

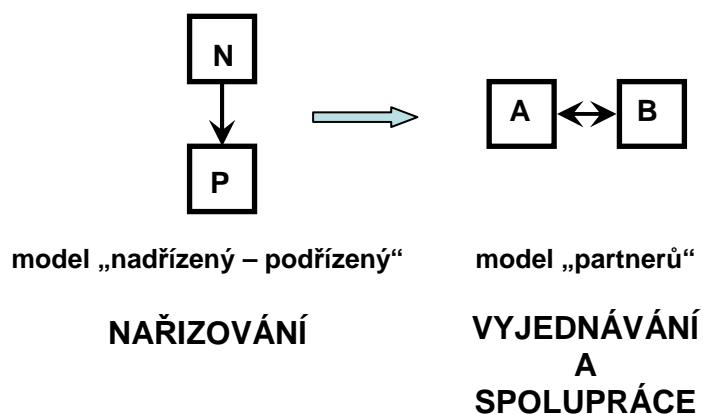
VZTAHOVÉ CHOVÁNÍ

Ladislav Blažek

sylabus k přednášce

Pokud chceme v současné době účinně motivovat, je vhodné opouštět tradiční vnímání „nadřízený - podřízený“ a nahrazovat ho vnímáním nepoměrně širším, založeném na vztahovém chování lidí. Uvědomění si vztahového chování umožňuje uplatnit v rámci ovlivňování širokou škálu motivačních nástrojů, citlivě reagujících na přirozené sklony lidí chovat se v určitých situacích určitým způsobem.

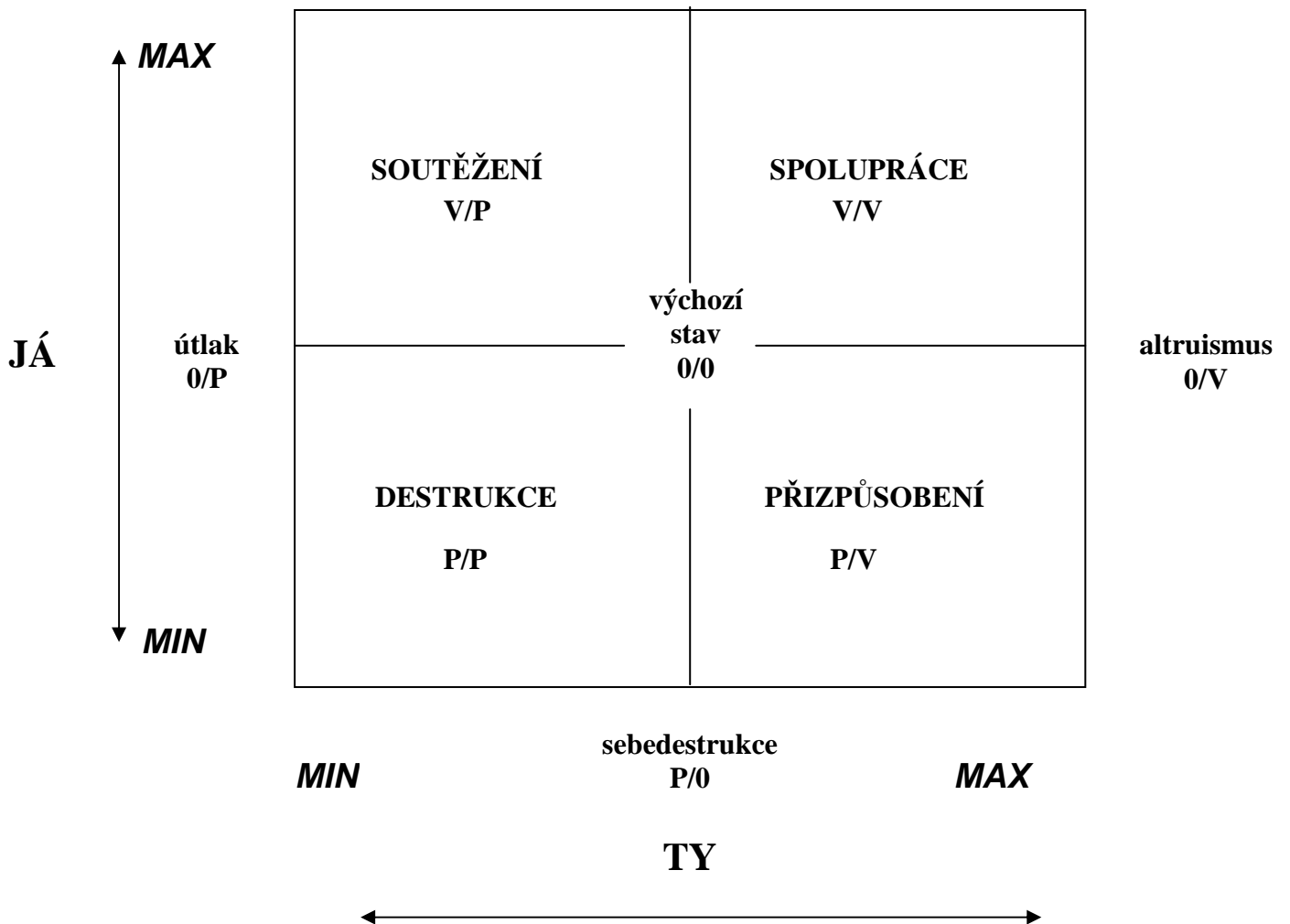
Tradiční pohled „nadřízený nařizuje, podřízený poslouchá“ se mění v chápání činnosti vedoucího i všech ostatních zúčastněných osob jako procesu neustále se vyvíjejícího vyjednávání, ve kterém rozhodující roli sehrává sledování individuálních resp. skupinových zájmů a směny hodnot.



