedy optima dosáhneme jen stěží, je dobré optimum stanovit. Ukáže nám směr, kudy máme jít, a co při vyjednávání sledovat. Je možné si například stanovit, jakým způsobem chci působit, jakou formu má mít mé chování, jaké principy chci dodržovat.

### **Hlavní cíl**

Stanovení hlavního cíle nebo více hlavních cílů nám pomůže definovat všechny důležité oblasti, o které nám ve skutečnosti jde. Hlavní cíl nám určuje, co je pro nás nejdůležitější a nejpodstatnější. Hlavních cílů by mělo být omezené množství.

### **Vedlejší cíle**

Kromě hlavního cíle je možné sledovat ještě některé cíle vedlejší. Může jimi být například získání informací o přidruženém tématu, nebo významný ústupek v podmínkách jednání.

### **Pesimum**

Jednání se může někdy vyvíjet odlišně od našich představ, a proto je velmi vhodné mít pro sebe jasně stanovenou dolní mez. Ujasníme si tak, co všechno jsme ještě ochotni obětovat a co už ne, kam až chceme ve svých ústupcích zajít. Pokud si pesimum nestanovíme, vystavujeme se riziku uzavření velmi nevýhodné dohody. Odhalení vlastní dolní meze je již součástí strategie vyjednávání.

Vyjednávací minimum vyjadřuje nejmenší možný požadavek na to, čeho chceme dosáhnout, nebo kam až můžeme ustoupit. Minimum je vlastně základní čára, za kterou už nemá cenu jít a pokračovat v jednání. Jestliže jsme zatlačeni za své předem definované minimum, je vhodnější dohodu vůbec nedělat a jednání ukončit.

### **Argumenty**

Jsou zdůvodnění, jimiž můžeme přesvědčit. Mohou mít různou váhu a přesvědčivost – rozhodně by měly být dobře zváženy a seřazeny.

### **Alternativy**

Jsou různé možnosti řešení a výsledků. Bylo málo prozíravé přistoupit k vyjednávání a snažit se prosadit jen jedinou předem připravenou možnost. Pokud by totéž dělala i druhá strana a vaše pozice by se velmi lišily, potom by jednání skončilo ve slepé uličce. Proto je dobré si předem promyslet i různé alternativy řešení a výsledků jednání. Promyslete také, co přinesou různé alternativy vaší protistraně. Promýšlejte také, co byste udělali, kdyby nedošlo k dohodě.

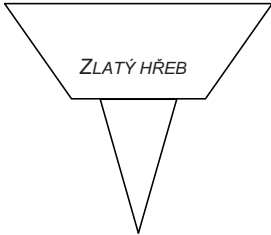
### **Zlatý hřeb**

Je moment, jímž lze protistranu ve vyjednávání překvapit a zvrátit jednání na svou stranu. Obvykle se používá k vyvrcholení jednání.



*Představte si jednání, které vás čeká v blízké době. Zapište si, jaké u něj chcete mít optimum, jaké pesimum, co je váš hlavní a vedlejší cíl, jaké argumenty vznesete, který z nich může fungovat jako zlatý hřeb a jaké alternativy řešení padají v úvahu. Zapište si je na následující stránku.*

## Mapa cílů jednání

Optimum:	
Hlavní cíl 1:	Hlavní cíl 2:
Vedlejší cíl 1:	Vedlejší cíl 2:
Hlavní argumenty:	
	
Pesimum:	



*Jaký krok byste mohl / a konkrétně udělat, kdyby druhá strana odmítla vyjednávat a bylo by lepší ji dostat nazpět k jednacímu stolu?*

## BATNA

Jde o zkratku pro **nejlepší alternativu k dosažené dohodě**. Je to tedy naše „záložní řešení“. Vyjednávat má smysl, jestliže můžeme dosáhnout alespoň o trochu lepší řešení než je naše BATNA.

Jestliže si jdete vyměnit jako turista na malém městě v pátek těsně před zavírací dobou peníze k soukromému směnárníkovi a kurz je 33, ačkoli víte, že ve městě je nyní 31,50, vaše BATNA je počkat bez peněz do pondělka, kdy budete muset navíc vážit cestu do města. BATNA tak vymezuje prostor pro jednání.

Jestliže vám chce přijít opravář na počítač až za týden dny a vy víte, že jiný k vám může přijít přijde za tři dny, můžete klidně vyjednávat a pokusit se získat opravu již mnohem dříve.

