

Obsah

1	Konflikty	13
1.1	Seznamte se s konflikty	13
1.2	Váš přítel konflikt	14
1.2.1	Legitimita konfliktů	14
1.2.2	Zvládání konfliktů	15
1.2.3	Užitečnost konfliktů	16
1.3	Jak se řeší konflikty	17
1.3.1	Pasivita	18
1.3.2	Násilí	18
1.3.3	Delegace	19
1.3.4	Jednání	19
1.3.5	Srovnání	19
1.4	Řešení konfliktů jednáním	20
1.4.1	Tři úrovně diskuse	20
1.4.2	Čtyři tváře jednání	21
2	Komunikace	23
2.1	Bariéry mezi lidmi	26
2.1.1	Horizontální bariéry	26
2.1.2	Vertikální bariéry	27
2.1.3	Kulturní a jazykové bariéry	29
2.1.4	Bariérové postoje	31
2.2	Výpravy do podvědomí	33
2.2.1	Rituály a konvence	33
2.2.2	Rytmy a asociace	35
2.2.3	Osobní bubliny a klovací pořádky	37
2.2.4	Verbální a mimoverbální komunikace	40
2.3	Umění naslouchat	41
2.3.1	Svět druhých	41
2.3.2	Otázky a odpovědi	43
2.3.3	Čtení přes stůl	45
2.4	Umění sdělovat	48
2.4.1	Na stejné vlně	48
2.4.2	Získávání a udržování pozornosti	50
2.4.3	Získávání a udržování převahy	50

2.4.4	Získávání a udržování důvěry	52
2.4.5	První a poslední dojem	54
2.4.6	Asertivita: ano či ne?	54
3	Vyjednávání	57
3.1	Získat nebo zvítězit?	57
3.1.1	Soupeření a spolupráce	57
3.1.2	Kompetitivní vyjednávání	59
3.1.3	Kooperativní vyjednávání	62
3.1.4	Virtuální vyjednávání	63
3.1.5	Principiální vyjednávání	65
3.2	Vyjednávací strategie	67
3.2.1	Otevřená hra	67
3.2.2	Přesilové hry	69
3.2.3	Falešné hry	71
3.2.4	Zrcadlové hry	73
3.3	Cesty k dohodě	75
3.3.1	Nalad'te si frekvenci protistrany	76
3.3.2	Udělejte ze sporu problém	80
3.3.3	Zkoumejte vesmír pod hladinou postojů	84
3.3.4	Neupínejte se k jedinému řešení	88
3.3.5	Nejdříve hledejte, potom hodnotte a nakonec rozhodujte	91
3.3.6	Najděte společně přijatelná kritéria	91
3.3.7	Nepřestávejte myslet na konečný cíl	91
3.4	Dohoda a její alternativy	95
3.4.1	Jak se měří úspěch	95
3.4.2	Dobrá dohoda	95
3.4.3	Tři roviny spokojenosti	95
3.4.4	Kouzlo dobrých alternativ	95
3.4.5	Vyjednávací prostor	105
3.5	Umíte se připravit?	105
3.5.1	Strategické úvahy	105
3.5.2	Zájmy v konfliktu	105
3.5.3	Cíle a očekávání	105
3.5.4	Nitky vlivu a moci	105
3.5.5	Věcná analýza	105
3.5.6	Syntéza	105
3.5.7	Taktické otázky	105
3.6	Vyjednávání v obtížných podmínkách	105
3.6.1	Proti přesile	105
3.6.2	Proti falši	105

3.6.3 Proti nezájmu	116
4 Mediace	118
4.1 Když vyjednávání selže	118
4.1.1 Příčiny selhání	118
4.1.2 Dvě reakce na selhání	119
4.2 Teoretické základy mediace	119
4.2.1 Podstata mediace	119
4.2.2 Výhody mediace	120
4.2.3 Smysl mediace	120
4.2.4 Předpoklady mediace	121
4.3 Praktické podoby mediace	123
4.3.1 Postup mediace	123
4.3.2 Styly mediace	124
4.3.3 Jak pracuje mediátor	125
4.4 Historie a současnost mediace	127
5 Projednávání	128
5.1 Role při projednávání	128
5.1.1 Účastník	129
5.1.2 Vedoucí	129
5.1.3 Facilitátor	130
5.1.4 Zapisovatel	130
5.1.5 Hlídač času	131
5.1.6 Rozhodčí	131
5.1.7 Pozorovatel	131
5.1.8 Expert	132
5.1.9 Novinář	132
5.1.10 Asistent	132
5.2 Řešení problémů	132
5.2.1 Definice problému	132
5.2.2 Hledání příčin	133
5.2.3 Analýza zájmů	133
5.2.4 Hledání priorit	134
5.2.5 Analýza moci	135
5.2.6 Formulace kritérií	135
5.2.7 Vážení kritérií	135
5.2.8 Hledání možností	135
5.2.9 Hodnocení možností	136
5.2.10 Výběh optima	136
5.2.11 Zpracování realizačního plánu	136

5.2.12	Rozhodnutí	137
5.2.13	Ratifikace	137
5.2.14	Realizace	138
5.2.15	Klíčové fáze	138
5.3	Rozhodování	138
5.3.1	Osobní rozhodování	138
5.3.2	Kolektivní rozhodování	141
5.3.3	Etika řešení konfliktů	143
5.4	Typy projednávání	145
5.4.1	Interní porady	145
5.4.2	Veřejné schůze	147
5.5	Speciální techniky	148
5.5.1	Brainstorming	148
5.5.2	Divadlo	151
5.5.3	Akvárium	152
5.5.4	Ďáblův advokát	153
5.5.5	Pracovní skupiny	154
5.5.6	Diskusní štafeta	155
5.5.7	Papírový kolotoč	155
5.5.8	Využití expertů	156
5.5.9	Multikriteriální analýza	156
5.5.10	Párové srovnávání	158
5.5.11	Hlasování	158
5.5.12	Srovnání	160
5.6	Organizace projednávání	161
5.6.1	Před projednáváním	161
5.6.2	Na začátku projednávání	162
5.6.3	V průběhu projednávání	163
5.6.4	V závěru projednávání	164
5.6.5	Po projednávání	165
6	Facilitace	166
6.1	Role facilitátora	166
6.1.1	Desatero dobrého facilitátora	166
6.1.2	Možnosti facilitátora	167
6.2	Zvládání krizí	175
6.2.1	Obecné zásady	175
6.2.2	Patové situace	176
6.2.3	Výbuchy emocí	177
6.2.4	Rezignace	178
6.2.5	Tématické zbloudění	179

6.2.6	Procesní uvolnění	180
6.2.7	Pochyby o práci facilitátora	181
6.3	Komunikace s problémovými typy účastníků	182
6.3.1	Obecné zásady	182
6.3.2	Preventivní opatření	183
6.3.3	Interventivní postupy	187
6.3.4	Komunikace s konkrétními typy problémových účastníků	192
	Zdroje	197
	Poděkování	198