

13. Operativa a vyjednávání

Operativní komunikaci se nejlépe daří při jasně vymezené asymetrii, kdy vzájemné pozice i role jsou komplementární: jeden je nadřízený, druhý podřízený, oba to vědí, přijímají (rádi nebo nerádi, to je teď vedlejší) a podle toho také jednají. Což oběma stranám umožňuje plnit hlavní účel operativní komunikace: něco udělat, zvládnout, zařídit, vyřídít. Při běžné a správně probíhající operativě jsou sdělení jasná, stručná, někdy až strohá. Je ovšem možné začít debatovat, tedy nahradit operativní styl konverzačním, asymetrii změnit v symetrii – a operativa končí. Nejnázornější je operativní styl v armádě, u policie a u hasičů: pokyny či spíše povely jsou jednoznačné, nediskutuje se, nýbrž poslouchá; každý ví, kdo, kdy i jak má poroučet – a kdo i jak pokyny plnit. Méně zřejmá, nicméně obdobná, je situace v zaměstnání. Možná to zní poněkud tvrdě, ale na pracovištích má mít operativa nejen oprávnění, nýbrž dominující postavení. Dovolují si tvrdit, že kde tomu tak není, kde mezi takzvaně nadřízenými a takzvaně podřízenými vládne symetrie, tam si pěkně popovídají, mezilidské vztahy bývají vskutku hřejivé, leckdy eroticky propletené, popijí se káva, víno i koňak, oslavují všechny narozeniny, jmeniny, svatby i časté rozvody – jenom se jaksi pořád nemůže stihnout udělat něco z toho, zač jsou všichni – tu lépe, většinou hůře – placeni.

Průměrně inteligentní člověk vždy dokáže nějak zdůvodnit i vysvětlit to, co se mu hodí, co je mu příjemné.

Dokonce si umíme vytvořit docela elegantní a líbivou „teorii“.

Kde jsou pěkné mezilidské vztahy, tam se i práci lépe daří. A když se všichni máme u nás v úřadě, v ústavu či na dílně hodně rádi, docházíme tam s potěšením a v pohodě pracujeme.

Jak milé a hezké – a jak zavádějící, polopравdivé! Co jsou to „pěkné mezilidské vztahy“? Myslí se tím intimní erotické kontakty mezi mužem a ženou, letité přátelství dvou spolužáků, soudržnost a vzájemná starostlivost manželů ve stáří... – anebo též perfektní spolupráce mezi zednickým mistrem a jeho pomocníky, která jim umožňuje nejen stavět dům, nýbrž si i slušně vydělat? A jakým vztahům dáme přednost : blízkým a vpravdě lidským kontaktům dvou prodavaček, které si za pultem špitají sladká tajemství, zákazníci nezákazníci – nebo je lepší, když se prodavačka korektně, vlídně a s profesionalitou věnuje pouze zákazníkům?

S převahou operativního stylu probíhá, přesněji řečeno má probíhat i kontakt mezi úředníkem (berního, živnostenského, obecního i pracovního úřadu) a návštěvníkem – občanem. Analogicky dvojici zákazník – prodavač je i vztah občan – úředník asymetrický; „podřízený“ je ten, kdo má druhému sloužit, je v závislejší pozici, a tím je zajisté prodavačka i úředník. Na tom nic nemění skutečnost, že u nás tomu všude bylo, a leckde je, naopak: návštěvník zvaný „strana“, jakož i soudruh úředník si osvojili chování, které zcela převrací vzájemné role a pozice. Bude asi ještě nějaký ten pátek trvat, než tomu bude, jak být má. Je však vhodné dodat, že někteří si pletou operativní komunikaci a též svá občanská práva i svobodu s arogancí

a hrubostí. Znakem operativního stylu je oboustranná korektnost, při níž jsou emoční projevy – kladné i záporné – uměřené, minimální a v jistém slova smyslu formální.

Jeden známý se vrátil z návštěvy jisté západní země a vyprávěl, jak ho málem šokovala úslužnost, vlídnost a úsměvnost tamních prodavaček. Nakonec se však utěšoval tím, že přece všechny ty laskavé úsměvy nemohou být upřímné, jít od srdce, a tedy jsou pouhou maskou, možná přímo pokrytectvím. Mýlil se, neboť pletl dohromady komunikaci operativní, kde otázka upřímnosti, hlubokých citů či spontaneity prostě není na místě, se stylem osobním, kde právě tohle vše je základní a významné.