Vhodně volená BATNA také pomůže dovést druhou stranu nazpět k jednání, které chce přerušit. Proto je vhodné mít BATNA „v rukávu“ i pro případ **nedohody**.

<b>B</b> est
<b>A</b> lternative
<b>T</b> o
<b>N</b> egotiated
<b>A</b> greement

„Přece byste si nepřáli přijít nyní o úroky?“

„Pokud se nedohodneme, nezbude vám, než se obrátit na soud, a oba víme, jak dnes soudy pracují.“

„Pozdější dodání dokladů z vaší strany by bohužel vedlo k nutnosti udělat celou analýzu znovu.“

BATNA nás pomáhá uklidnit. V případě, že se nedohodneme, nevádí. Víme, co budeme dělat, ať to dopadne jakkoli.

BATNA musí být reálná a pro druhého nepřijemná. Jestliže ji zveřejníme a pak se zachováme jinak, můžeme nejen ztratit tvář. Příště již budou naše slova brána na lehkou váhu.



- Kdy je dobré jednání přerušit nebo se raději nedohodnout? Existují takové situace?
- K jednání, které jste si zmapovali na předchozí stránce, stanovte ještě BATNU k hlavnímu cíli a BATNU pro případ nedohody.

## CO LZE OVLIVNIT U JEDNÁNÍ

Vyjednávání bývá proměnlivé jako život sám. Čím více dokážeme ovlivnit vnější podmínky a průběh jednání, tím snadněji dosáhneme svých cílů.

Již král Karel IV. Usazoval své návštěvy tak, aby jim padalo od oken světlo do tváře, sám však seděl zády k oknu, aby hosté nemohli jeho tvář proti světlu podrobně pozorovat. Jak nachystáte své jednání vy?

V tabulce nalezneme přehled možností, **jak jednání ovlivnit ještě dříve, než padne první věta**. Čím více se předem připravíme, tím získáme větší šanci na dobrý výsledek.

### Co můžeme předem ovlivnit:

<b>Čas</b>	Na kdy naplánovat dobu jednání? Bude časový plán bude vyhovovat oběma stranám nebo jen jedné straně?
<b>Délka trvání</b>	Ve výhodě je ten, kdo nespěchá. Může tak využít časového stresu k vyjednání příhodnějších podmínek. Je vhodné si u každého jednání stanovit dopředu jeho délku.
<b>Tempo</b>	Silnější strana obvykle prosazuje tempo, které je pro ni nejvýhodnější. Bude lepší být rychlý, pomalý nebo uvážlivý? Vyplatí se protahovat jednání?
<b>Místo</b>	„Domácí hřiště“ poskytuje jistou výhodu. Lze připravit sezení, nechat čekat druhou stranu... Neutrální prostředí zajišťuje objektivitu - je výhodné pro oba partnery.
<b>Pořad jednání</b>	Je vhodné začít jednodušším bodem, který pomůže překonat prvotní nedůvěru. Je možné počít i jiných postupů (všechno ihned, začít nejdůležitějším požadavkem...)
<b>Návrh dohody</b>	Kdo sestavuje návrh dohody je obvykle ve výhodě. Může použít formulace, které jsou pro vlastní stranu výhodné.



- Zkusme se nyní vžít do situace Honzy nebo Aleny z minulé kapitoly. Co bychom na jejich místě zkusili upravit, aby byl pro nás výsledek co nejvíce uspokojivý?
- Čeho použijeme, pokud chceme jednání protahovat?
- Myslete na svou situaci. Co byste se snažili ovlivnit a proč?

## Analýza cílů, stanovisek, potřeb a zájmů

Naučili jsme se působit na proces vyjednávání jednání ještě před jeho začátkem, známe strategie, typy a možné výsledky jednání. Nyní je na řadě další důležitý krok, který rovněž patří do doby příprav před vyjednáváním. Zkušenosti s vyjednáváním v českých podmínkách poukazují na slabou přípravu vyjednávačů. Budeme-li věnovat dostatečný čas přípravě, máme velkou šanci na vynikající výsledek. Analýza cílů, stanovisek, potřeb a zájmů je prvním a velmi důležitým krokem v přípravě a je dobré ji opakovat i během probíhajícího jednání. Začneme u sebe:

- **Můj hlavní cíl:**
- **Co opravdu potřebuji?**
- **Jaké zájmy stojí za mými cíli?**
- **Bylo by moje zájmy možno uspokojit i jinak?**