Obr. 1 Od nařizování k vyjednávání a spolupráci

Pestrou škálu lidského chování je možné, a pro účely našeho výkladu velmi užitečné, vnímat na bázi určitého schématu. Toto schéma je znázorněno na obr. 2.

egoismus V/0



V – výhra, tj. zlepšení oproti výchozímu stavu
 0 – zachování výchozího stavu
 P – prohra, tj. zhoršení oproti výchozímu stavu

Obr. 2 Vztahové chování.

Zpracováno dle publikace Plamínek, J. Synergický management. Praha: Argo 2000. s. 228.
 Upraveno autorem.

Podchycení lidských vztahů a jim odpovídajícího chování je v něm založeno na zobrazení čtyř základních typů vzájemného vztahu dvou lidí, resp. skupin lidí. Jde o soutěžení, spolupráci, přizpůsobení a destrukci. Na svislé ose daného schématu figuruje moje strana daného vztahu, tedy „JÁ“, na vodorovné ose pak druhá (partnerská) strana, tedy „TY“.

Prosazování Vašeho vlastního zájmu se bude v daném grafu zobrazovat posunem z výchozí pozice, tj. ze středu velkého čtverce směrem nahoru, potlačování Vašeho zájmu (ať na základě Vaší iniciativy, či z donucení) se zobrazí naopak posunem z výchozí pozice směrem dolů. Naplňování zájmu druhé strany, tedy Vašeho partnera, se bude zobrazovat posunem z výchozí pozice směrem doprava, potlačování jeho zájmu pak posunem směrem doleva.

Míra naplňování zájmu té které strany je vyjádřena na svislé a vodorovné ose, a to z výchozího stavu uprostřed velkého čtverce k pozitivnímu extrému označenému „MAX“ na horní hraně tohoto čtverce pro partnera „JÁ“, resp. na pravé hraně pro partnera „TY“ a k negativnímu extrému označenému „MIN“ na dolní hraně pro partnera „JÁ“, resp. na levé hraně pro partnera „TY“.

Zvolíte-li jako taktiku svého vztahového chování **soutěž**, pak se snažíte směřovat do levého horního kvadrantu. Do tohoto kvadrantu se z výchozího stavu dostáváte za předpokladu, že dokážete docílovat zisk na úkor Vašeho partnera. Jde tedy o takové chování, ve kterém výhra jednoho způsobuje prohru druhého. Podle toho, jaké konkrétní způsoby z hlediska etického budou v rámci soutěže použity, může se jednat o fair play hru podle jasných a oběma stranami akceptovaných pravidel, či naopak o jednání plné záludností a podrazů.

Pokud zvolíte jako taktiku svého vztahového chování **spolupráci**, pak se z výchozí středové pozice přesouváte do pravého horního kvadrantu. Spolupráce je takový typ vzájemného vztahu dvou partnerů a jemu odpovídajícího chování, při kterém získávají oba, tedy kdy výhra jednoho znamená i výhru druhého. Při spolupráci jsou pojmy „JÁ“ a „TY“ nahrazovány pojmem „MY“.

V pravém dolním kvadrantu je vztahové chování označené jako **přizpůsobení**. Sem se můžete dostat za situace, kdy Vaše soutěživé chování bude neúspěšné a Váš partner bude dosahovat zisk na Váš úkor. Jste tedy nucen(a) se vzdávat svých zájmů a přizpůsobujete se pod tlakem partnera. Může se však jednat též o případ obětavosti, kdy se budete vzdávat svých zájmů ve prospěch partnera dobrovolně.

Poslední z popisovaných kvadrantů náleží vztahovému chování označenému jako **destrukce**. Pro toto chování je typické, že ztrácejí oba partneři. Sem se spolu se svým partnerem můžete nezáměrně dostat v důsledku neúspěšné spolupráce. Cesta do levého dolního kvadrantu však může být i záměrná. V takovém případě se jedná o odplatu: Když Vás poškodil Váš partner a Vy jste utrpěl(a) ztrátu, snažíte se poškodit i Vy jeho.

Za základní typy vztahového chování lze považovat soutěžení, spolupráci, přizpůsobení a destrukci.

Na hranicích kvadrantů existují čtyři mezní vztahová chování. Mezi kvadrantem „soutěž“ a „spolupráce“ je to **egoismus**. Pokud se chováte egoisticky, jde Vám o maximalizaci Vašeho zisku a přitom Vás nezajímá, zda to bude či nebude na úkor Vašeho partnera.

Mezi kvadrantem „spolupráce“ a „přizpůsobení“ je **altruismus**. V případě altruistického chování nehledíte na svůj prospěch či ztrátu. Vaší snahou je co nejvíce prospět zájmům Vašeho partnera.

Dalším z mezních vztahových chování je **sebedestrukce**. Nalézá se mezi kvadrantem „přizpůsobení“ a „destrukce“. Jde o patologické chování, jehož cílem je vlastní poškození, často okázale demonstrované, přičemž jeho nositeli nezáleží na zisku či ztrátách partnera.

Posledním typem vztahového chování je **útlak**. Je situován mezi kvadrant „destrukce“ a „soupeření“. V případě útlatku leží pozornost mimo vlastní osobu. Úsilí je zaměřeno na to, aby partner ztrácel, aby byly poškozovány jeho zájmy.

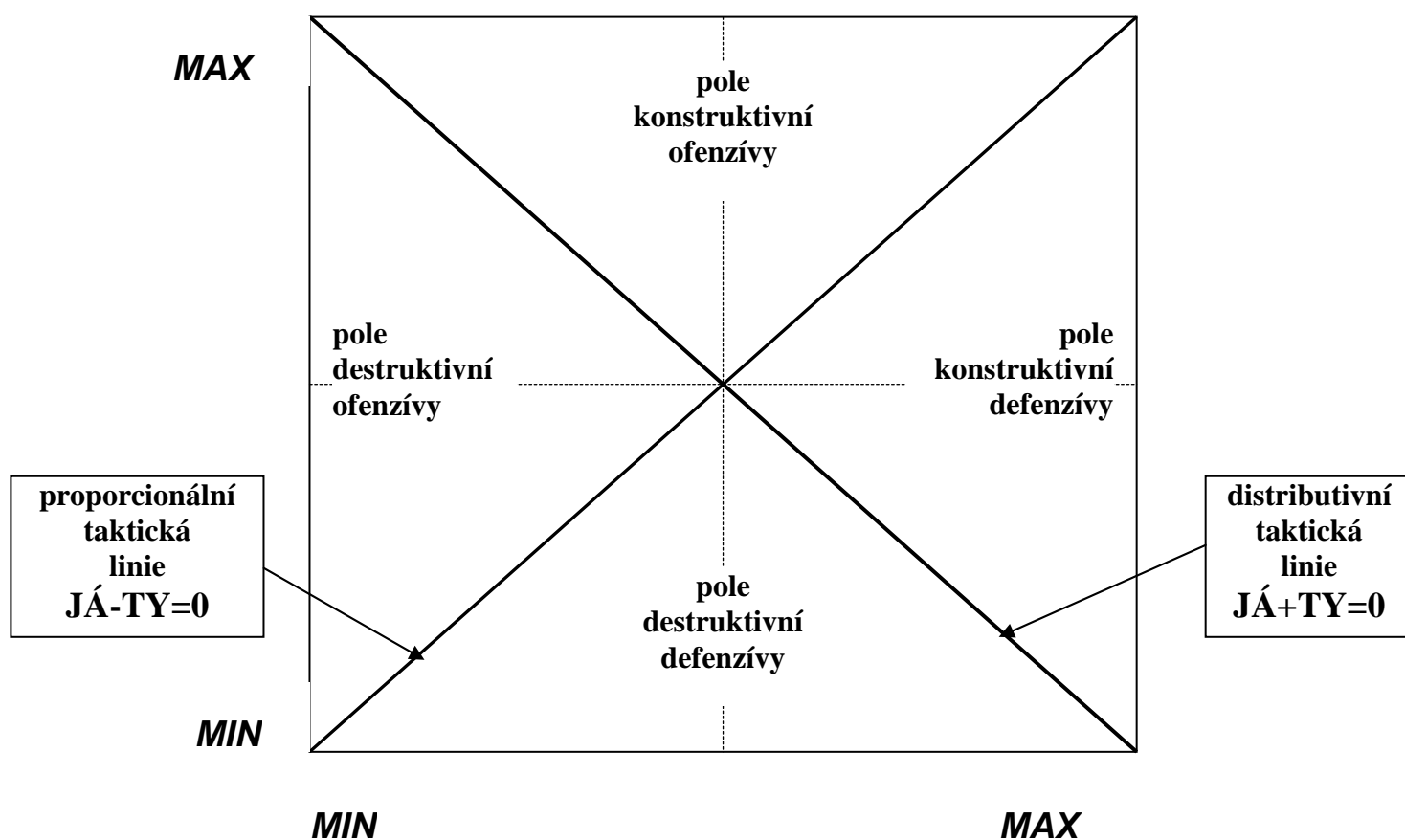
**Za mezní vztahová chování lze považovat
egoismus, altruismus, sebedestrukci a útlak.**

Popisované schéma lze upravit a využít pro znázornění dalších vztahů (viz obr. 3) Za povšimnutí stojí obě úhlopříčky. První z nich spojuje levý horní roh s pravým dolním rohem. Představuje **distributivní taktickou linii**. Tuto úhlopříčku lze zapsat rovnicí $J\dot{A} + T\dot{Y} = 0$, jinak též $J\dot{A} = -T\dot{Y}$. Slovně vyjádřeno: Co jeden z partnerů získá, druhý ztrácí. Úspěch jednoho je možný jen na úkor druhého. Posunem po této úhlopříčce jde tedy o přerozdělování disponibilní hodnoty mezi dva partnery, přičemž velikost této hodnoty se nemění.

Po distributivní taktické linii probíhá změna proporce dělení dané hodnoty mezi dva partnery. Velikost hodnoty se nemění.

Druhá úhlopříčka spojující dolní levý roh s pravým horním rohem představuje **proporcionální taktickou linii**. Platí pro ni rovnice $J\dot{A} - T\dot{Y} = 0$, resp. $J\dot{A} = T\dot{Y}$. Slovní interpretace zní: Pokud jeden z partnerů získává, získává i druhý, pokud naopak jeden z partnerů ztrácí, ztrácí i druhý partner. Posunem po dané úhlopříčce dochází tedy k rozhojňování výchozí hodnoty (směrem vpravo nahoru), popř. o její zmenšování (směrem vlevo dolů), přičemž výchozí podíl obou partnerů na této hodnotě zůstává zachován.

Po proporcionální taktické linii probíhá změna velikosti hodnoty. Proporce dělení hodnoty mezi dva partnery se nemění.



Obr. 3 Taktiky vztahového chování.

Zpracováno dle publikace Plamínek, J. Synergický management. Praha: Argo 2000. s.233.
Upraveno autorem.

Uvedené úhlopříčky dělí základní čtverec v našem schématu na čtyři trojúhelníky. Do prostoru jednotlivých trojúhelníků se lze z výchozího stavu dostat dvěma současnými posuny, a to ve směru proporcionální taktické linie a distributivní taktické linie.

Horní trojúhelník představuje pole konstruktivní ofenzívy. To znamená, že díky Vaší spolupráci s partnerem bude výchozí hodnota navyšována a zároveň díky Vašem úspěchu v soutěži s ním půjde větší podíl takto vytvořené hodnoty ve Váš prospěch.

V pravém trojúhelníku je pole konstruktivní defenzívy. Zde rovněž dochází k absolutnímu navyšování hodnoty díky spolupráci, ovšem v důsledku toho, že Váš partner je v soutěži s Vámi úspěšnější, plyne větší podíl navyšované hodnoty v jeho prospěch.

Dolní trojúhelník znázorňuje pole destruktivní defenzívy. Pod vlivem neúspěšné spolupráce, resp. negativního vzájemného působení obou partnerů dochází k absolutnímu poklesu hodnoty. V soutěži o tuto ubývající hodnotu je úspěšnější Váš partner.

V posledním z uvedených trojúhelníků se nalézají pole destruktivní ofenzívy. I zde dochází k absolutnímu poklesu hodnoty, nicméně úspěch v soutěži je na Vaší straně, takže na tom, co z hodnoty zbývá získáváte oproti výchozímu stavu vyšší relativní podíl.

Lze tvrdit, že dané schéma je natolik univerzální, že dokáže popsat a vysvětlit vztahové chování lidí v nejrůznějších situacích v zaměstnání, podnikání, obchodě i soukromém životě. My se však budeme zajímat o aplikaci pro účely managementu.

Který typ chování bychom měli v podniku či jiné organizaci brát jako výchozí? Že bychom začali od spolupráce? Mnozí z protagonistů soudobé teorie managementu tzv. postkapitalistického typu by nám to jistě schválili. Zastávají totiž názor, že podnik je efektivní za předpokladu, že je společenstvím lidí, kterým primárně nejde (resp. nemělo by jít) o nic jiného než o nezištnou spolupráci. Pokud by ovšem takový názor byl pravdivý, pak by musel být socialistický podnik, principiálně založený na soudružské spolupráci celého podnikového kolektivu, vysoce efektivní organizací. Zkušenost však ukázala, že tomu tak nebylo, ani nemohlo být.

Vyděme tedy raději ze soutěže. Jak jsme si již vysvětlili, jde o střet zájmů obou partnerů, probíhající po distributivní taktické linii. Co získává jeden, ztrácí druhý. Oba partneři jsou motivováni k tomu, aby získávali, nicméně podařit se to může pouze jednomu. Ten, který oproti výchozímu stavu získá, bude spokojen, ten, který ztratí, bude nespokojen. Pokud vnímáme dané vztahové chování jako určitou formu vyjednávání, pak nový stav musí být potvrzen dohodou obou partnerů a tudíž akceptovatelný pro obě strany. Pokud nový stav pro některého z partnerů akceptovatelný není, k dohodě nedojde a partneři mají tendenci, pokud jim to podmínky umožňují, se rozejít. Jestliže však varianta rozchodu je obtížně realizovatelná, snaží se hledat takové řešení, které by bylo přijatelné pro obě strany. Tedy takové, kdy oproti výchozímu stavu získávají obě strany, nebo alespoň kdy jeden z partnerů neztrácí.

Takto soutěž motivuje ke spolupráci a konkurenční chování se mění na chování konkurenčně-kooperativní. Na našem schématu jde o posun úhlopříčky představující distributivní taktickou linii směrem doprava nahoru, do oblasti konstruktivity. Pro všechny rovnoběžky s danou úhlopříčkou nalézající se v oblasti konstruktivity platí rovnice $JÁ + TY > 0$. Díky spolupráci motivované hrozbou ztráty či nedohody při konkurenci dochází tedy k hledání cest jak vytvářet novou hodnotu.

Příklad:

Za typický příklad z manažerské praxe může sloužit vyjednávání zaměstnanců s vlastníky, kde prostředníkem bývá zpravidla top management. Zájmem zaměstnanců je maximalizace mezd, zájmem vlastníků je maximalizace výnosnosti vloženého kapitálu, což je podmíněno minimalizací nákladů (tedy i mzdových) Bude-li vyjednávání probíhat po úhlopříčce představující distributivní taktickou linii, pak zvýšení mezd, představující naplnění zájmu zaměstnanců, znamená snížení výnosnosti vloženého kapitálu, tedy újmu na straně vlastníků. Na druhé straně pak zvyšování výnosnosti kapitálu jde na úkor mzdových nákladů, což se obrátí ve snižování mezd, resp. propouštění.

Každá ze soupeřících stran je ochotna akceptovat ústup pouze na určitou hranici. Tato hranice závisí na alternativním uplatnění pracovní síly na straně zaměstnanců, resp. na alternativním uplatnění kapitálu na straně vlastníků. Jednoduše řečeno: Pokud se

zaměstnanci naskytnou výhodnější pracovní podmínky u jiného zaměstnavatele, ztrácí zájem dále vyjednávat a naopak získává zájem rozvázat pracovní poměr a navázat ho s novým zaměstnavatelem. Pokud se vlastníkově naskytne výhodnější způsob investování svého kapitálu, má tendenci vlastnický podíl prodat a investovat tam, kde je výnosnost vyšší.

Dlužno však připomenout, že odchodu z podniku zpravidla brání bariéry. A to jak na straně zaměstnanců (např. pozitivní mezilidské vztahy), tak zejména na straně vlastníků (prodat úspěšně vlastnický podíl nevýnosného podniku může být velmi problematické). Tyto bariéry drží partnery u jednacího stolu a vytváří se situace, kdy jsou nuceni hledat oboustranně přijatelné řešení v rámci podniku.

Spolupráce se tedy stává zájmem obou vyjednávajících stran a hledání konkrétních způsobů řešení pak povinností top managementu. Snaha po konstruktivním přístupu a po spolupráci s cílem zajistit pozitivní efekt pro oba partnery přesouvá řešení nad úhlopříčku distributivní taktické linie. Hledají se cesty k tomu, aby zvyšování mzdových nákladů bylo kompenzováno snížením nákladů v jiných oblastech. Zejména se pak hledají cesty jak uspokojit oba partnery prostřednictvím zvyšování výnosové strany, tj. rozšiřováním objemu prodeje, docilováním potřebné cenové hladiny apod.

Mějme tedy na paměti, že motivace ke kooperativnímu typu chování sice souvisí s přirozenou potřebou člověka spolupracovat s jinými, ale více než z altruismu vyvěrá ze sledování vlastního zájmu, tedy z egoismu. Manažer by měl tedy podporovat konkurenční prostředí, ale zároveň ho kultivovat tak, aby vidina výhry, resp. obava z prohry nevedla k destrukci spojené se ztrátou hodnoty, ale ke spolupráci s cílem hodnotu vytvářet.

Je třeba si rovněž uvědomit, že přirozenou vlastností člověka je spolupracovat s jedinci jemu bližšími, aby mohl společně s nimi úspěšně soutěžit s jinými jedinci či skupinami. Proto se lze uvnitř vnitropodnikových útvarů setkávat s převahou spolupráce nad konkurencí, kdežto naopak mezi vnitropodnikovými útvary je míra konkurence relativně vyšší. Výrazněji to pak platí na širší bázi - podnik versus okolí: Uvnitř podniku lze očekávat relativně více spolupráce, ve vztahu podnik - okolní subjekty relativně více konkurence.

Spolupráce je zpravidla výrazně motivována konkurencí.

Organizace, ať podnikatelského či nepodnikatelského typu existuje kvůli tomu, aby vytvářela hodnotu. Posláním managementu je aktivně působit ve prospěch dosahování maximalizace této hodnoty. Proto je třeba vést spolupracovníky k takovému vztahovému chování, které směřuje do oblasti konstruktivity. Jak jsme si právě ukázali, dominantní roli zde sehrává vztahové chování zobrazené v horních dvou kvadrantech našeho schématu.

V manažerské praxi se však vyskytují situace, kdy se očekává chování náležející do pravého dolního kvadrantu, tj. přizpůsobení, resp. obětavost. Přizpůsobivé i obětavé chování můžeme ilustrovat v návaznosti na výše uvedený příklad takto:

Představme si, že v důsledku daných podmínek se nepodaří nalézt takový způsob, který by střet zájmu zaměstnanců a vlastníků řešil cestou zvýšení hodnoty, o kterou se obě strany mají dělit. (Možnosti snížení nemzdových nákladů jsou vyčerpány, resp. nejsou k dispozici finanční prostředky k realizaci opatření, jež by tato snížení mohla přinést, ostrá konkurence znemožňuje navýšení cen, nízká poptávka znemožňuje zvýšení objemu prodeje apod.) Zároveň

však z důvodů existence bariér nemůže, resp. není ochotna ani jedna ani druhá strana podnik opustit.

Za takové situace buď zůstane zachován výchozí stav, nebo musí jeden z partnerů ustoupit, aby mohl získat druhý. Pokud se tak bude dít pod tlakem a tedy nedobrovolně, protože jiný způsob řešení nedokáže daný partner prosadit, pak se jedná o přizpůsobení. Ústup pod tlakem však může vyvolávat pocit křivdy a touhu po odplatě. To může vést k destruktivnímu chování.

Manažer, jehož povinností je harmonizace vztahů a zájmů obou stran, by se za takové situace měl snažit o to, aby ústup od vlastního zájmu byl daným partnerem vnímán jako dobrovolný, tedy jako oběť.

Dlužno připomenout, že oběť neznamena pouhé vzdání se hodnoty. Člověk je ochoten se dobrovolně vzdát určité hodnoty za předpokladu, že tímto získá jinou hodnotu, resp. s časovým odstupem se mu původní hodnota v míře vyšší vrátí. Oběť představuje směnu jedné hodnoty za druhou. Při dobročinné akci směňujeme svoje peníze za pocit, že jsme vykonali dobrý skutek. Obětavou péčí o blízkou osobu uspokojujeme svou potřebu lásky a přátelství. Často očekáváme, že naše obětavé chování vůči určité osobě bude z její strany opětováno.

Pokud manažer vede svoje spolupracovníky, resp. další zúčastněné subjekty k obětavému chování, pak by měl pečlivě zvažovat, jakou protihodnotu jim za jejich oběť může nabídnout a kdy tato bude k dispozici. Pokud se bude opírat pouze o protihodnoty souvisejících s nějakými vyššími mravními pohnutkami, potenciál obětavosti jeho spolupracovníků se pravděpodobně brzy vyčerpá. Vedle apelu na věrnost podniku či sounáležitost s daným kolektivem je třeba též garantovat, že hodnota, které se daná osoba v současnosti vzdává, jí bude v budoucnu v míře vyšší vrácena.

V našem příkladu by měl manažer obě strany motivovat k obětavému chování jednak apelem na loajalitu vůči podniku, který se dostal do nesnází, ale zároveň též příslibem zúročení daného „vkladu“ v dohledné budoucnosti. Vlastníci by se měli dočasně vzdát části svých dosavadních dividend, resp. zaměstnanci části svých příjmů, a to proto, aby bylo možno investovat do opatření vedoucích ke snížení nákladů, do marketingových aktivit vedoucích k posílení postavení podniku na trhu apod. Jakmile tímto způsobem dojde k překonání krize a původní hodnota bude navýšena, měly by se o ni obě strany spravedlivě rozdělit. Pokud by došlo k situaci, že tato očekávání nebudou naplněna, ochota k oběti do budoucna výrazně poklesne.

**Oběť, jako čin uskutečněný z vlastní vůle jedince,
nelze považovat za pouhé vzdání se hodnoty,
nýbrž za směnu jedné hodnoty za druhou.**

K poslednímu z uvedených typů chování, tj. chování destruktivnímu, náležejícímu do levého dolního kvadrantu schématu, vede unfair soutěž. Ta vyvolává nikoliv motivaci ke spolupráci a z ní plynoucího zvyšování hodnoty, nýbrž agresivitu, jejímž důsledkem je ničení hodnoty spojené s útlakem, nenávistí, vzdorem či pocitem marnosti. Toto je samozřejmě v příkrém rozporu s posláním jakékoliv organizace a proto je povinností manažera takovému chování rozhodně bránit.

Souhrnně je tedy možno říci, že manažer by měl ovlivňovat svoje spolupracovníky tak, aby se u nich rozvíjelo kooperativní a konstruktivní chování, vedoucí ke zvyšování hodnoty. Motivací pro toto chování by měla být kultivovaná soutěž a spravedlivá participace na zisku z vytvořené hodnoty. Manažer by měl být rovněž schopen motivovat svoje spolupracovníky k oběti, pokud to situace vyžaduje. Důsledně by měl bránit tomu, aby se soutěž nezvrhla do patologické formy vyústující v destrukci.