Operativním stylem též „operujeme“ i v našich domácnostech. Komplikace si tu nezadají se sférou občanskou či zaměstnaneckou. Ostatně je docela pravděpodobné, že jedním (určitě ne jediným) z kořenů toho, proč se nám tak málo daří správně spolu operativně komunikovat, je právě naše domácnost, rodina, kde jsme se tomu nějak málo naučili. V současném manželství jde, jak už o tom byla zmínka, o zvláštní směs symetrie-asymetrie. Je to situace velice náročná i na operativu, které se nejlépe daří při asymetrii. A tady vstupuje do hry, do našich vztahů, do života nejen manželského jedna cenná, vzácná a obtížná komunikační dovednost – **vyjednávání**.

Patří k operativnímu stylu, ovšem s jedním významným rozdílem. Musíme, potřebujeme a chceme spolu něco vyřešit, zvládnout, dojednat – a přitom naše pozice jsou rovnovážné, tedy symetrické. A protože schopnost správně a účelně se na něčem dohodnout i shodnout je v demokratických poměrech veledůležitá, chvíli se u vyjednávání zastavme.

Na začátku každého vyjednávání jsou rozdílná stanoviska, různé postoje, odlišné zájmy a samozřejmě i lidé s různými vlastnostmi. U zúčastněných stran však najdeme i něco společného: potřebu, nutnost nebo i dobrou vůli spolu jednat, dohodnout se. Aby bylo jasno: za vyjednávání nepovažujeme diktát, kdy jedna straně je jasně silnější, a tudíž ta druhá slabší, poražená. V takových případech se jedná „z pozice síly“, to jest z asymetrické pozice, a domlouvá se pouze kapitulace.

I při symetrickém vyjednávání se však mohou objevit a zajisté objevují tendence přehrát partnera (spíše by se hodilo říct protivníka), zvítězit. A kde je vítěz – tam bývá i poražený. Pokud by takhle tendence jednoznačně dominovala a při celém jednání šlo jen a jen o vítězství jednoho nad druhým, nejde o skutečné vyjednávání, byť se tak někdy může nazývat. Lze to říct i tak, že po úspěšném vyjednávání nezvítězí jeden ani druhý, nýbrž oba.

V sedmdesátých a osmdesátých letech zkoumali experti z Harvardské univerzity v USA, vedeni Rogerem Fisherem, nejrůznější techniky, strategie i taktiky vyjednávání. Brněnský psycholog Lubomír Kostroň k nám převedl výsledky harvardského projektu a zpracoval je. Vybral jsem několik zajímavostí, další najdete v knížce R. Fishera a W. Uryho (1981).

K vyjednávání lze přistupovat z pozice „měkké“ nebo „tvrdé“. Tyto pozice je možné držet, někdy k výsledku dojdeme, jindy ne. V každém případě je neefektivní dohadovat se či dokonce hádat o vlastní výchozí pozici. Je však ještě třetí, alternativní strategie, spojující a doplňující obě předchozí. Srovnání tří postupů najdete na následující straně.

Přístupy k vyjednávání

měkký	tvrdý	alternativní
účastníci jsou přátelé	protivníci	účastníci jsou řešitelé problému
cílem je shoda, soulad	vítězství	výsledek dosažený efektivně a přátelsky
v zájmu zlepšení vztahů ustupovat	požadovat ústupky	oddělit lidi (vztahy) od problému
být měkký k lidem i k problému	být tvrdý k lidem i k problému	být měkký k lidem a tvrdý k problému
důvěřovat druhým	nedůvěřovat	jednat nezávisle na důvěře – nedůvěře
výchozí pozici, stanovisko měnit snadno a rychle	trvat na něm	zaměřit se na zájmy, ne na stanoviska a výchozí pozice
nabízet (ústupky)	vyhrožovat	vyjadřovat zájmy
hranice, za které nemohu (nechci) jít, odkrývat	klamat o nich	vyhýbat se jim
přijímat vlastní jednostranné ztráty	požadovat jednostranné zisky	vymýšlet nové možnosti, z nichž mohou obě strany profitovat
hledat jednoduché řešení, přijatelné pro druhou stranu	přijatelné jen pro vás	hledat více řešení, aby bylo z čeho vybírat; rozhodnutí odložit
trvat na dosažení shody, dohody	trvat na své pozici	naléhat, aby bylo možno použít objektivních kritérií
vyhýbat se střetnutí dvou chtění	usilovat o vítězství vlastní vůle	usilovat o takové výsledky, které by byly nezávislé na subjekt. chtění
ustupovat tlaku	vyvíjet nátlak	uvádět rozumné důvody a být jim přístupný; ustupovat, jde-li o princip, neustupovat nátlaku

Cílem vyjednávání je dospět co nejefektivněji k takové dohodě, ze které budou mít obě strany přiměřený zisk, aniž by se narušily vzájemné vztahy. Jaký zisk? Uspokojení zájmů a potřeb. Patří k nim zejména: ekonomická stabilita a finanční zisk, pocit jistoty a bezpečí, pocit sounáležitosti, potřeba uznání a též potřeba svobodně rozhodovat o svém životě.