- Jaké stanovisko / postoj / pozici zaujme pravděpodobně protistrana?
- Jaké jsou zájmy a potřeby protistrany?
- Jaké je „pesimum“ protistrany?
- Co asi udělá protistrana pro dosažení svých cílů?
- Jaké má alternativy?
- Co nejhoršího potká protistranu v případě nedohody?
- Kdybych byl /a na místě druhé strany, jaké argumenty by mne přesvědčily, abych změnil / a názor?
- Jaká je povaha druhé strany?
- Jaké využívá strategie a typy jednání?
- Jaký má vliv, postavení, pověření vyjednávat?
- Jaké jsou citlivé body a slabá místa protistrany?
- Jaké jsou zvyklosti protistrany (kuřák, oblíbená restaurace, osobní „slabůstky“...)
- Dokáží protistranu v něčem ocenit? Jak?



Při vyjednávání se zaměstnancem, který velmi tvrdšíjně prosazoval přechod na jinou pozici, se dotazováním zjistilo, že o i usiluje hlavně proto, že u těchto pozic je jiná – jemu více vyhovující – pracovní doba. Po úpravě pracovní doby zaměstnanec rád zůstal na pozici, která odpovídala jeho schopnostem.

**Související otázky:** „Co si od toho slibujete?“ „Co vám to má přinést?“ „Proč to chcete?“

Je dobré se soustředit nejen na „svou půlku hřiště. Proto se zabýváme také cíli, stanovisky, vnímáním, potřebami a zájmy protistrany.



- *Z jakého důvodu analyzujeme zájmy?*
- *Co můžeme vytěžit z informace, že protistrana ráda chodí na fotbal?*
- *Je eické zjišťovat cíle a zájmy partnera ve vyjednávání? Kam až můžeme zajít?*
- *Proč je dobré připravit si předem ocenění druhé strany?*

## PRVNÍ KROKY PŘI JEDNÁNÍ

Máme před sebou důležité jednání. Jsme připraveni na setkání, známe své cíle a odhadnuty jsou i cíle a zájmy svého partnera. Začínáme rokovat. Ale pozor! Není dobré skočit do vyjednávání „rovnýma nohama“. Věnujme několik chvil „**rozehřátí**“. My sami nebo náš partner máme za sebou cestu, sedíme v neznámém prostředí... to vše ruší koncentraci a ukvapenost není známkou dobrého vyjednávače. Začněte proto, kromě pozdravů, úvodními neutrálními větami. Hned poté si **otázkami ověříme výchozí podmínky**:

- Jsou přítomny všechny očekávané osoby?
- Mají přítomní dostatečné kompetence jednat a rozhodnout?

- Jaká budeme mít pravidla pro jednání (mobilní telefony, přestávky, oslovování)?
- Kdy jednání zakončíme?

### **Návrh pořadu jednání:**

K zahájení patří předložení a formální schválení tématu jednání. Může mít jeden bod nebo se skládat z více částí. Mezi formální povinnosti hostitele je **předložit přehled výchozích bodů pro jednání včetně výstižných informací**. Měly by být podány pomocí neutrálních pojmů.

### **V úvodní fázi byste měli udělat následující:**

- přesvědčit se, zda jsou obě strany přítomny ze stejného důvodu
- zjistit, zda jsme naladěni na podobné zájmy a hodnoty
- uvědomit si rozdílnosti v názorech
- vzájemně se informovat a pozorovat partnera.

### **Pro přípravu pořadu jednání zvažme následující otázky:**

1. O čem se bude hovořit?
2. V jakém pořadí?
3. O jakých otázkách budeme jednat?
4. Co bude vynecháno?
5. Který problém je nejjednodušší?
6. Který problém je nejdůležitější?
7. Co začneme projednávat nejdříve (doporučuje se jednoduchý bod nebo problém)?
8. Jaký druh postupu předpokládáme (jeden problém po druhém, „balíčky“ problémů dohromady)?

Pokud připravuje úvod druhá strana (jsme v roli hostů), i my máme možnost korigovat pořad jednání.

### **Vhodné otázky pro přípravu (jsme-li v roli hosta):**

- Byly vynechány některé otázky, fakta nebo problémy, které je třeba projednat?
- Co prozrazuje pořad jednání o strategii druhé strany?
- Jaké jsou asi priority druhé strany?



*Zapište si poznámky k očekávanému vyjednávání.*

### **Argumentace na potřebu**

Je to **zdůvodnění našich postojů a názorů** patří ke klíčovým bodům jednání. Argumenty mají za úkol napomoci **změnit názor protistrany a vzájemně sblížit postoje**.

**POZOR!**

**Pokud argumentace neosloví skutečné potřeby druhé strany, mohou se i ty nejsilnější argumenty minout účinkem, být přeslechnuty, zamítnuty a dokonce zesměšněny.**

### **Jaké máme možnosti uspořádat argumenty:**

O zásadách správné argumentace a argumentačních chybách bude pojednávat samostatná kapitola. Zde shrnujeme jen několik obecných pravidel.

**Důležitost:** nejdůležitější dáme zpravidla na závěr. Druhý nejdůležitější na začátek.

**Časový sled:** jaké kroky byly podniknuty v minulosti. Chronologicky uspořádáme fakta.

**Věcně (po oddílech):** argumenty se uspořádávají podle předmětu a obsahu

**Popisně:** popisuje se produkt. Zdůrazňují se postupně výhody podle potřeb klienta.

**Srovnání:** porovnávají se produkty s podobnými typy a citují se příklady a zkušenosti.

Ke každému názoru je vhodné si připravit tři různá zdůvodnění, argumenty.

3



## Jak se vypořádat u tvrdého typu vyjednávání s nepříjemnými argumenty protistrany:

- Vyslechněte, ale nepřikyvujte, když nesouhlasíte.
- Neřidte se pořadím argumentů protistrany.
- Nejprve zaútočte na silné body.
- Argumenty konkrétními příklady můžete označit za politováníhodné výjimky.
- Argumenty zobecněním lze vyvrátit jediným případem, kdy zobecnění neplatí.
- Velmi silné argumenty nechte zcela zapadnout jako momentální nápady nebo povrchní dojmy.



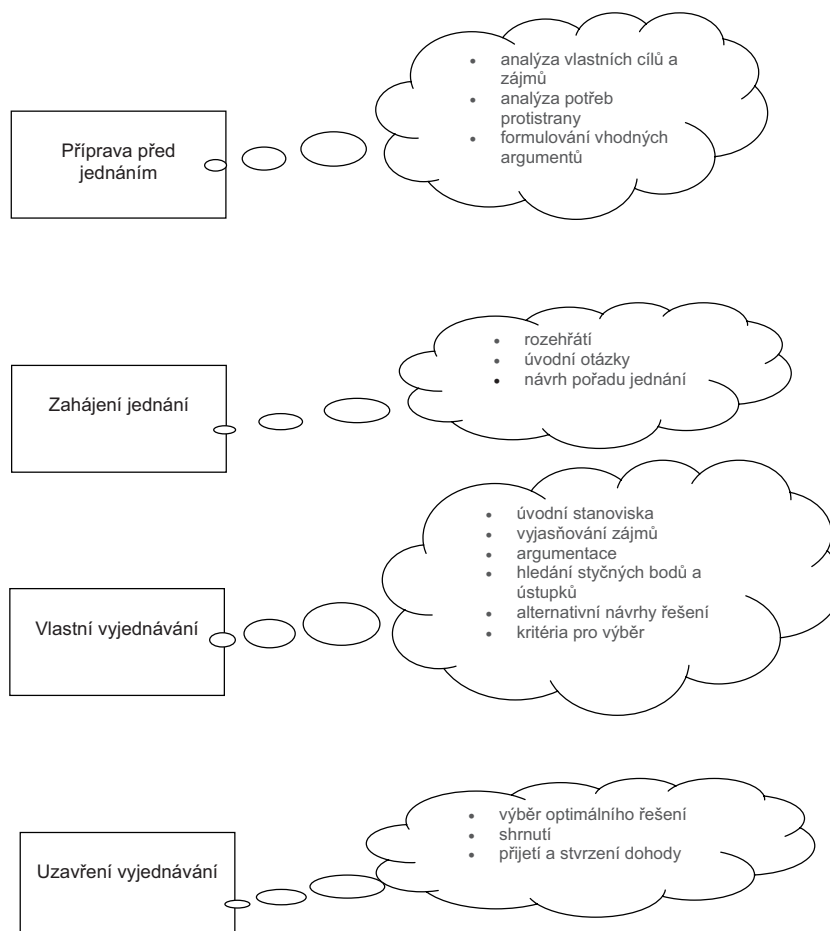
1. Připravte si sérii 3 argumentů pro jeden produkt nebo pro nějaké řešení, které chcete prosadit. Vhodně je uspořádejte.
2. K sérii si připravte navíc ještě „zlatý hřeb“.

### Zlaté tipy:

- Málokdo lituje, že řekl málo... ale každý lituje, když řekne příliš mnoho!
- Informace mají cenu zlata. Mluvte raději méně, ptejte se, naslouchejte. Vyjednávání je umění říci pravdu a přece neříci vše, co o věci víme.
- Seriózní vyjednaváč nikdy nevytáhne argument, dokud si otázkami neověří, že osloví hodnoty nebo potřeby protistrany.
- Nepospíchejte s nabízením ústupků. Každý ústupek nabídněte pouze za „protislužbu“.
- Potvrzujte si a zapisujte si každou malou shodu. Mohla by být protistranou „zapomenuta“.

## FÁZE VYJEDNÁVÁNÍ

Modelový průběh vyjednávání ukazuje následující graf. Rozlišujeme tyto základní části



## TAKTIKY, KDYŽ SE DOSTANETE DO ÚZKÝCH

Ne vždy jsme ve vyjednávání vyrovnanými partnery. Pokud chceme trochu vyrovnat převahu protistrany, můžeme použít vhodné taktiky.

Je nutno zdůraznit, že tyto taktiky jsou z hlediska etického velmi dilematické a je vhodné velmi zvážit, zda máme tyto postupy vůbec použít.

Taktika	popis
Znejasňování	Pokud možno minimalizujte informace o své osobě a svém postavení. Partner ve vyjednávání může tušit, že nejste dostatečně „silný vyjednaváč“. Nejistota vlastní slabou pozici jen posiluje. <i>Pozor na nepravdivé informace!</i> Vyhněme se jim.
Ovlivňování prostoru	Pokud existuje možnost výběru, nepodceňujte výběr místa pro jednání. Ideální je přesunout setkání na „domácí hřiště“ a zapojit všechny znalosti o neverbální komunikaci. I nepatrná změna může být „jazýčkem na vahách“.
Citlivost k detailům	Začněte pozorností ke svému vzhledu a věnujte mu ještě více času než jindy. Přiměřené líčení, vkusné a vhodné oblečení, příprava argumentů a celkové osobní image zvětšuje manévrovací prostor. <i>Pozor na image, které je neopodstatněné. Může se stát naopak velmi kontraproduktivním prvkem.</i>
Omezení časového stresu	Omezte rozhodování pod časovým tlakem. Klid s rozvahou jsou vhodnými „doplňky“ vyjednaváče. V jednání navrhnete přestávku. Vyzařujte klid. Klidně se odvolejte se na nutnost konzultace rozhodnutí, i když máte plný mandát. Jednání můžete i odložit.
Vyhýbání se pozičním výroky a konfliktům	Reagujte klidně, za žádných okolností se nenechte vyprovokovat ke hněvu nebo agresivním výrokům (mezi ně patří i agresivita). Výhrůžky a ultimáta nejsou vhodná pro jednání ze slabých pozic - zpravidla jsou silně kontraproduktivní a nefunkční. Formulování jasných pozic a stanovisek a ulpívání na nich je nevýhodné za jakýkoliv podmínek.
Posílení Vztahové Roviny	V rámci možností a vkusu se zaměřte na posilování osobní roviny. Hledejte příležitosti k podpoře dobrých vztahů. Lidé většinou neútočí na ty, které si oblíbili.
Setrvávání na svých zájmech	Je to ukázka vlastní vyjednaváčské odolnosti. Pozice nejsou podstatné, ale zájmy ano. Formulujte je a setrvejte na nich. Přátelskost a zásadovost se nevyklučují. Nebojte se, že druhou stranu unavíte. Je to vaše výhoda.
Ústupky v detailech	Nestavte se proti všemu, buďte připraveni v detailech ustoupit. Vytvářejte neustále pocit pokroku v jednání, shrnujte, na čem jste se již dohodli.



- Zkuste si představit jednání, kdy jste byli v nevýhodné pozici. Která metoda by vám pomohla alespoň trochu vyrovnat síly?
- Nakolik je etické posilovat svou pozici?
- Co a s jakým úspěchem jste již použili?
- V nepřátelském prostředí je velmi těžké udržovat přátelskou atmosféru. Co vám pomáhá udržet dobrou náladu?

Tato skripta jsou spolufinancována  
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky