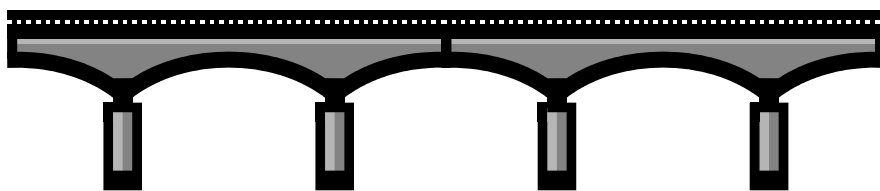




POSTAVME MOSTY

mezi občany a úřady místní samosprávy
a v zájmu efektivnější spolupráce se naučme,

JAK ZVLÁDAT KONFLIKTY A NESHODY



ČÁST I
KONCEPCE A STRATEGIE

Autor této příručky

FRED FISHER

na její tvorbě spolupracoval s odborníky z organizací

- Partners Hungary
- Partners Slovakia
- Partners Romania
- Partners for Democratic Change International
- University of Texas, Arlington
- United Nations Centre for Human Settlements UNCHS (Habitat) – /Centra Spojených národů pro lidská sídla/
- experty vzdělávacích institucí zemí střední, východní a jižní Evropy.

Zpracování příručky řídila Nadace pro místní rozvoj /Foundation for Local Development/ při **Partners Romania** / s finanční podporou:

- LGI -Local Government Initiative Programme of the Open Society Institute /programu Institutu Open Society pro rozvoj místních iniciativ/
- UNCHS (Habitat), United Nations Centre for Human Settlements, v rámci vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníky orgánů místní samosprávy /Local Leadership and Management Training Programme/, financovaného vládou Nizozemského království.
- Autorem celkového uspořádání /Layout/ je Paul Popescu.

Český překlad: Alena Faltýsková, 2002

Financováno LGI z projektu Small Grants Program

Grafika anglické verze: Paul Popescu

©  PARTNERS CZECH



OBSAH

PŘEDMLUVA	5
PROLOG	7
STRUČNĚ O TÉTO PŘÍRUČCE	9
KAPITOLA 1. ÚVOD	11
Konflikt a demokracie	13
Umění demokracie	14
Proč je konflikt důležitý pro demokratickou samosprávu	15
Zvládání konfliktů a participativní plánování	15
Vyjednávání a mediace (zprostředkování)	16
Jste zmateni?	17
Otázky moci a kultury	18
Nejdůležitější body	19
Poznámky	20
KAPITOLA 2. POCHOPENÍ POVAHY KONFLIKTU	21
Vnímání konfliktu	23
Faktory ovlivňující vnímání konfliktu	24
Co dělat?	25
Příčiny konfliktu	26
Dynamika konfliktu	29
Analýza konfliktu	30
Cesta do Abilény	31
Nejdůležitější body	32
Poznámky	33
KAPITOLA 3. PŘEHLED STRATEGIÍ ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU	34
Styly zvládání konfliktu	35
Náměty k úvaze	36
Kulturní rozdíly	37
Další variace	38
Společná platforma (východiska)?	41
Zvažování různých alternativ	42
Nejdůležitější body	42
Poznámky	43
KAPITOLA 4. UMĚNÍ DIALOGU A DALŠÍ DOVEDNOSTI DŮLEŽITÉ PRO MEZILIDSKÉ VZTAHY	42
Umění dialogu	44
Praktický potenciál dialogu	45
Zažehnout oheň konverzace může být dlouhý a nesnadný proces	46
Budování vztahů	47
Jak překonat odpor	49
Asertivita	52



Nejdůležitější body	54
Poznámky	55
KAPITOLA 5. VYJEDNÁVÁNÍ - JAK DOSÁHNOUT VÝSLEDKŮ BEZ ÚČASTI TŘETÍ STRANY	56
Zásady	57
Jak vytvořit správné podmínky	58
Prvky vyjednávání	59
Všichni jsou vítězi	61
Pohled Herba Cohena	62
Stádia vyjednávání	63
Harvardský přístup k vyjednávání	64
Rozdílné názory	70
Nejdůležitější body	71
Poznámky	72
KAPITOLA 6. MEDIACE	74
Definice procesu mediace	75
Otázka neutrality	76
Perspektivy mediace	77
Kde a kdy používat mediaci (a kdy nikoliv!)	77
Role mediátora	79
Několik modelů k úvaze	81
Mediace může být mocným prostředkem utváření komunit	90
Nejdůležitější body	90
Poznámky	91
KAPITOLA 7. DALŠÍ TÉMATA SOUVISÍCÍ SE ZVLÁDÁNÍM KONFLIKTŮ	92
Rozvoj organizací a plánovaná změna	92
Role and image exchanges	93
Srovnání	94
Modely: normativní, proaktivní, satisfakční	95
Přetvářející smír	96
Zplnomocnění a uznání	96
Lederachův elicitivní model mediace	97
Pohled do budoucna	99
Nejdůležitější body	100
Poznámky	100
KAPITOLA 8. BUDOUCÍ TRENDY NAVRHOVANÉ KROKY	102
Růst a rozvoj, potřeba a popularita se pojí s řadou dalších věcí	103
Smír: další zásadně důležitý nástroj zvládání konfliktu	104
Zvládání konfliktu: „rozpracovaný produkt“	106
Navrhované kroky	106
Nejdůležitější body	109
Poznámky	110



PŘEDMLUVA

Tato edice příruček pro školitele vychází v době, kdy Centrum Spojených národů pro lidská sídla (United Nations Centre for Human Settlements, UNCHS) zahajuje celosvětovou kampaň na téma samosprávné řízení městských sídel, jehož se účastní všichni jejich obyvatelé. Myšlenka zapojení všech občanů, vyjadřující cíle a strategii této kampaně, je pevně zakotvena i v tématech a vzdělávacích strategiích, o nichž tyto příručky pojednávají. Byly připraveny a napsány s účelem sloužit rozvojovým potřebám nevládních, komunitních organizací, jejich vedoucích činitelů i řadových zaměstnanců, a rámec pro jejich praktické použití je nastíněn v důsledném souladu s duchem a realitou široké spolupráce.

Dnes stále jasněji vyvstává a všeobecně se uznává několik témat, která vymezují náplň a tvoří rámec městské samosprávy v novém století a tisíciletí. První z nich, pro které se užívá termín „inkluzivita“, znamená, že orgány místní samosprávy a občanská společenství, která chtějí stát v čele společenských a ekonomických změn, si musí uvědomit význam zapojení všech občanů, bez ohledu na jejich majetkové poměry, pohlaví, věk, rasový původ nebo náboženské vyznání, do rozhodování o záležitostech, které ovlivňují jejich kolektivní kvalitu života.

Druhým tématem je řízení obecních záležitostí, na němž se podílí celé spektrum institucionálních a komunitních struktur. V ideálním případě takového společného fórum spočívá na vzájemné důvěře, otevřeném dialogu všech zainteresovaných subjektů a široké škále strategií s cílem přeměnit dobré myšlenky a společné představy o budoucnosti na konkrétní činy.

Jak se uvádí v Prologu, tato řada nástrojů pro realizaci uvedených myšlenek ve vzdělávací praxi je výsledkem spolupráce Nadace pro místní rozvoj při organizaci Partners Romania Foundation, Centra Spojených národů pro lidská sídla (UNCHS – Habitat) a Open Society Institutu. Významnou částí finančních prostředků pro tento projekt přispěl program Open Society Institutu pro rozvoj místních iniciativ (Local Government Initiative Programme); další podporu poskytlo Centrum Spojených národů pro lidská sídla (UNCHS – Habitat) a vláda Nizozemského království. Rumunská organizace Partners řídila projekt v rámci regionálního programu rozvoje kapacit místní samosprávy v zemích Střední a Východní Evropy (Regional Programme for Capacity Building in Governance and Local Leadership for Central and Eastern Europe). Tato práce zahrnovala též odzkoušení příruček pro participativní plánování, zvládání konfliktů a neshod „v terénu“ – v rámci programu školení školitelů, jehož se zúčastnilo 18 osob ze 13 zemí střední a východní Evropy a Společenství nezávislých států.

Nápad zpracovat tuto řadu příruček vznikl ve dvou různých částech světa. Řídící výbor regionálního programu rozvoje kapacit místní samosprávy v zemích střední a východní Evropy (Regional Capacity Building Programme for Central and Eastern Europe) při svém zasedání v roce 1997 označil problematiku zvládání konfliktů a participativního plánování za dvě oblasti, v nichž občané zemí tohoto regionu potřebují vyškolení. Tato dvě témata – spolu s dalšími, o nichž pojednává tato edice – označila za důležitá a vyžadující školení též skupina rozmanitých nevládních a komunitních organizací a vedoucích představitelů orgánů místní samosprávy zemí subsaharské Afriky v roce 1998.



Konečně bych ráda poděkovala Fredovi Fisherovi, hlavnímu autorovi této edice, a vynikajícímu týmu spolupracovníků, který svedl dohromady k práci na těchto materiálech. Patří k nim Ana Vasilache, ředitelka Partners Rumania, která řídila práce probíhající v Rumunsku; Kinga Goncz a Dušan Ondrušek, ředitelé Partners v Maďarsku a na Slovensku; David Tees, který se v průběhu let podílel na mnoha publikacích UNCHS; školitelé, kteří se účastnili praktického odzkoušení příruček; a tým profesionálních pracovníků UNCHS, který pod vedením Tomasze Sudry svými značnými odbornými znalostmi a zkušenostmi přispěl k doladění konečných produktů.

Anna Kajumulo Tibaijuka
výkonná ředitelka
United Nations Centre for Human Settlements (Habitat)



PROLOG

Vznik těchto materiálů má zajímavou historii. Stojí za to věnovat pár chvil tomu, že si ji připomeneme. Jak bylo řečeno v Předmluvě, tento projekt má své kořeny ve dvou významných oblastech světa – střední a východní Evropě a afrických státech na jih od Sahary – na konci 90. let minulého století. První snahy vytvořit a poskytnout širokému okruhu uživatelů školicí materiály, s nimiž se dobře pracuje, se však objevily o mnoho let dříve – když se Centrum Spojených národů pro lidská sídla (UNCHS - Habitat) rozhodlo vypracovat materiály pro školení pracovníků orgánů místní samosprávy v rozvojových zemích.

Zvlášť velké oblibě se těšila edice UNCHS pod názvem „Elected Leadership“ („Volené vedení“) vytvořená v rámci programu školení vedoucích představitelů a řídicích pracovníků místní samosprávy (Local Leadership and Management Training Programme). Sestává ze 13 příruček, jejichž účelem je pomoci voleným činitelům místní samosprávy zdokonalit se ve znalostech a dovednostech potřebných pro výkon jejich zásadně důležitých úloh a povinností. Tato edice je k dispozici ve více než patnácti jazycích a používají ji ve všech částech světa nejen volení představitelé místní samosprávy, ale i vedoucí činitelé nevládních a komunitních organizací. Její úprava pro účely sociálního sektoru byla pro UNCHS (Habitat) podnětem k vydání ediční řady, kterou vám předkládáme nyní.

K úspěchu těchto vzdělávacích materiálů přispělo několik faktorů. Za prvé byly „uživatelsky příjemné“: k vyškolení školitelů v jejich používání stačily méně než dva týdny, přičemž v druhém týdnu již školitelé sami vedli pracovní semináře pro volené představitele buď z hostitelské země nebo ze svých vlastních zemí. Za druhé UNCHS podněcovalo úpravu těchto materiálů s ohledem na kulturní, jazykové a jiné rozdíly uživatelské obce. Skupiny uživatelů byly povzbuzovány, aby prováděly změny v textu, v koncepci a navrhovaném způsobu školení tak, aby odpovídalo konkrétním potřebám posluchačů, jimž bylo určeno. Potenciálním uživatelům školicích materiálů je jen málokdy ponechána taková výslovná volnost provádět úpravy a změny. Za třetí pak orientace materiálů na rozvoj praktických dovedností upoutala pozornost dalších skupin uživatelů. Ukázalo se, že v mnoha ohledech vyhovují i potřebám vzdělávání pracovníků nevládních a komunitních organizací.

Jelikož tyto materiály původně určené pro vzdělávání volených představitelů se začaly používat i v sociálním sektoru, a v reakci na jeho časté žádosti o pomoc při pořádání vzdělávacích akcí, se v rámci programu školení vedoucích představitelů a řídicích pracovníků místní samosprávy sešla ve dnech 23.-28. listopadu 1998 skupina vybraných vedoucích činitelů nevládních a komunitních organizací z 15 zemí subsaharské Afriky, aby informovala Habitat o svých vzdělávacích potřebách. Setkání se zúčastnila též řada řídicích pracovníků místní samosprávy z Keni, protože jedním z témat, které se neustále objevuje v diskusích o efektivním řízení nevládních a komunitních organizací, jsou právě jejich vztahy s orgány místní samosprávy. Účastníci tohoto pracovního semináře, který se konal v keňském městě Nakuru, se shodli na potřebách vzdělávání řídicích pracovníků svých organizací. Ty pak promítli do nástinu náplně tohoto vzdělávání (osnov) s doporučením, aby se zvažilo jeho podrobné zpracování s ohledem na budoucí finanční možnosti.

Více než rok před seminářem v Nakuru Řídící výbor výše zmíněného regionálního programu rozvoje kapacit místní samosprávy v zemích Střední a Východní Evropy označil participativní plánování a zvládání konfliktů za dvě hlavní prioritní oblasti z hlediska potřeby vzdělávání pracovníků. Tento program je sice určen především představitelům a



zaměstnancům místní samosprávy, jejich vzdělávací potřeby se nicméně shodují s potřebami nevládních a komunitních organizací, které se zúčastnily semináře v Nakuru.

Jelikož UNCHS spolupracuje se všemi těmito institucemi, bylo zcela logické sdružit veškeré tyto snahy. Zpracování dvou příruček této ediční řady je tedy značnou měrou financováno z prostředků programu reformy místní samosprávy a veřejných služeb (Local Government and Public Service Reform Initiative), který realizuje Institut Open Society, s pomocí vlády Nizozemského království a ve spolupráci s UNCHS.

Demokracie na místní úrovni

Způsob, jakým probíhala tvorba těchto vzdělávacích materiálů, poukazuje na několik celosvětových trendů. Především snad nikdy dříve a nikde ve světě nebyly tak dobré podmínky pro ustavení obecní samosprávy v pravém smyslu slova. Ve většině zemí světa se po desetiletích špatné vlády a všeobecného klamu zhroutily autoritářské režimy vnucující svoji vůli všem svým poddaným. Jejich pád umožnil obnovu struktur místní samosprávy spravujících fyzické celky, které občané nazývají svým domovem. Iniciativa rumunské organizace Partners usilující o rozvoj kapacit místní samosprávy pomocí vzdělávání jejích pracovníků odpovídá posunům v politickém uspořádání těchto regionů. Vychází též z vědomí důležitosti propojení obecní samosprávy s nevládními a komunitními organizacemi, které spočívají na občanském společenství a spoléhají na ně ve svém úsilí zabezpečit samosprávné procesy a ochranu demokratických hodnot.

V jiných částech světa, kde místní samospráva často existuje jen na papíře a ústřední vláda si snadno udržuje kontrolu nad obecními záležitostmi tím, že ovládá veškeré zdroje, jsou občané nespokojeni a dokonce rozzlobeni. Stále důrazněji požadují, aby měli větší slovo a vliv na to, jak fungují jejich obce. Ústřední vláda tam ztrácí kontrolu, protože neplní své sliby, a ocitá se pod rostoucím tlakem občanů, kteří si přejí, aby se moc a zdroje vrátily do rukou orgánů místní samosprávy a komunitních institucí. Nevládní a komunitní organizace účinně prosazují myšlenku obecní samosprávy v mnoha regionech světa. Tento projekt je projevem uznání symbiotického vztahu, který často existuje mezi institucemi obecní samosprávy a kolektivními sítěmi nevládních a komunitních organizací místní úrovně.

Komu jsou materiály určeny

Nyní by již mělo být jasné, že tyto vzdělávací materiály jsou určeny rozmanitým uživatelům. Pochopitelně k nim v první řadě patří nevládní a komunitní instituce, pro něž byly původně vytvořeny, a jednotlivců, kteří sehrávají vedoucí a řídicí úlohy v občanském společenství. Tato edice příruček může též v mnoha směrech uspokojit vzdělávací potřeby volených a jmenovaných činitelů i profesionálních pracovníků a technického personálu místní samosprávy.

Zastavme se teď na chvíli u důležité skupiny uživatelů, kterým přísluší úloha multiplikátorů. Tvoří ji síť vzdělávacích institucí, které poskytují služby místní samosprávě a komunitním organizacím: vzdělávací zařízení, jejichž zřizovateli jsou samotné orgány místní samosprávy, podpůrná zastřešující zařízení provozovaná nevládními organizacemi, místní nevládní nebo komunitní organizace, kteří spatřují svoji úlohu v tom, že dávají k dispozici své zkušenosti, soukromá vzdělávací zařízení, a samozřejmě též jednotliví lektori a konzultanti.



Tomuto kolektivnímu publiku potenciálních uživatelů doporučujeme, aby tyto materiály používali tvořivě a tvůrčím způsobem též hledali možnosti, jak je využít ke vzdělávání výše uvedených cílových skupin. Vzdělávací materiály tohoto typu jsou považovány za základní stavební kameny při koncipování a realizaci praktických seminářů zaměřených na rozvoj dovedností, jejich potenciál je však mnohem větší. Tak například účelem příruček o participativním plánování a zvládání konfliktů je usnadnit realizaci plánovaných změn v životě občanské komunity. Jiné příručky této edice mohou posloužit jako účinné nástroje pomoci vedoucím činitelům nevládních a komunitních organizací při realizaci programů rozvoje organizací. Tvořivý lektor/konzultant na ně pak bude nahlížet jako na komplexní soubor nástrojů využitelných mnoha různými způsoby pro strukturované zásahy do života komunity na různých úrovních v zájmu uspokojení potřeb klientů.

Konečně pak tato edice potvrzuje naši snahu pomoci organizacím základní úrovně a lidem, kteří stojí v jejich čele, jejichž schopnost sloužit občanské společnosti přímo závisí na jejich odhodlání neustále se učit. Stejně významné je uvědomit si, že povinností nevládních a komunitních organizací a orgánů místní samosprávy je též pomáhat ostatním při jejich vzdělávání. Literatura na téma řídicí schopnosti a dovednosti je plná odkazů na vzdělávací organizace. Vyzýváme vás všechny, kterým se dostane informací a námětů uvedených v této edici, abyste se zamysleli nad možnostmi utvářet společenství lidí, kteří se budou vzdělávat, i nad svojí zodpovědností za to, že tak budete činit. Začněte tím, že vytvoříte podmínky, aby tyto materiály mohly využívat manažerské týmy, skupiny občanů, kteří se sdružují za konkrétním účelem, nevládní organizace v raných stádiích své existence i jednotlivci, kteří chtějí účinněji sloužit občanské komunitě, v níž žijí.

STRUČNĚ O TÉTO PŘÍRUČCE

Záměrem této příručky je pojednat o různých možnostech, jak pomoci jednotlivcům, skupinám, organizacím, komunitám a orgánům místní samosprávy vyřešit své neshody dříve, než se stanou neřešitelnými a ničivými. Lze ji využít k následujících účelům:

- školení úředníků místní samosprávy, vedoucích činitelů i řadových zaměstnanců občanských organizací a zainteresovaných občanů v základních technikách vyjednávání, mediace a facilitace při rozhodovacích procesech
- zlepšení znalostí a dovedností lidí, kteří již v těchto pozicích působí a věří, že jim prospěje další vzdělávání
- řízení informativních schůzek úředních činitelů a občanů, kteří se chtějí dozvědět něco více o možnostech zvládání konfliktů ve svých organizacích a komunitách
- pomoci lektorům při školení dalších osob ve znalostech a dovednostech souvisejících s různými postupy při zvládání konfliktů

Jediným omezením při používání těchto vzdělávacích materiálů je představivost jejich uživatelů. Konflikty se nevyhýbají žádné společnosti a vznikají prakticky za všech okolností. I když různá kulturní prostředí, v nichž vznikají, mohou vyžadovat jedinečný nebo rozdílný přístup k jejich řešení a tedy i modifikaci myšlenek a nástrojů uvedených v této příručce, vyzýváme vás nicméně, abyste se zamysleli nad tím, jak tyto myšlenky a nástroje můžete co nejlépe využít ku svému prospěchu.



S rizikem, že budeme obviněni z přílišného zjednodušování a zlehčování nelehkého úkolu osvojit si a uplatňovat složitou metodiku zvládání konfliktů, chtěli bychom se s vámi podělit o zkušenost jednoho z autorů. Navštívil kterousi venkovskou základní školu a dověděl se, že desetiletí až dvanáctiletí žáci, dívky i chlapci, se tu učí napomáhat urovnání sporů mezi svými vrstevníky. Než dokončí povinnou školní docházku a přejdou na školu vyššího stupně, pomáhají vyškolit své nástupce. Od těchto dětí se neočekává, že se okamžitě stanou odborníky na řešení závažnějších konfliktů, k nimž dochází na hřišti, v sousedství či v obci; to, že se učí být prostředníky mezi znesvářenými stranami, má však dvojí význam. Za prvé poznávají možnost řešení sporu pomocí dialogu a diskuse, a ještě důležitější je, že jim to pomáhá stanovovat si normy a uvědomovat si hodnoty řešení konfliktu na místě a v čase jejich vzniku samotnými spornými stranami. Je to zřejmě dobrá investice do jejich budoucnosti.

Část I nabízí podrobný přehled řady uznávaných přístupů ke zvládání konfliktů a neshod při výkonu místní samosprávy a v občanských společenstvích. Je rozvržena tak, abyste se čas od času mohli zamyslet nad tím, co jste si přečetli a jak byste mohli uvedené náměty využít ke zlepšení kvality života ve vaší komunitě. Obrazně řečeno je jakýmsi průvodcem po krajině, který vás nabádá, abyste se občas zastavili na svém putování a potěšili se z vůně květin, které lemují vaši cestu.

Záměrem Části II je pomoci vám uvést tyto koncepce, teorie a strategie do praxe. Najdete v ní náměty pro vzdělávací aktivity, které vám i jiným uživatelům pomohou naučit se zvládat tuto fascinující oblast našeho života trochu méně „stresově“ a úspěšněji. Dozvíte se v ní i o nástrojích, které můžete použít pro překonání konfliktů a neshod v různých situacích. Konflikt nebo spor může kupříkladu nastat mezi jednotlivci nebo pracovními útvary v určité organizaci, mezi úředníky místní samosprávy a komunitními organizacemi, nebo mezi různými skupinami občanů. Možnosti vzniku konfliktu jsou zřejmě nekonečné. Typy konfliktu či neshod, které budete chtít zvládat, určí i typ nástroje či nástrojů, které použijete k jejich řešení. Volte je proto rozvážně.

Považujte tuto příručku za cestu k novým objevům

Rádi nahlížíme na vzdělávání jako na *cestu za novými objevy* – poznáním nových teritorií. Občas vám doporučíme, abyste odbočili z naplánované trasy. Každá taková odbočka tuto cestu obohatí o vaše osobní zážitky a zkušenosti. Možná se rozhodnete, že některé její etapy vynecháte, protože jste je již absolvovali. Proti tomu nemáme nejmenší námitky. Konec konců – přepravujeme raději pasažéry, kteří se na palubě naší lodi nenudí.

Abyste z této cesty za novými objevy měli co největší užitek, budeme čas od času vydávat *Cestovní zprávy*, abychom vás upozornili na určité skutečnosti, o nichž se dozvíme z poznatků terénních zkoušek našich materiálů a od mnoha lidí, kteří nám pomohli zpracovat tuto i jiné příručky této ediční řady. Doufáme, že se vám tato plavba za poznáním bude líbit.



V neposlední řadě bychom chtěli upřímně poděkovat všem, kdo se podepsali pod toto dílo (jejich podpisy najdete pouze v „papírové“, nikoliv elektronické verzi příručky) a zúčastnili se programu školení lektorů v červnu roku 2000, jehož účelem bylo odzkoušet příručku „v terénu“.

Fred Fisher



KAPITOLA 1

ÚVOD



Pokud jste dosud neviděli žádnou naši **CESTOVNÍ ZPRÁVU** a dost dobře nevíte, co obnáší, doporučujeme vám znovu si přečíst předchozí stránku, kde jsme se pokusili popsat tento metaforický „hrbol“ na naší cestě za novými objevy. Zde je tedy první zápis z našeho putování.

Je těžké obsáhnout problematiku zvládání konfliktů a neshod ve stručné příručce pro účely školení. Za prvé existuje mnoho různých myšlenkových směrů zabývajících se touto tematikou a každá má jak se zdá řadu odnoží. V této publikaci jsme se pokusili představit vám některé z významnějších přístupů ke zvládání konfliktů.

Za druhé záměrně používáme výraz *zvládání konfliktů a neshod*, raději než **řešení konfliktů**, protože konflikty a neshody jsou podle našeho názoru důležitými rysy každé dynamické organizace, komunity a společnosti. Jsou kořením našeho života, které nám pomáhá překonávat daný stav věcí a postupovat kupředu. Kdybychom se pokoušeli řešit konflikty a spory předtím, než k nim opravdu dojde, výsledek by mohl být opakem toho, čeho jsme chtěli dosáhnout. Autoritářské vlády a organizace se obvykle snaží zabránit tomu, aby tyto tendence vypluly na povrch. Konflikty a spory bohužel mohou být někdy zhoubné. Ve většině případů je však lze účinně zvládat.

Konečně pak *není* záměrem této příručky připravit čtenáře na řešení konfliktu mezi posádkou letadla a bandou únosců ve výšce desetitisíc metrů nad zemí nebo v mezinárodních konfliktech mezi etnickými skupinami zmítanými emocemi a přesahujícími hranice států. Takové situace přenecháme profesionálním mediátorům a vyjednavacům.

S výše uvedenými výhradami má tato publikace trojí účel: (1) Pomoci manažerům a jiným lidem, kteří se již ocitli v konfliktní situaci, lépe ji zvládnout, (2) pomoci čtenářům lépe pochopit alternativní možnosti zvládání konfliktů a neshod za různých okolností a (3) pomoci lidem, kteří se rozhodnout vyhledat profesionální pomoc (využít například služeb mediátora), rozhodovat uvážlivěji, na základě lepších informací a poté sledovat, jaké jim odborná pomoc přináší výsledky.

Doufáme, že naše předpoklady pokud jde o tuto složitou problematiku a snaha o ní pojednat způsobem, který bude pro čtenáře užitečný, splní vaše očekávání. Pokud ne, možná se rozhodnete nevydat se s námi na *plavbu za novými objevy* a najdete si jiného průvodce



KONFLIKT je jak se zdá všudypřítomný. Setkáváme se s ním ve svém osobním životě, doma, ke konfliktům dochází mezi rodiči a dětmi, manželi a partnery. V práci může konflikt nastat mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Do vzájemného konfliktu se dostávají muži a ženy. Konflikty propukají mezi národy a lidmi odlišného náboženského přesvědčení. Konflikt je tématem, které prolíná celou lidskou historií. V důsledku rostoucí složitosti života na této planetě, populační exploze a existence hroživých zbraní, které by mohly způsobit naprosté zničení lidstva, se konflikt stal kritickým problémem naší doby.

-THOMAS F. CRUMM



Crumm dále říká: *Nejde o to, zda se ve svém životě dostáváte do konfliktů, důležité je, jak se s nimi vyrovnáte.*¹ Tato příručka pomůže čtenářům, kteří ji budou používat k lepšímu pochopení toho, co to vlastně je konflikt a jak ho lze efektivněji vyřešit. Zaměřuje se na velice zvláštní publikum: lidi, kteří chtějí budovat silnější, životaschopnější a produktivnější občanská společenství. Mluvíme tu o komunitách, které si cení rozmanitosti, umožňují přístup k lidským a jiným typům zdrojů všem svým členům a pěstují kulturu demokracie. Konkrétně řečeno je určena:

- voleným a jmenovaným činitelům orgánů místní samosprávy, lidem, jimž občané svěřují správu místních veřejných zdrojů
- vedoucím představitelům i řadovým členům místních občanských sdružení, nevládních a komunitních organizací
- občanům usilujícím o změnu ve své komunitě, ať již tak činí jako jednotlivci nebo členové týmů, v nichž se dobrovolně sdružují
- lidem, kteří se ujímají úlohy pomáhat ostatním zvládat konflikty, od profesionálních mediátorů a facilitátorů po občanská sdružení, veřejné činitele a volené představitele, kterým záleží na dobrých vztazích mezi lidmi.

Pozn.: Čas od času vás požádáme, abyste na chvíli přestali číst, (1) se zamysleli nad tím, co jste si přečetli a (2) stručně si zapsali, jak to odpovídá vašim vlastním zkušenostem. Obrazně řečeno po vás budeme chtít, abyste se zamysleli nad úsekem cesty, který jste právě urazili. První taková **chvíle zamyšlení** nastává právě teď:

Konflikt má špatnou pověst. Jaké máte pocity, když se ocitnete v konfliktní situaci? Co vás okamžitě napadne, když vidíte nebo slyšíte slovo KONFLIKT? Do tohoto rámečku si několika slovy zaznamenejte své myšlenky a pocity.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Vaše reakce na slovo *konflikt* se pravděpodobně podobá reakci většiny lidí – nejspíš ve vás budí smíšené pocity. Víme, že konflikt je nevyhnutelný, přirozený a dokonce důležitý prostředek změny. Může však bolet, může poškozovat vztahy mezi lidmi, zneklidňovat nás, vyvolávat v nás úzkost, a vyústit do situace, kdy jedna strana je vítězem a druhá poraženým. Vítězství a porážka: přesně to se stává, když se konflikty řeší právní cestou, formou soudní pře. Někdo vyhrává a někdo jiný prohrává. Přitom jen jediná věc je horší než prohra ve sporu: totiž vítězství. Vítězové se neustále musí ohlížet přes rameno v očekávání odvety. Poraženým radíme: „Nezuřte, vyrovnejte si účty.“

Často se ze všech sil snažíme vyhnout se přímému konfliktu. Naháníme do houfu lidí různého náboženství, etnického původu, barvy pleti a ekonomického postavení a vytváříme z nich enklávy v naději, že tak zabráníme střetům. Zastáváme-li vedoucí funkci, zaměstnáváme raději lidi, kteří „nedělají rozruch“. Jsme zdvořilí ke svým nadřízeným, když odmítnou náš dobrý nápad, a když přijdeme domů, vybíjeme si zlost na rodině. Však to znáte.

Konflikt však má také dobrou pověst. Přispívá ke změně. Právě konflikt nám pomáhá ujímat se nových úkolů, přicházejí s novými myšlenkami a utvářet si nové vztahy. Konflikt je přirozenou součástí života – není ani pozitivní, ani negativní. Je to prostě zápas, a záleží na nás, zda v něm vyhrájeme nebo prohrájeme. Konflikty utvářejí náš přirozený svět; jsou vzedmutím energie, která vytvořila naše pohoří a pláže a nakreslila naše obzory. Konflikt je dar energie, která dává vzniknout novým možnostem a novým začátkům. V konfliktu jde jen málokdy o to, co je správné a co špatné. Jde v něm o přiznání a ocenění hodnoty rozdílnosti. Umění demokracie je konfliktem v akci.

Konflikt a demokracie



Francis Lappe a Paul Du Bois se vydali na americký venkov, aby tam hledali příklady demokracie v každodenním životě. Objevili společnost „na pokraji zásadního průlomu v uznání příspěvku obyčejných lidí k řešení veřejných problémů“.² Našli občany, kteří se chopili moci a nově definovali, co funguje a co nikoliv. Zjistili též, že v mnoha případech občané nevědí, jak se dát dohromady a společně řešit problémy. Doufejme, že příručka *Building Bridges through Participatory Planning (Stavíme mosty pomocí participativního plánování)*, která vzešla z této cesty, pomůže řešit tento problém i v jiných částech světa.

Lappe a DuBois zaznamenali i konflikt. Našli lidi, kteří se domnívali, že veřejný život, aktivní účast na správě obecních záležitostí se neobejdou bez konfrontace. Jiní uváděli, že účast na veřejném životě je zdrojem poznání rozdílů, hlubšího pochopení sebe sama a objevením nových možností řešení problémů. Demokratická správa věcí veřejných – pokud dobře funguje – podněcuje a opravňuje soutěživost a občanskou konfrontaci. Demokracie nám umožňuje zvolit si, jaké místo chceme zaujmout ve společnosti a kterým směrem se chceme ubírat. Tento proces obnáší i střet myšlenek, hodnot a představ o budoucnosti.

Na základě své tříleté zkušenosti se zkoumáním smyslu demokracie v Americe Lappe a DuBois definovali své poznatky o veřejném dění (zapojení občanů, občanských sdružení a veřejných institucí) jakožto aplikaci nových dovedností při rozhodování a řešení problémů. Shrnuli je do *Deseti umění demokracie (Ten Arts of Democracy)*. Pět z nich se přímo týká

tématu této příručky: úspěšného zvládání konfliktů. Konflikt a demokracie jsou neoddělitelné. Společně tvoří jakési silové pole či hnací sílu samosprávného uspořádání a produktivní změny. Za chvíli se vrátíme se k těmto pěti „uměním“ a budeme se podrobněji zabývat jejich významem při zvládání konfliktů a zachování demokracie. Nejdříve se však podívejme na konflikt a demokracii z pohledu zemí a společností procházejících obdobím transformace (k nimž mimochodem patříme více méně všichni).

Raymond Shonholtz, zakladatel a předseda organizace Partners for Democratic Change, přinesl do bývalých komunistických zemí Střední a Východní Evropy nové chápání konfliktu a dovednosti při jeho využívání jakožto prostředku upevnění demokratických zásad a hodnot.

Demokracie dává oprávnění smírně vyjádřeným a řešeným konfliktům. S příchodem demokratické ideologie se projevy konfliktu v demokratických zemích procházejících transformací stávají ideologicky přijatelnými. V demokratické společnosti může konflikt přimět sporné strany i společnost jako celek uvědomit si potřebu přijmout nová normativní pravidla pro fungování společnosti ... Namísto strachu z konfliktu, který plodily předchozí režimy, dnes mnozí občané a vedoucí činitelé, zvláště pak aktivisté menšinových skupin, zastánci nezávislých médií a lidé stojící v čele nevládních organizací, chápou demokracii jako systém, který stanovuje normativní pravidla pro využívání konfliktu jakožto prostředku spořádané změny.³

Vztah mezi demokracií jakožto politickým životním stylem a konfliktem jakožto nástrojem konstruktivní změny v postkomunistických zemích Střední a Východní Evropy je do značné míry základem práce celé sítě organizací Partners. Jejím hlavním smyslem je pomoci nevládním organizacím a vládním činitelům pochopit konflikt jakožto jednu z hodnot demokratické společnosti, nabídnout jim strukturální formy potřebné ke zvládání konfliktů a k realizaci změn, a naučit je dovednostem potřebným pro vyjednávání v duchu spolupráce a řešení problémů. Hodně z toho, o čem pojednává tato příručka, čerpá ze zkušeností Partners a podobných organizací s konstruktivním zvládáním konfliktů v různých společenských prostředích.

Umění demokracie



Vraťme se nyní k Uměním demokracie, jak je popsali Lappe a DuBois. Tato umění, nebo chcete-li aplikované dovednosti, pomáhají vytvářet ono nepostradatelné a produktivní pojítko mezi demokracií a konfliktem. Pro naše účely je podstatných pět z nich.

- **Aktivní naslouchání.** Má zásadní význam pro zvládání konfliktů a neshod. Pokud si všechny sporné strany nejsou ochotny a schopny aktivně naslouchat, je jen malá naděje, že najdou společnou platformu pro řešení.
- **Tvůrčí konflikt.** Konstruktivní, upřímná konfrontace, která uznává rozmanitost a vytváří prostředí, v němž lze vyjádřit rozdílné názory, umožňuje, aby konfliktu „vypnul na povrch“, a pomáhá soustředit pozornost na jeho řešení.
- **Mediace** (zprostředkování). Jednoduše řečeno při mediaci hraje neutrální posluchač roli facilitátora (základní význam slova „facilitovat“ je „usnadňovat“). Řečeno slovy Edwarda de

Bono je to proces využívající účasti třetí strany „k přeměně dvojrozměrného boje na trojrozměrné hledání podoby výsledku“. ⁴ Mediaci je naučené chování; později o tomto delikátním procesu vyžadujícím značnou obratnost pojednáme do větší hloubky.

- **Vyjednávání.** Je to způsob řešení problémů, které uspokojuje některé zásadní potřeby každé ze sporných stran. V životě vlastně vyjednáváme neustále, každý den. Někteří lidé to umí lépe, jiní hůře. Demokracie poskytuje rovné hřiště pro všechny, kdo chtějí vyjednávat z principiálního stanoviska. Vyjednáváním se též budeme později zabývat podrobněji.
- **Veřejný dialog.** Veřejný dialog je veřejná diskuse, v níž se přikládá váha rozdílným názorům na záležitosti, které se dotýkají nás všech. Často je produktivnější, využívají-li její účastníci služeb neutrálních facilitátorů.⁵

Proč je konflikt důležitý pro demokratickou samosprávu

Naše diskuse o zvládání konfliktů bude probíhat v kontextu místní samosprávy a snah o účinnější spolupráci příslušníků různých komunit. Uvedme několik důvodů, proč je konflikt pro demokratický proces důležitý.

- Konflikt znamená zastoupení zájmů rozmanitých zainteresovaných osob či subjektů při rozhodování.
- Konflikt pomáhá odhalit nové perspektivy a porovnat úzce vymezená stanoviska. Konflikt nám může pomoci uvědomit si důsledky našich stanovisek očima těch, kteří s nimi nesouhlasí.
- Konflikt nám může pomoci lépe pochopit způsoby, jimiž definujeme problémy, a důsledky řešení, která navrhujeme.
- Konflikt generuje nové alternativy a více možných řešení.
- Konflikt dává fungování komunity (způsobu, jakým je vedena, jejím schopnostem) hlubší rozměr.
- Konflikt zaměřuje pozornost na problémy, kterými je třeba se zabývat při rozvoji vnímavějších a udržitelných komunit.

Hluboké pochopení a potřebné dovednosti příslušníků občanského společenství jsou předpokladem rozumného a spravedlivého řešení konfliktů, které se pak stává zcela samozřejmým.

Zvládání konfliktů a participativní plánování

Tato příručka se do určité míry překrývá s průvodcem participativním plánováním. Tématem obou je lepší komunikace, lepší rozhodování, a v mnoha případech též využívání externích odborníků, kteří pomáhají zdokonalit procesy rozhodování a řešení problémů.



Hranice mezi zvládáním konfliktů a participativním plánováním nejsou sice jasně vymezeny a splývají i úlohy, které mají plnit, přesto se však v některých ohledech liší.

První rozdíl spočívá v tom, jaké podněty, motivy či události je uvádějí v chod. Participativní plánování má kořeny v potřebě zvýšit účast občanů na vládě. V kontextu místní samosprávy se slovo „participace“ někdy používalo a dosud používá ve smyslu lepší komunikace mezi zvolenými a jmenovanými úředními činiteli a občany: tj. jak úřady informují veřejnost a naopak, jak si opatřují od občanů informace, které pak využívají při správě věcí veřejných. Toku informací od úřadů obecní samosprávy k občanům napomáhaly taktiky jako například organizování informačních akcí, veřejných shromáždění, vydávání informačních bulletinů, využívání sdělovacích prostředků nebo pořádání „dnů otevřených dveří“. Občané komunikovali s obecními úřady pomocí veřejných projednávání otázek dotýkajících se života obce, průzkumů veřejného mínění, prostřednictvím poradních skupin a výborů, zájmových sdružení, ombudsmanů místní působnosti nebo středisek zabývajících se stížnostmi občanů.

Tento soubor v podstatě jednosměrných procesů komunikace je důležitý, málokdy však vede k významným změnám ve fungování úřadů obecní samosprávy. Nepodněcují střet různých názorů. Jsou to prostě jen zdvořilé způsoby vzájemného informování. Někde mezi zdvořilými monology, tvářícími se jako dialogy, a konfrontací jsou snahy o spolupráci. Ty mají širokou škálu podob, od poradních výborů a komisí (zabývajících se specifickými otázkami) po místní sdružení občanů, jejichž oblast zájmu je širší – týká se kvality života v jejich mikrokosmu. Působením těchto participativních mechanismů, tedy mechanismů účasti občanů na veřejném životě, začínají rozhodovací pravomoci přecházet do rukou širšího okruhu lidí a nezůstávají jen výsadou členů obecního zastupitelstva.

Participativní plánování činí veřejný dialog pravomocným. Je obvykle cílenější, bere ohled na rozmanité zájmy, má oficiální mandát předkládat doporučení a využívat externích odborníků, kteří plánovací skupině pomáhají činit rozumná rozhodnutí. Externím odborníkům se říká všelijak, někdy ne moc uctivě, většinou se však pro ně používá název facilitátoři. Pokud je jejich denní honorář větší než plat starosty, říkáme jim konzultanti. Facilitátoři přispívají svými zkušenostmi a diskusními dovednostmi ke skupinovým procesům jako je například vytváření a rozvoj týmů, řešení problémů ve vzájemné spolupráci, dosahování dohody a „lámání ledů“.

Při participativním plánování může též docházet ke konfliktům, a pro dovedné facilitátory je obvykle zvládání konfliktních situací ve skupinových procesech, ve vztazích mezi jednotlivci a skupinami a při rozvoji organizací nedílnou součástí profesionálních služeb, které poskytují. Jedna teorie řešení konfliktů a její aplikace mají kořeny v oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků a rozvoje organizací, kde se uplatňuje řada stejných dovedností a hodnot jako v participativním plánování. O tomto příspěvku ke zvládání konfliktů pojednáme v souvislosti s různými konkrétními přístupy. Teď však pokračujeme v popisu podobností a rozdílů mezi participativním plánováním a nejběžnějšími metodami zvládání konfliktů.

Vyjednávání a mediace



Teritorium zvládání konfliktů vymezují především dvě specifické role a disciplíny: mediace (zprostředkování) a vyjednávání. V rámci každého z těchto přístupů ke zvládání konfliktů najdeme stále širší škálu názorů a doporučení, jak je používat v praxi. Jelikož o každém pojednáme podrobněji v dalších kapitolách, prozatím se o nich jen stručně zmíníme.

Úlohou mediátorů (prostředníků) je pomáhat řešit konflikty. V typickém případě jejich služeb využívají účastníci sporu v situaci, kdy vymezili své pozice, avšak nejsou schopni postoupit dále a dohodnout se na řešení, s nímž se dokáží vyrovnat. Mediátoři sice v zásadě předpokládají, že sporné strany se setkají a budou spolu jednat tváří v tvář, jak známo však někdy používají metodu „kyvadlové diplomacie“ („shuttle diplomacy“) – když je těžké přimět strany zasednout ke společnému stolu. Mnozí mediátoři používají normativnější metodiku a dodržují přísnější pravidla při zprostředkování v konfliktech; zatímco facilitátoři pomáhající při plánování používají prvky různých teoretických a praktických přístupů – tak řečeno „od každého něco“. Tato poznámka nejspíš vyvolá palbu kritiky z řad zastánců nově vznikajících teorií mediace, je však oprávněná. Většina mediátorů v občanských sporech, kteří tvoří hlavní skupinu, již je tato příručka určena, skutečně ve své praxi používá metodiku značnou měrou normativní.

Za jednu z hlavních hodnot vymezujících proces mediace je tradičně považována neutralita mediátora; v posledních letech však bývá zpochybňována. Vrátime se k tomuto vznikajícímu dilematu, až se budeme mediací zabývat do větší hloubky. Navzdory nedávným výhradám právě prohlášení neutrality mediátora v konfliktu vždy bylo a nadále je jednou ze silných stránek mediace. Naproti tomu vyjednávači obvykle jednoznačně zaujímají postoj na straně klientů, které zastupují a kteří si je najímají. Najdete však i příklady vyjednávačů, kteří svádí dohromady sporné strany, aniž by některou z nich zastupovali.

Od mediátora se očekává, že pomůže vyřešit konflikt v co možná největším souladu se zájmy všech účastníků mediačního procesu. V tomto smyslu je jeho klientem samotný konflikt. Facilitátorům a vyjednávačům nezáleží tolik na jejich neutralitě (nebo zdání neutrality) a pokud je účastníci sporu dosud neznají, pravděpodobně přiznají, na čí straně stojí. Někdy mohou hájit určitou věc, názor nebo stanovisko. Nebo si je může najmout nějaká osoba nebo organizace, která má nepochybný zájem na určitém výsledku, jakožto třetí intervenující stranu.

Jste zmateni?

Pokud ano, je to v této fázi našeho výkladu zcela pochopitelné. I odborníkům někdy činí potíže jasně rozlišovat mezi těmito nástroji a disciplínami. Ve skutečnosti všichni používáme té či oné formy facilitace, mediace a vyjednávání v každodenním životě – pokud nepousevničíme na neobydleném ostrově nebo vysoko v horách.

Podívejme se, zda dokážeme několika slovy vyjádřit podstatu těchto různých rolí třetích stran vstupujících do konfliktu s cílem pomoci ho zvládnout. Samozřejmě si uvědomujeme, že jakoukoliv zevšeobecnující charakteristiku těchto profesí (včetně té naší) vždy někdo bude považovat za chybnou.

- Zastánci účasti občanů na věcech veřejných vidí svoji úlohu především v tom, že brání vzniku konfliktů v komunitách tím, že občanům je umožněna větší účast na moci a rozhodování. Někdy jsou zapojeni do řešení konfliktů, raději však plní proaktivní (tj. preventivní) úlohu.
- Mediátoři a mediační dovednosti tradičně nacházejí uplatnění tam, kde konflikt již vznikl. Klienti mediátorů se již zabarikádovali a zamrzli ve svých pozicích a žádají pomoc při řešení svých sporů. Uznávají význam zásahu třetí strany – díky němu nemusí svůj spor řešit soudní cestou a ztratit tak přímý vliv na proces řešení a jeho výsledek.



- Od vyjednávačů se očekává, že pro své klienty vyjednají co nejlepší výsledek, který pro ně bude mít co nejmenší okamžité a dlouhodobé nepříznivé důsledky. Do konfliktů jsou zapojováni proto, aby překonali neshodu a minimalizovali nebezpečí budoucích konfliktů.

Otázky kultury a uplatňování moci

Při psaní této příručky byly zvláště podnětné dvě otázky, na něž se někdy velmi těžko odpovídá. První vyplývá z nevyhnutelné rozdílnosti zdrojů moci a toho, jak je moc uplatňována v konfliktních situacích. Moc se popisuje jako schopnost něco udělat, tato definice je však příliš zjednodušená na to, aby postihla neuvěřitelně širokou škálu interaktivních proměnných, které působí ve většině konfrontací. Mary Cavanagh, která důkladně zkoumala mocenské trendy nacházející výraz v literatuře v průběhu mnoha století, pojednává o moci z pěti různých úhlů pohledu:

- (1) charakteristika jednotlivce, založenou na motivaci, přičemž jednatel působí jako katalyzátor změny
- (2) jev v mezilidských vztazích, tj. schopnost jednoho člověka uvést do pohybu určité síly v nitru jiného člověka
- (3) zboží, které lidé získávají a spotřebovávají tím, že ho smění za něco jiného (třeba výhodnou dohodou), což je něco stojí a má to své důsledky
- (4) neformální pojem začleněný do rovnice příčiny a následku
- (5) filosofický problém, nastolující otázky morálky, hodnot a vztahu mezi mocí a zodpovědností⁶

Chvilé zamyšlení

Jistě existují i mnohé jiné náhledy na moc; zavřete však na chvilku oči a představte si jednoduchý konflikt, který jste nedávno zažili na vlastní kůži. Zamyslete se nad MOCÍ, nebo řekněme silou motivace každé sporné strany vyřešit konflikt – nebo v něm možná pokračovat – a nad dynamikou různých mezilidských interakcí, a nad tím, jak ovlivnily výsledek konfliktu. Cítili jste například, že jste vůči druhé straně v podrážené nebo nadřazené pozici? A což moc finančních, emočních a dalších nákladů na zachování konfliktu nebo jeho vyřešení, a moc hodnot, které byly v sázce při hledání řešení? A případně moc toho, že jste se rozhodli na konflikt nijak nereagovat? I tato strategie může být někdy velice „mocná“.



Otázka rozdílného působení „moci“ při mediaci ve sporech a konfliktech mezi jednotlivci, organizacemi a skupinami občanů je dnes dosti vážným problémem pro mediátory i lidi, kteří zkoumají mediaci a píšou o ní. V časných fázích, kdy zastánci alternativních strategií řešení sporů začali považovat mediaci za jednu z možností, platila za jednu z vymezujících hodnot a norem neutralita. Tento „odznak cti“ je však stále více zpochybňován. Jádrem sporů se stává „účinné“ využívání moci spornými stranami. Odložme však na chvíli diskusi o této otázce.

Další z důvodů, proč je tak těžké napsat příručku o tom, jak zvládat konflikty, souvisí s otázkou rozdílnosti **kultur – oněch souborů hodnot, norem, předpokladů a chování, které rozhodují o tom, kdo jsme v té či oné chvíli a situaci, a vnášejí do našich životů důstojnost, směr a pocit sounáležitosti.** Předpokládáme-li, že tato příručka se dostane do rukou čtenářům v různých zemích a regionech, můžeme též předpokládat, že prakticky všechna naše doporučení, jak zvládat konflikty, bude někdo někde považovat za nevhodná.

Toto dilema nám ponechává výběr z několika možností. Některé jsou horší než jiné z hlediska své použitelnosti. Mohli bychom například volit velice obecný, akademický a abstraktní styl. Byl by asi bezpečný, pak by však nejspíš výsledkem bylo dosti nudné čtení, plné výrazů typu „ano, ale ...“, „na druhé straně ...“, „avšak ...“ a „nicméně ...“, které by sice zakryly naši předpojatost – ale příručka by asi připomínala zpovědní knihu.

Rozhodli jsme se poněkud riskovat a popsat řadu strategií a nástrojů zvládání konfliktů, které by vám mohly pomoci při uvažování o způsobech, jak být úspěšnější při řešení sporů nebo se obratněji vyhýbat tomu, abyste se vůbec v konfliktních situacích ocitli. Přitom uznáváme, že některé z těchto nástrojů a strategií nebude vhodné použít za určitých okolností, v určitých společenských souvislostech a kulturních prostředích. V těchto případech navrhuje, abyste přijali naši omluvu a buď naše doporučení ignorovali, nebo zvážili, co z nich byste mohli použít ve svých podmínkách. Na tyto problémy budeme dále poukazovat v dalších oddílech, v nichž budeme probírat různé alternativy. Teď však postupme o krok dále.

*Vždy se najde nějaký Eskymák, který chce
Konžanům radit, jak snášet nesnesitelné vedro.*

STANISLAUS LEC

Nejdůležitější body

- Nejde o to, zda ve vašem životě dochází ke konfliktům. Důležité je, jak s konflikty naložíte.
- Konflikt může být ničivý, konstruktivní nebo poučný. To, jak se k němu postavíme, často záleží na naší vlastní volbě.
- Konflikty a neshody jsou nedílnou součástí demokratického procesu. Demokracie je hybnou silou, která konflikty a neshody zviditelňuje a umožňuje řešit je dohodou, pomocí veřejného dialogu a konkrétních akcí.
- Aktivní naslouchání, konstruktivní a upřímný dialog, mediace (zprostředkování) a vyjednávání představují čtyři nástroje pomáhající demokratickým institucím a občanským společenstvím efektivně zvládat své konflikty a neshody.
- Dalším nástrojem je participativní plánování, tj. plánování s účastí všech zainteresovaných stran. Věnovali jsme mu celou jednu zvláštní příručku, kterou jak doufáme též využijete ve snaze zvládat konflikty a rozpory.
- Ve veškerém svém úsilí zvládat konflikty a neshody byste měli též zvažovat, jak se moc uplatňuje v rozmanitých kulturních prostředích. Pochopení těchto rozdílů je prvním krokem k tomu, aby působily ve váš prospěch, nikoliv proti vašim zájmům, při hledání takových řešení konfliktů a sporů, která jsou přijatelná pro všechny strany.



Poznámky

- ¹Crum, Thomas F., **The Magic of Conflict** /Kouzlo konfliktu/ (New York: Simon and Schuster, 1987), str. 29.
 - ²Lappe, Frances Moore a Paul Martin DuBois, **The Quickening of America** /volně přeloženo Obrozená Amerika/ (San Francisco Jonsey-Bass Publishers, 1994, str. 1)
 - ³Shonholtz, Raymond, **Conflict Management Training: Transformative Vehicle for Transitional Societies** /školení v technikách zvládání konfliktů jakožto prostředku přetváření společnosti v období přechodu k demokratickému uspořádání/, viz „*International Negotiation*“ /!vyjednávání v mezinárodních vztazích/ č. 2, (1998) str. 3.
 - ⁴De Bono, Edward, **Conflicts – A Better Way to Resolve Them** /Konflikty: lepší způsob jejich řešení/ (London: Penguin Books, 1986)
 - ⁵Lappe a DuBois, op.cit. str. 237-86-
 - ⁶Mary S. Cavanaugh, **A Typology of Social Power** /Typologie sociální moci/,
 - viz: A. Kakababse a C. Parker, *Moc, politika s organizace z hlediska (behavioristické) teorie o lidském chování*
-



KAPITOLA 2

POCHOPENÍ POVAHY KONFLIKTU

*Když se dva lidé hádají, málokdy
za to může jen jeden z nich.*

-ŠVÉDSKÉ PŘÍSLOVÍ

Definice



Jelikož se odborníci liší v názoru na konflikt, bude možná dobré vymezit hranice naší diskuse tím, že se pokusíme ho jasně definovat. Mimochodem velice záleží na tom, jak konflikt vnímáme (o čemž opět pojednáme později).

Slaikeu a Hanssen tvrdí, že „problémem je neřešený konflikt – nikoliv konflikt sám o sobě“. Podle nich je konflikt „nedílnou součástí dynamiky růstu a rozvoje živoucích organismů a skupin. Nastává v momentech, kdy se střetávají myšlenky, zájmy nebo chování dvou či více jednotlivců nebo skupin.“¹

Další úhel pohledu nabízí John Crawley: „Konflikt je výrazem střetu rozdílností (rozdílných názorů, postojů ...)“²

Peter Block zastává názor, že „konflikt je důsledkem rozdílností (názorů a postojů), které prostě existují a je třeba se s nimi nějak vyrovnat ... Konflikt je též nevyhnutelný, neutrální až pozitivní, týká se určitého problému, nikoliv osob, které tyto postoje zaujímají, a je zdrojem energie ... Konflikt je výsledkem těchto rozdílností, nikoliv jejich příčinou.“³

Zajímavý je náhled Rensise a Jane Gilbert Likertových, jedněch z prvních propagátorů myšlenky, že konflikty je nutno a možno zvládat: vnímají konflikt jako „aktivní úsilí dosáhnout žádoucího výsledku, který - pokud je dosažen - brání jiným, aby dosáhli výsledku, kterému dávají přednost oni, a vytváří tak nepřátelské (konfrontační) ovzduší“. Likertovi dále rozlišují dva druhy konfliktu: tzv. substantivní (podstatný, reálný) konflikt, pramenící z podstaty úkolu, který má být splněn, a emoční konflikt, vyplývající z citových aspektů mezilidských vztahů.⁴

Konečně pak Hocker a Wilmont definují konflikt jako „výraz boje mezi nejméně dvěma nezávislými stranami sledujícími neslučitelné cíle, přičemž prostředky k dosažení těchto cílů jsou omezené a do jejich uskutečnění zasahují další (třetí) strany“.⁵

Mohli bychom uvést i mnoho dalších definicí a zvětšit tak úhel pohledu na konflikt. Všimněte si, jak individuální vnímání konfliktu dává různý nádech způsobu, jak ho různí autoři definují. Pro některé je konflikt „výrazem boje ...“, pro jiné je „zdrojem energie ...“. Crawly tvrdí, že konflikt pramení z projevů neshod, které působí v protichůdných směrech.



Chvilé k zamyšlení



Dohadujeme se tu o vztahu příčin a následků – nebo o co vlastně jde? Co si myslíte o názoru, že problémem není konflikt jako takový, nýbrž konflikt neřešený? Než budeme pokračovat, запиšte si svoji vlastní definice konfliktu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Srovnajte svoji definici s výše uvedenými definicemi různých autorů. Je podobná? Nebo jiná?

.....

.....

.....

.....

.....

Konflikt obnáší nezávislé vztahy mezi lidmi odlišných názorů či postojů. I když teoreticky může být pro některou stranu takový vztah „konfliktní“, pokud ho tak nevnímá i druhá strana, konflikt pravděpodobně neexistuje. Ze všech konfliktů, v nichž se ocitáme, je možná nejtěžší zvládnout ty, které vytváříme sami, bez pomoci jiných lidí.

Kromě vnitřních konfliktů, které všichni občas zažíváme, si brzy uvědomíme, že konflikty nastávají na všech úrovních společnosti:

- mezi jednotlivci
- v rodinách
- mezi organizovanými skupinami, například odbory a vedením firem
- mezi zeměmi, náboženstvími a politickými ideologiemi
- v komunitách.

Konflikt je výsledkem:

- neslučitelnosti cílů
- chybných informací, nedostatku informací, a dokonce i způsobu, jak si informace vykládáme
- rozdílnosti hodnot životního stylu, náboženského vyznání, politických ideologií atd.
- zásad, o nichž jsme přesvědčeni, že jsou správné a je nutno je hájit



- skutečně nebo zdánlivě nespravedlivého rozdělování nejrozumnějších zdrojů
- potřeby „zachovat si tvář“
- moci, autority a vlivu, způsobu, jakým jsou používány – a zneužívány
- zásahu do naší snahy získat něco, co nám dle našeho názoru oprávněně náleží, nebo co chceme od jiné osoby, i když nám to po právu nepatří
- a dlouhé řady dalších příčin

Jistě byste k tomuto výčtu mohli z vlastní zkušenosti dodat několik situací, které vedly ke konfliktu.

Konflikt není vždy oprávněný, ne vždy vzniká kvůli něčemu důležitému. Známe případy válek rozpoutaných kvůli nepodstatným státním záležitostem nebo něčemu, co se jiným, třeba jiné zemi, jeví jako nevhodné chování. Konflikty mohou mít své kořeny v rozdílnosti hodnot, norem chování, distribuci podstatného zboží, dokonce i ve vysněných představách. Konečně pak konflikt vždy najde úrodnou půdu a ochotné spojence v nespravedlivých mocenských vztazích, kulturních rozdílech, v našich představách o ostatních a o okolním světě. Právě to, jak vnímáme jiné lidi a svět kolem nás bývá velmi silným podnětem pro vznik konfliktu, o němž se však mluví nejméně. Zamysleme se na chvíli nad smyslem a důležitostí slova *vnímání (percepce)*.

Vnímání (percepce)

Říká se, že *vnímání (percepce)* představuje devadesát devět procent *skutečnosti*. No – možná trochu méně. Jelikož je však vnímání tak důležité, bude užitečné začít právě jimi, když se pouštíme do nelehkého úkolu zvládnout konflikt. Jestliže si myslíme, že něco je skutečné, pak to skutečné je, přinejmenším dokud to nezačneme vnímat jinak. Do té doby se ve svém jednání budeme řídit svým původním vnímáním (percepceí).

Pak je potřeba udělat dvě věci – nebo možná více, podle toho, kolik lidí se konfliktu účastní. Chceme-li jim účinně pomoci vyřešit konflikt, musíme pochopit, co si myslí a co se skrývá za jejich způsobem uvažování. Pokud používáte metodu vyjednávání a působíte jakožto vyjednávači, musíte se také snažit pochopit, jak vy sami vnímáte příčinu konfliktu. To znamená nejen se vžít do situace sporných stran, představit si sami sebe v jejich kůži, ale také strávit chvíli před zrcadlem.

Fisher a Ury ve své známé knize *Getting to Yes (Jak se dohodnout)*, pojednávající o řešení sporů pomocí vyjednávání, uvádějí:

Pochopení způsobu uvažování druhé strany vám nejenom pomůže vyřešit váš problém. Jejich uvažování je problémem samo o sobě. Neshodu vymezuje rozdíl mezi vašim a jejich uvažováním ...v konečném efektu; konflikt nespočívá v objektivní skutečnosti, nýbrž v myslích lidí. Pravda je prostě jen jedním dalším argumentem – možná dobrým, možná nikoliv – který používáme ve snaze se s tímto rozdílem nějak vyrovnat. Samotný rozdíl existuje proto, že existuje v lidském uvažování.⁶

Autoři uvádějí, že například strach je reálný i v případech, kdy není opodstatněný; i realistické naděje mohou končit rozvodem nebo válkou. Ani opodstatněná fakta nemusí nijak



přispět k řešení problému. Ano – vnímání (percepce) je onou realitou, kterou vidíme a často podle ní jednáme. Rozhodneme-li, že začneme zvládat konflikty v nějakém jiném bodě, naše vnímání (percepce) se vrátí a bude nás pronásledovat, ačkoli se nám to může zdát divné.

Zvlášť těžkým problémem jsou etnické konflikty. Jak nám připomíná Glen Fisher: „Etnický konflikt pramení ze situací, v nichž se lidé zřejmě nejsou schopni dohodnout na tom, co je ve své podstatě racionální a rozumné. Vnímání (percepce) a uvažování se neřídí jednotnými normami... Vysvětlení vnímání, zvláště specifického vnímání v etnických souvislostech, tvoří velkou část umění diagnostikovat etnické konflikty.“⁷ Jakožto „řešitelé“ konfliktů čelíme nejen naší vlastní etnické předpojatosti (nebo balastu), ale i nutnosti interpretovat etnický konflikt tím, že se na něj podíváme očima a prismaem kultury těch, kteří v něm uvízli. Jinými slovy, z hlediska toho, jak oni vnímají svět ve vztahu k ostatním účastníkům konfliktu. K tématu etnických konfliktů se vrátíme v následujících oddílech, protože je tak nesmírně složité a důležité pro život v občanské společnosti a pro to, aby obecní samospráva splnila své poslání.

Faktory ovlivňující vnímání konfliktu

Naše vnímání okolního světa ovlivňuje řada faktorů. Pojďme o čtyřech:

1. ***Máme sklon prosívat to, co vidíme, sítím svých předchozích zkušeností.*** Jedno cvičení běžně používané při školení v komunikačních dovednostech, mezilidských vztazích nebo konkrétně v metodách *zvládání konfliktů*, které jsou tématem této příručky, spočívá v tom, že účastníci popisují, co vidí na obrázku. Jejich popis se liší, protože vychází z jejich minulých zkušeností. Na obrázku je například pláž. Někomu připomíná hezkou dovolenou u moře, jinému se vybaví smutná vzpomínka na to, jak se mu před očima v příboji utopil nejlepší přítel. Jejich vnímání stejné scény je zabarveno jejich individuálními zážitky. Všichni si v životě s sebou neseme celou zásobárnu vizuálních dojmů, zvuků, vůní a doteků, které uvádějí v chod naše uvažování a utvářejí naše vnímání v okamžicích, kdy čelíme nové situaci. Toto smyslové vnímání (percepce) souvisí s našimi minulými zážitky a zkušenostmi s lidmi, místy, prostory, tvary, světlem a stínem. Je připraveno aktivovat naše „síta“ a ovlivňuje, co momentálně vidíme, cítíme, slyšíme a prožíváme.

Jeden z autorů výše zmíněné publikace při vzpomínce na své dětství popisuje něco, co by se dalo nazvat vizuálním a čichovým zážitkem chudoby. I když jistě není správné chudobu automaticky spojovat se špínou a zápachem, nutno přiznat, že máme neustále sklon k iracionálním asociacím tohoto druhu. V tomto případě výrazně páchl malý keř někde v sousedství, autor však nadále tento pach spojoval nikoliv s oním keřem, ale s bídou a špínou. Pak jednoho dne ucítil stejný „zápach“ poblíž velmi honosného sídla – přesně řečeno hradu. Dovede si představit, s jakým úžasem si uvědomil, že jeho vnímání (percepce) z dětství naprosto neodpovídá tomuto novému zážitku.

2. Tím se dostáváme k druhému faktoru, který ovlivňuje naše vnímání: ***prvním dojmům***. Naše první dojmy mají velký dopad na to, jak posléze vnímáme okolní svět. Proč mají takovou moc? John Crawley se domnívá, že
 - mají nesmírnou emocionální váhu. Mnohdy musíme na základě prvního dojmu činit těžká, pevná rozhodnutí



- představují způsob, jak nové a neznámé učinit známějším. Ať již je to správné či nikoliv, to, jak vnímáme minulé vlivy, jak nahlížíme na přítomnost, spolu s našimi prvními dojmy, vytváří jakýsi vzorec, kterým se řídí naše budoucí vnímání (percepce)
3. Naše vnímání (percepce) ovlivňuje také to, ***jak si uspořádáme to, co vidíme***. Neustále si spojujeme jednu představu s druhou a vnímáme pak obě představy a jejich spojení jako reálné. Všichni si například spojujeme určité představy s lidmi v uniformě a s jejich chováním. Pokud máme negativní předchozí zkušenosti, budeme je často promítat do své reakce. Potřebujeme-li například pomoc od policisty, vzhledem ke svým předchozím zkušenostem s muži zákona o ní možná nepožádáme. Naše vnímání (percepce), založené na minulých zkušenostech, se uspořádá tak, že ovlivní naše současné chování.⁸
 4. Je-li naše vnímání (percepce) posíleno, stává se z něj ***stereotyp***: zevšeobecněné názory na skupinu lidí, na něž pak nahlížíme jako na skupinu vykazující podobné rysy – obvykle negativní. Stereotypy se pak mění v *předsudky, postoje k určitému člověku nebo skupině lidí založené jen na částečných znalostech*. Předsudky těsně souvisí s pocity a postoji, které jsou nějakým způsobem posíleny třeba v našem dětství, nebo tím, že na základě vnímání se nám neustále dostává negativního nebo emočně zabarveného sdělení o těchto lidech. V případě etnických konfliktů si musíme být zvláště dobře vědomi toho, jak si uspořádáváme své vnímání (percepce) pramenící z předchozí zkušenosti, které určitou měrou upevňují naše předsudky a stereotypní názory o okolním světě.

Co dělat

Uvádíme několik námětů, jak se postavit tváří v tvář svému vnímání a získat přesnější představu o tom, co je skutečné a co se nám jako skutečné pouze jeví, nebo své vnímání (percepce) přehodnotit tak, aby lépe odpovídalo obecnému pojetí reality. Opět děkujeme autorům Fisherovi a Urymu za to, že nám umožnili čerpat z jejich poznatků.

- ***Vžijte se do situace druhých.*** Indiánskému kmenu Čejenů, jedněch z původních obyvatel Severní Ameriky, se přičítá toto přísloví: „Nesud svého souseda, dokud nebudeš dva měsíce chodit v jeho mokasínách.“ Právě takto často chápeme empatii, schopnost vcítit se do situací jiných lidí.
- ***Nevyvozuje závěry o jejich úmyslech ze svých vlastních obav.*** Kolikrát jste měli něco do činění s příslušníky etnické menšiny ve své obci a mysleli jste si o jejich motivech a chování jen to nejhorší? Nahradíte-li strach zvědavostí, často se dostanete k jádru tohoto typu percepčních dilemat.
- ***Nepřičítejte jiným vinu za svůj problém.*** „Porouchalo se mi auto a za všechno může automechanik.“
- ***Sedněte si spolu a pohovořte si o svém vnímání.***



- **Hledejte příležitosti jednat v rozporu s tím, jak vás vnímá protistrana.** Pokud vás protistrana vnímá jako dogmatika, chovejte se pružně avšak upřímně. Pokud na ní působíte dojmem, že při vyjednávání nejste ochotni ani o píď ustoupit, nabídněte jí něco, co její dojem změní.⁹

Vnímání (percepce) je, obrazně řečeno, velký štětec, kterým si malujeme každodenní realitu. Udělejte si inventuru ve své paměti a najděte nějaký zdánlivě důležitý vjem, který jste v ní dlouho uchovávali a posléze ho vymazali, protože jste zjistili, že pozbyl platnosti nebo vám již k ničemu není. Zkuste si vzpomenout, jak se vám zapsal do paměti a usadil se tam, protože ho neustále potvrzovala „realita“. Stručně si запиšte, proč jste si je uložili do paměti a co vás přimělo, abyste ho z paměti vyřadili.

.....

.....

.....

.....

.....

Na buben se těžko tluč srpem.
-AFRICKÉ PŘÍSLÓVÍ

Příčiny konfliktu

Konflikty vznikají na všech úrovních lidské interakce. Dochází v nich v mezinárodních vztazích i vnitrostátních záležitostech, na místní úrovni mezi různými samosprávnými celky a skupinami občanů, v organizacích a v rodinách, mezi jednotlivci – dokonce i v našem nitru. Toto konstatování by někoho mohlo vést k závěru, že takto pronikavý a vše prostupující rys lidstva nemůže být zas tak špatný. Co však vyvolává konflikt? V programech kvakerské náboženské společnosti (*Society of Friends* – odtud „*Friends Conflict Resolution Program*“) jsou příčiny konfliktů popsány takto: „Konflikt vzniká, když 1) nesouhlas, 2) rozpory, 3) trampoty či mrzutosti, 4) konkurence a 5) nespravedlnost ohrožují něco důležitého.“¹⁰ Uveďme několik příkladů, které lze zařadit do následujících pěti kategorií:

- Rozdílné cíle, v jejichž uskutečnění doufáme. Okamžitě nás napadnou politické cíle – může však jít i o cíle méně vyhraněné.
- Ideologie: my věříme tomuhle, vy něčemu jinému.
- Rozdílné definice rolí: „Myslel(a) jsem, že uklidit nepořádek v kuchyni je tvojí povinností.“
- A překrývání rolí: „Myslel(a) jsem, že vrata zamkneš ty!“ – hněvivě řečeno poté, co někdo vykradl garáž.



- Vymezení teritoria: „Koukejte vypadnout z mého pozemku!“ Nebo může problém spočívat v tom, že se o stejný prostor dělí příliš mnoho lidí.
- Nedostatek informací: „Proč jsi/jste mi neřekl(a), co ode mne chceš/chcete...“ Nebo chybné informace: „Říkal(a) jsi, že máš v bance peníze.“ A také nejednoznačná sdělení. V některých organizacích tyto typy informačních konfliktů pramení ze samotného jejich uspořádání.
- Popření: „Mám chuť tě uhodit, ale ty nepřipustíš, že s naším vztahem není něco v pořádku.“
- Potřeba mít vliv, mít věci pod kontrolou: „Můj názor už nikdo nerespektuje.“
- Nedostatek komunikačních dovedností: „Ona mi prostě nenaslouchá!“
- Osobní – nebo spíše osobnostní styl: „Proboha odvaž se trochu! V životě se mi nestalo, že bych musel(a) pracovat s takovým sucharem!“
- Omezené zdroje: konflikty kolem finančních záležitostí, nemovitostí, půdy, prostoru, zařízení, zboží, kvalifikovaných pracovníků, moci, autority a řady dalších problémů
- Postupy: „Proč jsi to udělal(a) takhle?“ „Protože‘ s mi řekl(a), abych to tak udělal(a).“ V tomto případě může jít také o poruchu komunikace.
- Časový tlak: „Teď nemám čas to řešit.“
- Sobeckost: „Kdo mi snědl ten koláč?“
- Zlá vůle: „Za žádnou cenu nemůžeme připustit, aby se tu tihle lidé usadili.“
- HODNOTY! „Myslím, že ženy by měly mít právo na potrat, jenže ty si myslíš, že je to hřích.“
- A samozřejmě špatné pochopení na základě chybného prvního dojmu. Ale o tom snad už bylo řečeno dost.



Chvilé k zamyšlení

Zkuste sami zařadit uvedené příklady konfliktů do pěti kategorií, které pro popis příčin konfliktů používají kvakerské mediační programy (Friends Conflict Resolution Programs) řešení konfliktů. Ve kterých jde o:



- nesouhlas

.....

.....

- rozdílnost (hodnot, postojů, stanovisek ...)

.....

.....

- rozmrzelost, nespokojenost s daným stavem věcí

.....

.....

- konkurenci

.....

.....

- nespravedlnost

.....

.....

Teď se zamyslete nad situacemi, v nichž jste se dostali s někým do rozporu, nebo jste se ocitli v konfliktu. Do které kategorie patří tyto vaše osobní zkušenosti? Stručně popište konflikt a jeho potencionální příčiny.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Konflikt může mít a často má více příčin – mnohdy složitých a propletených. Proč se například obecní úřad „X“ v životě nedohodne s obecním úřadem „Y“, nebo proč si obyvatelé jisté městské čtvrti neustále „jdou po krku“? Chceme-li se dopracovat skutečné příčiny či příčin konfliktu, musíme proniknout pod povrch zjevných symptomů – odstranit vnější slupku, jako když loupeme cibuli, a dostat se jádra věci.

Možná jste si všimli, že příčiny, které jsme uvedli, nejsou všechny stejně závažné a ani jejich řešení není stejně složité. Nejsnáze se pravděpodobně řeší konflikty, jejichž příčinou je chybné pochopení faktů. Nedorozumění lze často odstranit pomocí racionálního uvažování, a je též méně „osobní“. Vyhledky na řešení se naopak zhoršují právě v případech, kdy se konflikt stává více osobním a do hry vstupují různé osobní hodnoty a úsudky.

Na příčiny konfliktu lze nahlížet mnoha různými způsoby, a každý autor, který píše o konfliktech a vlastně se živí tím, že je pomáhá řešit, má svůj vlastní styl a koncepci. My budeme používat koncepci, která je popsána ve druhé části této příručky. Tam najdete více informací a myšlenek na téma příčiny konfliktů a jak se s nimi vyrovnat.

Dynamika konfliktu

Konflikt se vyvíjí v určitých předvídatelných stádiích. Naučíme-li se je rozpoznávat, může se nám často podařit konflikt zvládnout před tím, než se stane kontraproduktivním nebo nezvladatelným. Odborníci na zvládání konfliktů definují tato stadia různě: John Crawley mluví o výbušných a *konstruktivních* konfliktech. Za konstruktivní považuje ty, které jsou zvládnuty v časných fázích neshody. Oba tyto druhy konfliktu začínají stejně: přechodem od *složek ke kombinacím* a od *podmínek k podnícení* konfliktu. Složkami, nebo řekněme „přísadami“ konfliktu jsou rozdíly přítomné v dané situaci (například ženské oproti mužským rolím a postojům, věk, rasový původ, společenské postavení, náboženské přesvědčení, různé hodnoty a řada dalších rozdílů). Kombinacemi a podmínkami se rozumí kontakty mezi lidmi, okolní struktury a prostředí, v nichž tito lidé žijí a pracují. K podnícení („zážehu“) dochází, když tyto rozdíly vyvolají střet.

V této fázi popisu dvou druhů konfliktu Crawley dochází k bodu, kde se cesta rozvětjuje. Jedna pěšina, vedoucí k výbušnému konfliktu, prochází roznětkou, místem, kde konflikt doutná: účastníci sporu zaujímají defensivní postoje, jsou zmateni, nastolují nové sporné otázky a nejsou schopni nalézt řešení. Pěšina vede dál k místu výbuchu, po němž následuje vyčíslení nákladů a náprava škod. Druhá pěšina vede ke konstruktivnímu konfliktu. V některých zastávkách je horko, po němž rychle následuje ochlazení a opětovné oteplení ve vztazích účastníků sporu a urovnání konfliktu. Vypadá to jako cesta z daleké pouště na vrchol vysoké hory a odtud na mořské pobřeží.

Peter Block a jeho spolupracovníci zaujímají ke konfliktu méně „termostatický“ přístup. Uvádějí, že konflikt nepropuká náhle, ale postupně se vyvíjí v pěti stádiích:

1. **Předjímání, očekávání (anticipace).** Konflikt ještě nenastal, nějaká změna „politiky“ (postoje, postupu ...) však již pro něj připravily půdu.
2. **Nevyjádřená neshoda.** Napětí roste, konflikt však ještě otevřeně nepropukl. Někteří autoři tuto fázi nazývají skrytým (latentním) konfliktem.



3. **Diskuse.** Účastníci sporu začínají sdělovat své rozdílné názory či postoje, často těm, kdo uvažují podobně, aniž by se snažili jasně pojmenovat nebo vyřešit své neshody. Pořád ještě nejde o „cílený“ konflikt, jasně zaměřený na určitý problém.
4. **Otevřený konflikt.** Neshody se vyjasní. Všichni účastníci sporu jsou přesvědčeni, že pravdu mají oni a druhá strana je v nepravu.
5. **Otevřený neproduktivní konflikt.** Obě strany se „zakopou“ ve svých pozicích. Na výsledek pohlížejí jako na situaci, kdy jedna strana vítězí a druhá prohrává. Vyvalí děla a jsou připraveny druhou stranu rozmetat. K čertu se skrytým konfliktem! My chceme konflikt otevřený!¹¹

Analýza konfliktu

Jeden způsob, jak konflikt lépe pochopit, je rozebrat ho na kousky, projít se kolem něj, vlézt pod něj a podívat se, na čem spočívá, a postavit se na nejvyšší kopec, odkud na něj máme lepší výhled. Jinými slovy konflikt analyzovat na základě toho, co již o něm víme a co o něm můžeme, s notnou dávkou zvědavosti a určitými detektivními schopnostmi, říct. Uvádíme některé otázky, které je dobré si klást a zvažovat, abychom konflikt pochopili, než se rozhodneme pomoci ho vyřešit.

- **KDO** nejvíce získá a nejvíce ztratí, bude-li konflikt pokračovat?
- **KDO** nejvíce získá a nejvíce ztratí, bude-li konflikt vyřešen?
- **KDO** za konfliktem stojí? Kdo se v něm přímo neangažuje, avšak dodává munici?
- **CO** je ústředním problémem působícím konfliktem? Rychle zjistíte, že není lehké zjistit a přesně pojmenovat ústřední příčinu konfliktu. Stejně jako cibule má i konflikt mnoho „slupek“ – různých vrstev složitosti.
- **JAKÉ** důsledky by mělo řešení konfliktu? Zavládl by mír a pokoj – na úkor čeho? Přijmeme-li názor, že konflikt není vždy špatný - co bude obětováno na cestě k jeho řešení?
- **JAKÉ** má tato situace případné kulturní aspekty, kterým prostě nerozumím? Pokud nějaké má, kdo mi pomůže je pochopit?
- **JAK** dlouho již konflikt trvá? Je dlouhodobě udržitelný, nebo lze předpokládat, že se brzy zhroutí pod vlastní vahou? Není potřeba vyhlašovat křížácké tažení, které nemá naději na dlouhé trvání.
- **JAK** se konflikt projevuje? Pouličním násilím, při němž umírají lidé? Útoky proti druhé straně ve sdělovacích prostředcích? Jízlivými poznámkami na adresu opozice při společenských akcích? Totální válkou?
- **KDY** se konflikt objevuje? Jen v pátek? Po dešti? Nebo NEUSTÁLE?
- **KDE** ke konfliktu dochází? Jen na pracovišti? Na státních hranicích? Za zády protivníka?



- Tento seznam by mohl donekonečna pokračovat, nejdůležitější analytická otázka však zní: **PROČ? PROČ** konflikt existuje? A další **PROČ? PROČ? PROČ?** A zase **PROČ?** Je úžasné, co tato prostá otázka odhalí, budeme-li si ji neustále klást.

Pro reportéry a detektivy jsou právě tyto otázky kdo? co? kdy? kde? jak? a zvláště proč? nejlepšími přáteli v jejich snaze dobrat se podstaty určité události či příběhu a prapříčin zločinu. Stejně tak lidé, kteří se zabývají řešením konfliktů, zjistí, že tyto otázky jim nejvíce pomohou dostat se k jádru konfliktů a neshod. Je úžasné, jak daleko je možno pokročit k řešení konfliktů a neshod, najdeme-li odpovědi na tyto otázky.

Cesta do Abilény

V závěru této diskuse o pochopení povahy konfliktu bychom rádi uvedli jedno velké podobenství z nedávné doby. Přenáší nás do jednoho podivného, temného zákoutí konfliktu, v něm jsme se všichni někdy ocitli. Jerry Harvey, autor díla *Abilénský paradox*,¹² tvrdí, že naše neschopnost dohody působí neštěstí se stejnou pravděpodobností jako naše neschopnost zvládat konflikty.

Takhle nám Harvey vypráví o výletu své rodiny, žijící v Texasu, do města nesoucího biblické jméno Abilény (stejně by mimochodem mohla dopadnout jakákoliv jiná rodina, která by se vydala vlakem odjinud a jinam): Je horké letní odpoledne, všude plno prachu. „Co kdybychom sedli do auta, jeli do Abilény a dali si někde v restauraci večeři,“ navrhuje tchán. Jerry není zrovna nadšen představou víc než stokilometrové jízdy ve starém sedanu bez klimatizace za třicetistupňového vedra. Jeho manželce se však nápad líbí, a tak se Jerry rozhodne neodporovat. V chabém pokusu odvrátit chybné rozhodnutí poznamená: „Jen doufám, že chce jet také tvoje matka.“ „Samozřejmě, že chci jet,“ odpovídá matka. A tak se vydají do Abilény. Večeře nestojí za nic a po čtyřech hodinách se rodina vrací domů. Všichni jsou zpocení, unavení a pokrytí jemným texaským prachem. Usadí se kolem kuchyňského stolu a po dlouhém, hlubokém a napjatém mlčení Jerry prohlásí: „Byl to prima výlet, že jo?“ Odpoví mu je hrobové ticho – takové to ticho, které by šlo krájet nožem. Jerryho tichyně připouští, že se jí výlet nelíbil. Vlastně se jí ani moc nechtělo jet. Souhlasila jen proto, že na ní tlačili. Jerry nevěří svému sluchu. On byl přece ten, kdo neměl chuť jet, chtěl však vyhovět tchánovi a tchyni. Pak se ozve Jerryho manželka: „Já jsem souhlasila jen proto, že jsem tobě a dědovi s babičkou chtěla udělat radost“. Konečně promluví tchán: „Sakra, já nikdy do Abilény jet nechtěl! Jen se mi zdálo, že se všichni doma nudíte.“

Harvey zdůrazňuje, že organizace a skupiny často jednají v rozporu s tím, co skutečně chtějí, čímž maří samotný účel svého jednání. Bojí se riskovat neshodu a zvýšit možnost vážnějšího pozdějšího konfliktu. Kolikrát jste se třeba ve funkci radního nebo člena vedení komunitní organizace „vydali na cestu to Abilény“, protože jste se nedokázali chovat v souladu se svými pocity a názory? Jak uvádí Peter Block ve svém výkladu různých stádií konfliktu, když se naučíme rozpoznat časnější stadia, často se nám podaří zvládnout konflikt dříve, než se stane kontraproduktivním. Někdy je konflikt maskován naší neschopností dosáhnout shody. A tak nasedneme do auta nebo do vlaku nebo na parník a jedete třeba do Tramtárie.



Thomas Jefferson prý kdysi prohlásil, že „rozdílné názory vedou ke zkoumání jejich podstaty a tím k poznání pravdy“. Harvey toto konstatování postavil na hlavu tvrzením, že „zkoumání (kladení otázek) může vést k odhalení rozdílů v názorech, a právě pravda může být osvobozující“.

Chvilé k zamyšlení

Zamyslete se nad některým „výletem to Abilény“, který jste nedávno podnikli, protože jste nebyli schopni dohodnout se svými kolegy, přáteli apod. Jaké měl následky? Jak se za podobných okolností zachováte příště?



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nejdůležitější body

- Konflikt se definuje mnoha různými způsoby. Může být přímý, nepřímý, pozitivní, negativní, vnitřní, vnější, individuální nebo společný (sdílený).
- To, jak se vyrovnáváme s konflikty a spory, závisí na tom, jak konflikt vnímáme a jakou úlohu hraje v našem životě.
- Naše vnímání konfliktu, a tedy i způsoby, jakými ho zvládáme, ovlivňuje řada faktorů: „síta“, jimiž prosíváme své předchozí zážitky a zkušenosti ; naše první dojmy a to, jak si je uspořádáme; a stereotypy, předsudky o ostatním lidech a postoje k nim, které si vytváříme ve svých myslích.
- Konflikty vznikají, když neshody, rozpory, rozdíly, mrzutosti, konkurence a nespravedlivost ohrožují něco důležitého.
- V konfliktu figurují lidé, procesy myšlení a konání, a vnímané problémy.
- Při zvládání konfliktů jsou nám nejlepšími přáteli otázky: Kdo? Co? Proč? Kde? Kdy? Jak? – po nichž následuje opakovaná otázka Proč? Proč? Proč?
- *Cestu do Abilény* si vždy dobře rozmyslete ...



Poznámky

¹ Slaikeu, Karl A. a Ralph H. Hasson, **Controlling the Costs of Conflict** /Jak udržet pod kontrolou cenu, kterou za konflikt platíme/ (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), str. 4-6.

² Crawley, John, **Constructive Conflict Management** /Konstruktivní zvládání konfliktů/ (London: Nicholas Brealey Publishing, 1992), str. 10.

³ Block, Peter, Tony Petrella a Marvin Weisbord, **Managing Differences and Agreement** /Jak zvládat neshodu a shodu/ (Plainfield, NJ: 1985), str. 10.

⁴ Likert, Rensis a Jane Gibson Likert, **New Ways of Managing Conflict** /Nové způsoby zvládání konfliktu/ (New York: McGraw-Hill, 1976), str. 7-8.

⁵ Hocker, J. a W. Wilmont, **Interpersonal Conflict** /Mezilidský konflikt/ (Dubuque, IA: William Brown Press, 1991), str. 12.

⁶ Fisher, Roger a William Ury, **Getting to Yes: Negotiation agreement without giving in** /Jak se dohodnout: vyjednávání bez kapitulace/ (Boston: Houghton Mifflin Company, 1981), str. 22-3.

⁷ Fisher, Glen, **The Mindsets Factor in Ethnic Conflict** /Stav mysli jakožto faktor v etnických konfliktech/ (Yaermouth, ME: Intercultural Press, 1998), str. 20-21.

⁸ Crawley, **op. cit.**, str. 21-3.

⁹ Fisher a Ury, **op. cit.**, str. 25-9.

¹⁰ Friends Conflict Resolution Programs, **The Conflict Core** /Jádro konfliktu/, snímek # 11 (1997).

¹¹ Block, Petrella a Weisbord, **op. cit.**, str. 130.

¹² Harvey, Jerry, **The Abilene Paradox** /Abilénský paradox/, Organization Dynamics, 3, 1974, str 63-80.



KAPITOLA 3

PŘEHLED STRATEGIÍ ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTU



*Nezměníme-li směr,
nejspíš dojdeme tam, kam míříme.*
-STARÉ ČÍNSKÉ PŘÍSLOVÍ

Konflikt je složitý. Je důležitý, často ničivý, je zdrojem energie, je nevyhnutelný, skrytý, osobní, organizační, veřejný, mezinárodní, riskantní, nezbytný a je-li vyřešen, je též osvobozující. Chceme-li zvládnout konflikt, musíme měnit směr, hnout se z místa, na němž stojíme, abychom dosáhli větší rovnováhy se svým okolím. V posledních letech se možnosti zvládání konfliktů naštěstí výrazně rozšířily; dnes víme více o tom, co funguje a co nikoliv. Většina těchto alternativ (a možná všechny) obnášejí určité riziko. Vyžadují též, abychom se svědomitě učili, jak jich využívat. A jsou konečně výzvou pro lidi, kteří mají předpoklady a oprávnění vstupovat do konfliktů, aby jejich účastníkům pomohli při hledání řešení.

Tato příručka je určena především těm, kdo se chtějí stát mediátory, zásadovými vyjednávači, chtějí napomáhat dosažení smíru a účinnému řešení každodenních problémů.

„Pojďte na okraj útesu“, řekl.

„My se bojíme“, řekli.

„Pojďte na okraj útesu“, řekl.

„My se bojíme“, řekli.

„Pojďte na okraj útesu“, řekl.

A oni šli.

A on do nich strčil.

A oni spadli.

GUILLAUME APPOLLINAIRE

Některé alternativy zvládání konfliktů lidstvo používá už po staletí; patří k nim válka, královské výnosy, deportace lidí působících potíže na nový světadíl, diplomacie a spoléhání na vyšší autoritu. Většina těchto strategií byla bohužel do značné míry jednostranná – často ujařmovaly lidi, kteří měli nižší společenské postavení, menší majetek, moc, charisma nebo konexe. Pak přišel věk psychologického osvícenství. Osvícené přístupy ke zvládání konfliktu samozřejmě existovaly dávno před koncem čtyřicátých a počátku padesátých let dvacátého století. Byly však zřejmě méně uspořádané nebo institucionalizované. Anebo snad lidé neměli dostatečné možnosti uplatnit své myšlenky.

Britský Tavistock Institute ve 40. letech začal zkoumat otázky moci a autority, faktory, které jsou v jádru konfliktů mezi jednotlivci, organizacemi a státy. National Training Laboratories (NTL) ve Spojených státech začaly nabízet „výcvik v citlivosti“ (sensitivity training) – semináře, během nichž se účastníci mohli z vlastní vůle spolu pohádat a pak společně vymyslet, jak dát do pořádku nepříjemnou situaci, kterou sami vytvořili. Říkalo se tomu „learning by doing“ (učení prostřednictvím praktické zkušenosti). Objevila se role facilitátora, člověka, který pomáhá jiným efektivněji se rozhodovat a řešit problémy.

Tyto různorodé snahy o lepší pochopení lidského chování brzy nabyly podobu výzkumu skupinového procesu – toho, jak jednotlivci mohou efektivněji spolupracovat. A tento výzkum zase začal měnit způsob fungování organizací – soukromých, veřejných i



neziskových. Nedílnou součástí těchto nových „sociálních technologií“ byla otázka zvládání konfliktů na různých úrovních lidské interakce. Hledání nových způsobů zvládání konfliktů a zvýšení efektivity starých metod se stalo svěbytným, rychle se rozvíjícím odvětvím.

První knihy na téma „jak vyjednávat“ se objevily v knihkupectví v šedesátých letech. Strategie, které doporučovaly, se však zjevně týkaly spíše toho, jak má chytrý vyjednávač dosáhnout jednorázové výhody, než jak dosáhnout kolektivní dohody bez trpké příchutě. V nedávnější době se vyjednávání začalo považovat za seriózní metodu díky autorům a praktikům jako Fisher a Ury; díky nim se zásadové vyjednávání stalo významným prostředkem rozhodování v situacích hrožících konfliktem. Tito autoři však dnes čelí palbě kritiky za to, že prosazují a používají svůj „zásadový“ přístup, aniž by ho jakkoliv upravili s ohledem na kulturní rozdíly. O těchto zásadách, strategiích a rozporech, které se s nimi pojí, pojednáme později.

Jak již bylo řečeno, mezi účastí na věcech veřejných a mediací jakožto metodou řešení konfliktů je jasná spojitost. Podle Susan Carpenterové tyto dva přístupy k demokratičtějšímu a efektivnějšímu rozhodování a řešení problému vlastně vznikly jako příbuzné profese v sedmdesátých letech.¹ Mediace se sice jako profese etablovala teprve nedávno, jakožto proces, při němž znesvářené strany přivolají třetí stranu, aby jim pomohla dosáhnout rozhodnutí, se používala již ve 14. století. Brzy následovala arbitráž a smířčí řízení, které se ujaly v praxi v 15. století.²

Podívejme se, jak tyto různé strategie vidí a popisují různí současní autoři a praktici zabývající se zvládáním konfliktů. Pole jejich působnosti se dělí na dvě samostatné avšak vzájemně propojené části. První se týká alternativ chování a jednání, z nichž si můžeme vybrat, když se ocitneme v konfliktní situaci – můžeme se například konfliktu vyhnout nebo s protistranou spolupracovat. Druhá se týká dovedností a strategií řešení konfliktu. Je mezi nimi rozdíl sice jen jemný, bude však užitečné věnovat mu trochu času v našem pojednání.

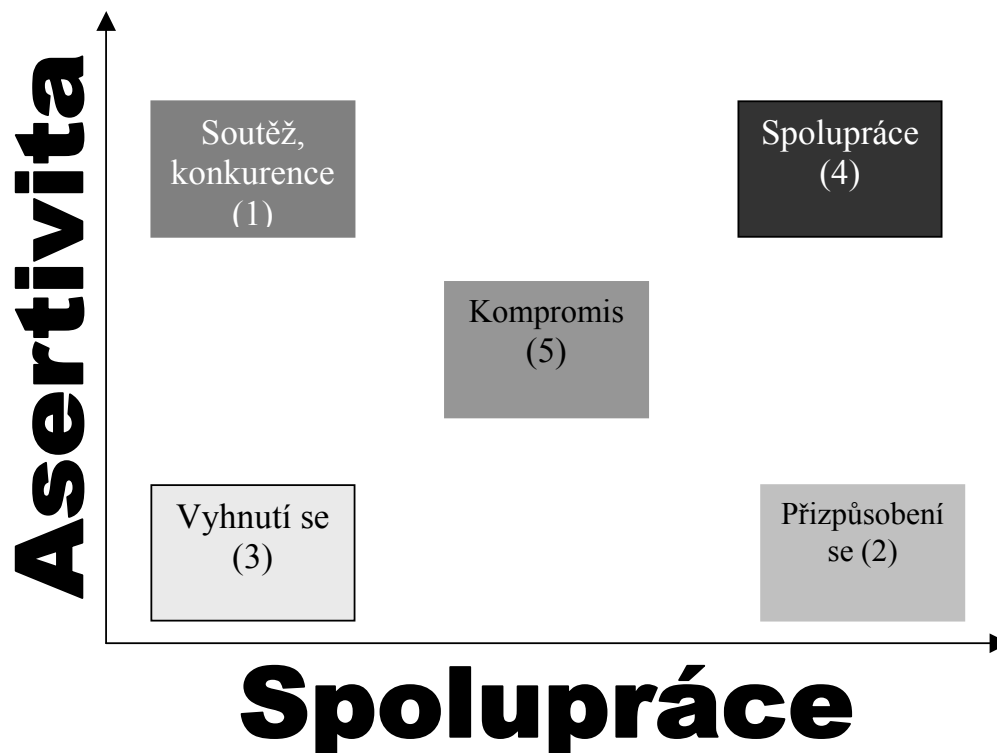
Styly zvládání konfliktu

Model, který jak se zdá mnohým pomáhá uspořádat si myšlenky o individuálním chování v konfliktních situacích je dvojrozměrný a rozlišuje pět strategií zvládání konfliktu.³ První dimenzí je asertivita – míra, do jaké se jedinec pokouší uspokojit své vlastní zájmy, druhou je spolupráce – míra, do jaké se pokouší uspokojit zájmy protistrany. Pět strategií lze charakterizovat takto:

1. **Soutěž, konkurence.** Asertivní chování, neochota spolupracovat, soustředěnost na vlastní zájmy na úkor zájmů ostatních.
2. **Snaha vyhovět.** Neasertivní chování, ochota spolupracovat, obětování vlastních zájmů ve prospěch zájmů druhých.
3. **Snaha vyhnout se konfliktu.** Neasertivní, nekooperativní chování, bez ohledu na vlastní zájmy i zájmy druhých.



4. **Spolupráce.** Asertivní a kooperativní chování, s důrazem na spolupráci s druhou stranou s cílem uspokojit její zájmy stejně jako zájmy vlastní.
5. **Kompromis.** Postoj někde mezi asertivitou a spoluprací, často označovaný jako rozdělení rozdílu (neshody, rozporu), ve snaze rychle najít střední cestu.



Náměty k úvaze

Existuje tendence tyto alternativy „oznámkovat“, přiřadit jim různou hodnotu, při zvládání neshod a konfliktů mají však svůj význam všechny. Podívejme se, co říká Kenneth Thomas o tom, kdy uvažovat o použití té které strategie a kdy ji zavrhnout. Vzpomeňte si na proměnné, které vstupují do hry. Tak například **soutěž** se pojí s asertivitou a neochotou spolupracovat, **snaha vyhovět** naopak obnáší velkou ochotu spolupracovat a malou míru asertivity.

O použití **soutěživé** strategie uvažujte, když:

- Je potřeba rychle, rozhodně jednat
- Je třeba udělat něco nepopulárního
- Víte, že jste v právu
- Jiné alternativy nepřípadají v úvahu.

Spolupráce má smysl, když:

- Zřejmě platí pravidlo „dvě hlavy – víc rozumu“, a spoluprací se dosáhne lepších výsledků
- Zájmy obou stran jsou příliš důležité na to, aby z nich kterákoliv strana slevila
- Chcete, aby všichni zúčastnění vzali výsledek „za svůj“
- Chcete zlepšit pracovní vztahy



- Chcete se ze situace poučit – ověřit si například své předpoklady, pochopit hledisko protistrany a možná též své vlastní.

Vyhnout se konfliktu a neshodě je dobrá volba, když:

- Je třeba zabývat se jinými, důležitějšími otázkami
- Je jen malá šance, že budou uspokojeny vaše potřeby a zájmy
- Potřebujete, aby se obě sporné strany uklidnily
- Potřebujete více informací
- Někdo jiný může konflikt vyřešit efektivněji.

Vyhovět druhé straně může být vhodná strategie v situacích, kdy:

- Jste si vědomi toho, že nemáte pravdu nebo nejste v právu
- Sporný problém je možná pro druhou stranu důležitější než pro vás
- Chcete získat podporu protistrany pro pozdější účely
- Chcete minimalizovat své ztráty
- Je pro vás důležité zachovat si dobré vztahy.

Pro **kompromis** se můžete rozhodnout, když:

- Cíle, kterých dosáhnete, vlastně nestojí za mrzutosti, které vám tím vznikly
- Protistrana je ochotná dosáhnout jiných cílů než vy – příkladem jsou pracovně právní spory
- Prozatímním řešením získáte čas na to, abyste mohli pracovat na složitějších otázkách
- Je potřeba spor rychle vyřešit.

Tyto náměty však nemusí vyhovovat kulturním souvislostem, v nichž se konflikt odehrává. Podívejme se na některé kulturní rozdíly, které mají vliv na volbu strategie řešení konfliktu.

Kulturní rozdíly

V úvodní kapitole jsme uvedli, že kulturní prostředí, v němž se pohybujeme, ovlivňuje způsob, jak zvládáme konflikty. „Kulturou“ míníme hodnoty, předpoklady, normy a chování, které vymezují, jaká reakce na určité životní situace za určitých okolností se považuje za vhodnou. Aby byl náš život zajímavější, docela dobře se může stát, že tyto atributy jsou definovány různě i v rámci stejného (z fyzického hlediska) společenství. Tak například „kultura“ nadnárodní společnosti podnikající v dané komunitě se může lišit od organizační kultury zdejšího obecního úřadu. A studenti nové vysoké školy ve stejném městě si mohou „vynalézt“ nový, odlišný soubor norem a vzorců chování daných tím, že se na této škole učí podle mezinárodních osnov, škola má mezinárodní profesorský sbor a studují na ní lidé z mnoha různých zemí.

Když se podíváme na model, který jsme právě popsali, uvědomíme si, že vymezuje několik alternativních způsobů zvládání konfliktu, které se odlišně používají a každý je tu více, tu méně přiměřený okolnostem, v nichž je použit. V tomto smyslu by se na tento model nemělo pohlížet jako na normativní, i když jeho autoři jsou svým způsobem „předpojatí“ ve prospěch spolupráce. Susan Schneiderová a Jean-Louis Barsoux uvádějí zajímavý příklad toho, jak asi s konfliktem či neshodami naloží manažeři z několika různých částí světa. Například manažer ze země, kde je moc nerovnoměrně rozložena, se nejspíš bude snažit vyhnout se konfliktu a postoupí spornou záležitost vyšším instancím mocenské hierarchie,



kde dříve či později dojde ke střetu. Jiný manažer ze země, kde se přikládá větší význam vztahům mezi lidmi, se v konfliktní situaci bude asi snažit druhé straně vyhovět.⁴

Chvilé zamyšlení

Všichni více či méně používáme tyto alternativní způsoby zvládání konfliktů. Vzpomeňte si na jeden případ z každé kategorie, který jste zažili tak řečeno na vlastní kůži, a stručně ho popište:



Kdy jsem „soutěžil(a)“:

.....

.....

Kdy jsem se *snažil(a)* vyhovět:

.....

.....

Kdy jsem se konfliktu *vyhnul(a)*:

.....

.....

Kdy jsem *spolupracoval(a)*:

.....

.....

Kdy jsem udělal(a) *kompromis*:

.....

.....

Poté, co si zaznamenáte své vlastní zkušenosti, přehodnoťte je z následujících hledisek: (1) kterou alternativu jste dle svého názoru použili ve většině případů; (2) kterou jste dle svého názoru používali nejméně; (3) ve které strategii zvládání konfliktu se potřebujete zdokonalit.

Další variace

Jak již bylo řečeno, tento dvojrozměrný model obnášející pět alternativ se stal odrazovým můstkem pro další teoretiky řešení konfliktů. Robert Quinn a jeho spolupracovníci zredukovali pět výše uvedených strategií na tři:

1. ***Nekonfrontační strategie:*** vyznačuje se buď snahou vyhnout se konfliktu nebo vyhovět protistraně



2. ***Snaha mít věci pod kontrolou*** , („mít hlavní slovo“): soutěživý přístup

3. ***Strategie zaměřená na řešení***: ochota ke spolupráci nebo kompromisu. ⁵

Mnohé koncepční modely, které vytvořili jiní autoři ve snaze pomoci nám pochopit zásady a postupy zvládání konfliktů, též spojují uvedené alternativy s formalizovanými a často specifickými strategiemi založenými na dovednostech. Karl Slaikeu a Ralph Hasson například popisují čtyři alternativy a několik strategií.⁶

1. ***Snaha vyhnout se konfliktu***

- Nepodnikáme nic, abychom konflikt vyřešili

2. ***Spolupráce***

- Individuální iniciativa
- Sporné strany vyjednávají
- Mediace (zprostředkování za účasti třetí strany)

3. ***Vyšší instance***

- Postoupení sporné záležitosti na vyšší místa interní mocenské hierarchie, interní odvolací řízení a formální šetření – tj. reakce v rámci dané organizace
- Soudní spor nebo posouzení sporné záležitosti správními orgány vyšší úrovně

4. ***Jednostranná mocenská hra***

- Fyzické násilí
- Stávky
- Zákulisní manévry

Není žádným překvapením, jakému způsobu zvládání konfliktu Slaikeu a Hasson dávají přednost. Doporučují strategie v tomto pořadí: individuální iniciativa; vyjednávání; postoupení sporu vyšší instanci; a konečně mocenská hra/použití síly. Možná jste si všimli, že nedoporučují *vyhýbat se* konfliktům, ačkoliv i to je jedna z možných alternativ. Zabývejme se teď jednotlivými alternativami do větší hloubky.

Vyhýbavé alternativy

Někdy má smysl „počkat, jak se věci vyvinout“, nebo jednoduše od konfliktu utéci – pokud je to však naše vědomé rozhodnutí. Můžeme například usoudit, že postupem času konflikt snad ztratí na intenzitě. Samozřejmě by se také mohl vyhrotit. Třeba jsou jiné způsoby řešení konfliktu z nějakého důvodu zablokovány. Nebo možná potřebujeme více informací. Rozhodnutí vyhnout se konfliktu ovšem má své značné stinné stránky. Tím, že nic nepodniknete, můžeme ztratit kontakt se situací a o to těžší bude předvídat výsledek. Můžeme také ztratit možnost ovlivnit vývoj situace.



Alternativy spočívající ve spolupráci

Ke spolupráci směřuje řada strategií, kterými se budeme zabývat podrobněji v následujících kapitolách. Patří k nim:

- **Iniciativa jednotlivců, skupin nebo celých organizací.** Má podobu neformálních diskusí a řešení problémů, někdy za pomoci facilitátora, který je ke straně, která se ujímá iniciativy, v interním nebo externím vztahu. O tomto procesu podrobně pojednává doprovodná příručka o participativním plánování.
- **Vyjednávání,** při němž účastníci mohou, ale nemusí použít služeb profesionálního pomocníka. Pokud tak učiní, tento odborník zastupuje vždy jen jednu spornou stranu, nikoliv obě nebo všechny. Vyjednávání se často považuje za mezilidskou dovednost; manažeři a jiní lidé ji využívají k tomu, aby se dopracovali rozhodnutí, které se jim z jejich individuálního hlediska jeví jako nejlepší. My na něj nahlížíme jako na záměrnější a strukturovanější proces řešení sporů.
- **Smír.** Tohoto procesu se účastní přijatelná, neutrální a nepředpojatá třetí strana. Často představuje fázi vyjednávání a mediace, jejímž účelem je snížit napětí, zlepšit komunikaci a nastolit atmosféru důvěry. Ve skutečnosti je těžké smír jasně rozlišit od vyjednávání a mediace jakožto svébytný proces řešení konfliktů s pomocí třetí strany. Většinou jde o průběžné úsilí zachovat vzájemnou důvěru a otevřenou komunikaci mezi účastníky konfliktu.
- **Mediace.** Často je charakterizována jako rozšířené a zdokonalené vyjednávání. Při mediaci pomáhá znesvářeným stranám třetí strana, která však ponechává rozhodovací pravomoc v jejich rukou. Mediace se obvykle používá, když účastníci konfliktu mají pocit, že sami již nejsou schopni dosáhnout řešení. Prvořadým výsledkem vyjednávání i mediace je dohoda se řešení, které vyhovuje všem účastníkům sporu a všichni jsou tak vítězi.

Alternativy přenechávající řešení sporu vyšší instanci

Nepodaří-li se dosáhnout dohody vyjednáváním-mediací, existují další možnosti. Ve všech případech jde o postupy, kdy rozhodnutí činí třetí strana, přičemž: (1) účastníci sporu do určité míry ztrácejí osobní kontrolu nad výsledkem/výsledky; (2) větší měrou rozhodují „externisté“; a (3) zvyšuje se pravděpodobnost, že jedna strana vyhraje a druhá prohraje a přijatá rozhodnutí budou typu „buď a nebo“. Tyto techniky nebudeme podrobně popisovat, protože nejsou zrovna nejžádoucnější při zvládání nebo řešení konfliktů, je nicméně dobré vědět, že existují. Doufejme, že se jim vy i vaši klienti dokážete vyhnout. Mohou to být rozhodovací mechanismy veřejné nebo soukromé, soudní nebo mimosoudní, ne vždy však vedou k vyřešení konfliktů.

- **Interními mechanismy** jsou administrativní nebo manažerská rozhodnutí. Někdo rozhoduje z pozice vyšší autority – lidově se o takových případech říká, že se „vykopnou do vyššího patra.“ Předpokládá se, že přijatá rozhodnutí jsou založena na faktech a řídí se objektivními kritérii, ale možná víte z vlastní zkušenosti, že šéfové ne vždy jednají objektivně. Tento přístup předpokládá existenci určitého organizačního uspořádání, v jehož rámci se konflikt řeší.



- K **externím mechanismům** patří arbitráž, další krok předcházející soudnímu řízení. Obvykle je to dobrovolný, soukromý proces, kdy znesvářené strany požádají o pomoc nezájatou a neutrální třetí stranu, která vynese rozhodnutí. Toto rozhodnutí může mít povahu doporučení (rady) nebo může být závazné. Velký rozdíl mezi mediací a arbitráží spočívá v procesu rozhodování. Při mediaci třetí strana působí jako prostředník mezi účastníky sporu a pomáhá jim rozhodnout se. Při arbitráži je rozhodnutí v rukou arbitra, nikoliv účastníků sporu, kteří se nicméně mohou dohodnout na výběru osoby či osob, která/které budou jednat jménem obou nebo všech stran. Výsledkem je bohužel výhra pro jednu stranu a porážka pro druhou, nebo prohra pro obě. V prvním případě je jedna strana s rozhodnutím spokojena nebo méně nespokojena než strana druhá. V druhém případě jsou nespokojené obě strany.

Existují dvě další cesty, opět odkazující na vyšší instanci, jimiž se znesvářené strany mohou dohodnout. Prvním je soudní spor, který může účastníky sporu stát hodně peněz a času a poškodit jejich pověst. Druhou představuje zákonodárný proces – v případě závažných sporů týkajících se širších vrstev obyvatelstva. V obou případech jsou obvykle přijata rozhodnutí typu „buď a nebo“, někdo jimi získává a někdo jiný ztrácí.

Mocenská hra/jednání z pozice síly nebo alternativy mimo rámec právního systému

Sem patří politické akce, občanská neposlušnost, stávkové akce, fyzické donucovací prostředky a dokonce násilí – všechny tyto alternativy však překračují rámec této příručky.

Na obou koncích tohoto kontinua jsou způsoby zvládání konfliktů, jejichž výsledky jsou s velkou pravděpodobností buď nepředvídatelné (například úhybné strategie), nebo obnášejí použití síly a moci. Mezi nimi se na pomyslné stupnici nachází řada alternativ, které neumožňují nesouhlasícím nebo znesvářeným stranám přímo ovlivňovat rozhodování – jako například verdikt vyšší instance. Konečně máme k dispozici alternativy a strategie založené na spolupráci, které účastníkům sporu umožňují mít pod kontrolou nebo řídit rozhodování a řešení problémů.⁷ Právě na ty se v následujících oddílech soustředíme.

Společná východiska

John Crawley svůj přístup ke zvládání neshod, rozdílných názorů a postojů nazývá „konstruktivním zvládáním konfliktů“. Tento přístup se sice nijak podstatně neliší od jiných, použitím slova „konstruktivní“ však Crawley zasazuje své koncepty a strategie do účelného a vývojového rámce. Jeho recept na konstruktivní zvládání konfliktů má čtyři přísady – zásady a akce.⁸

1. **Dobrý postřeh a úsudek.** Mějte jasno v tom, co vidíte, jaký si činíte úsudek, jak reagujete na lidi a situace. Důležité je umět si odpovědět na otázku: Co se to vlastně děje?
2. **Vědomí sebe sama a sebeovládání.** Pochopte své pocity a chování a ovládejte je. Položte si otázku: Jaké (daná situace) ve mně budí pocity?



3. **Schopnost analyzovat a vyvažovat různé názory a postoje.** Podívejte se na věci s odstupem a položte si otázku: Vidím věci ve všech souvislostech a posuzuji je spravedlivě?
4. **Otevřenost vůči ostatním.** Buďte připraveni pozitivně reagovat.

Základním cílem konstruktivního zvládnání konfliktu je hledání řešení, která nastolí optimální rovnováhu mezi vámi a ostatními účastníky konfliktu, mezi situací a následky.



Zvažování různých alternativ

Budeme se podrobně zabývat třemi nejdůležitějšími strategiemi zvládnání konfliktů: *dialogem, zásadovým vyjednáváním a mediací (zprostředkováním)*. Domníváme se, že tyto tři přístupy jsou velice slibným nástrojem pomoci znesvářeným lidem. Mnoho definic vyjednávání a mediace lze nalézt v literatuře a vyplývají též z praxe. To, co jsme se rozhodli nazývat *Umění dialogu a další dovednosti důležité pro mezilidské vztahy* je méně přehledné, a proto též hůře zformulovatelné a rozložitelné na jednotlivé kroky. Na dialog, jakožto soubor metod a zkušeností, lze ve vztahu k zásadovému vyjednávání a mediaci nahlížet jako na jakési časově definované knižní zarážky.

Záměrem následujících kapitol je konkrétněji pojednat o různých metodách, které mohou úřady, místní samosprávy, občanská sdružení a organizace používat, aby konstruktivněji zvládaly své neshody a spory. Abychom připravili půdu pro hlubší diskusi o výše uvedených třech alternativách, chceme se zamyslet nad některými mezilidskými aspekty zvládnání konfliktů. Jádrem úspěšného zvládnání konfliktů jsou určité myšlenky a dovednosti, které nám pomáhají efektivněji komunikovat s těmi, kteří sdílí náš zájem o problematiku řešení sporů.

Nejdůležitější body

- Konflikt může být složitý. Stejně tak jsou složité některé strategie zvládnání konfliktů.
- Dobří manažeři a jiní lidé používají vyjednávání a zprostředkování v konfliktech (mediaci) již po staletí. Teprve nedávno se však vyjednávání a mediace staly svébytnou profesí, jíž si lidé, kteří mají příslušné dovednosti, vydělávají na živobytí.
- Podle míry asertivity a ochoty spolupracovat se můžeme rozhodnout buď soutěžit s těmi, s nimiž jsme se dostali do konfliktu, nebo jim vyhovět, spolupracovat s nimi, dohodnout se na kompromisu – nebo se prostě konfliktu vyhnout, vyhovuje-li to našim potřebám.
- Na to, jak jednotlivci, organizace a společnosti zvládají své konflikty a neshody, mají vliv též kulturní souvislosti.
- Vyjednávání a mediace patří k nejoblíbenějším a nejčastěji používaným strategiím řešení konfliktů a neshod založeným na spolupráci.
- Mediace je „uživatelsky nejpříjemnější“ technikou řešení sporů s pomocí třetí strany.



- Když účastníci konfliktu nebo sporu postoupí řešení svého případu vyšší instanci, například advokátovi, arbitrovi, soudci, ztrácejí přímý vliv na jeho výsledek.

Poznámky

¹ Carpenter, Susan, *The blurring of Roles between Public Participation and Conflict Resolution Practitioners* /*Splývání rolí účastníků veřejného dění a řešitelů konfliktů*/, **Interact: the Journal of Public Participation**, Fall 1995, sv. 1, č. 1, str. 37

² Moore, Christopher, **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict** /*Proces mediace: Praktické strategie řešení konfliktů*/ (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1986) str. 19-21

³ Thomas, Kenneth, Conflict and Conflict Management /*Konflikt a jak ho zvládat*/, **The Handbook of Industrial and Organizational Psychology**: sv. II, Marvin Dunnette, ed. (Chicago: Rand McNally, 1975), str. 234

⁴ Schneider, Susan C., a Jean-Louis Barsoux, **Managing across Cultures** /*Řízení v různých kulturních prostředích*/ (New York: Prentice Hall, 1997), str. 200-1.

⁵ Quinn, Robert, Sue Faerman, Michael Thompson a Michael McGrath, **Becoming a Master Manager** /*Jak se stát prvotřídním manažerem*/ (New York: John Wiley and Sons, 1990), str. 223-4.

⁶ Shaikou, Karl a Ralph Hasson, **Controlling the Costs of Conflict** /*Jak si udržet kontrolu nad cenou, kterou platíme za konflikt*/ (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), str. 24.

⁷ Alternativy, které uvádějí Shaikou a Hasson, jsou podobné těm, které popisuje Christopher W. Moore v publikaci **The Mediation Process** /*Proces mediace*/ (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986). Vítejte příležitost začlenit jejich myšlenky to této diskuse o alternativních metodám zvládání konfliktu.

⁸ Crawley, John, **Constructive Conflict Management** /*Konstruktivní zvládání konfliktu*/ (London: Nicholas Brealey Publishing, 1992), str. 51



KAPITOLA 4

UMĚNÍ DIALOGU A DALŠÍ DOVEDNOSTI DŮLEŽITÉ PRO MEZILIDSKÉ VZTAHY



*Postavte pro svého protivníka zlatý most,
aby po něm mohl ustoupit.*

-SUN TZU

Než se pustíme do diskuse o konkrétních strategiích zvládání konfliktu, podívejme se na některé náměty a dovednosti, které by nám mohly pomoci efektivněji zvládat konflikty. Jelikož není možné pojednat o všech znalostech a dovednostech, které obnáší umění jednotlivců a skupin efektivně zvládat konflikty, nebudeme se o to ani pokoušet. Existuje však několik dovedností, které mají zásadní význam pro to, aby se nám podařilo sdělit protistraně své představy a přesvědčení a často si tak vytvořit produktivní vztahy dokonce i se svými protivníky. Jednou z nich *umění dialogu*. V následujících oddílech o něm pojednáme jako o novém, „trvanlivém“ způsobu, jak zvládat neshody a dopracovat se shody. Nejprve bychom však chtěli pojednat o dialogu jako o strategii komunikace a dosažení obecné shody. Protože o komunikaci se toho již napsala taková spousta a jsou jí věnovány i mnohé publikace této edice, budeme se snažit, abychom se neopakovali. Pojednáme i o dalších tématech, například o vytváření a rozvoji vztahů – dovednostech, které souvisí s celou škálou strategií zvládání konfliktu; o významu asertivního chování a způsobech, jak čelit odporu.

Umění dialogu

Myšlenka dialogu je stará několik století – a dosud má svůj význam i v dnešním chaotickém světě, kde komunikace v podstatě jen klouže po povrchu skutečného smyslu věcí. Robert A. Baruch a Joseph P. Folger napsali knihu, kterou nazvali *Transformativní přístup k mediaci*, a která dle našeho názoru ztělesňuje duch a proces smysluplného dialogu a vysvětluje jeho význam pro zvládání konfliktů. Jejich přístup k mediaci je po pravdě řečeno natolik vzdálen běžným přístupům (dle definice většiny praktiků), pro něž se v těchto i v jiných souvislostech vžívá označení „střední proud“, že na něj nahlížíme především jako na dialog. O transformativním přístupu k řešení neshod se vrátíme v jedné z následujících kapitol. Nejdřív se však důkladněji podívejme na samotné umění dialogu.

Definice

William Isaacs ve svém významném díle *Dialogue and the Art of Thinking Together* /*Dialog a umění společného uvažování*/ používá výraz „*fire of conversation*“ („plamen konverzace“), který dobře vystihuje intenzitu a potenciální energii dialogu.¹ Isaacs definuje dialog jako *pronikavé zkoumání, způsob společného uvažování a reflexe*.² Dále uvádí:

Dialog je způsob, jak odejmout energii našim neshodám a nasměrovat ji k něčemu, co ještě nikdy nebylo vytvořeno. Povznáší nás nad naši polarizaci a vede nás k logičtějšímu uvažování (zdravému rozumu), a proto je prostředkem přístupu k inteligenci a koordinované moci skupin lidí.



Dialog naplňuje hlubší a obecnější potřeby než jen potřebu dosáhnout shody. Cílem vyjednávání je dosáhnout dohody mezi stranami, které se liší ve svých názorech a postojích. Záměrem dialogu je dosáhnout nového pochopení a přitom vytvořit zcela nové základy uvažování a konání. V dialogu nejenom řešíme problémy, ale vlastně je rozpouštíme. Nesnažíme se jen dosáhnout dohody; snažíme se vytvořit kontext, z něhož může vzejít mnoho nových dohod. A snažíme se odhalit základ společného smyslu, který nám může velice pomoci koordinovat a sladit naše počínání s hodnotami, které zastáváme.

Dialog je konverzace, při níž lidé uvažují společně a ve vzájemném vztahu. Společné uvažování znamená, že přestáváte považovat svůj postoj za konečný. Začnete si jím být méně jisti a nasloucháte možnostem, které pramení ze vztahu s ostatními – a které by vás možná jinak ani nenapadly.³

Praktický potenciál dialogu

Isaacs své pojetí dialogu názorně vysvětluje na příkladu dvou dobře známých soudobých dialogů, které přetvořily vztahy v zemích, v nichž se odehrály. Oba se zrodily z dlouhodobých, hluboce zakořeněných konfliktů. V Jihoafrické republice se prezident de Klerk po mnoho let soukromě scházel s Nelsonem Mandelou, který byl tehdy ještě ve vězení, a vedli spolu dialog o nastolení zcela nových poměrů ve své zemi. Nescházel se proto, aby spolu vyjednávali o tom, jak řešit stávajících problémy, ale spíše proto, aby společně zformulovali vizi budoucího vývoje.

Druhý „zákulisní“ dialog spolu po dlouhá léta vedli severoirský politik John Hume a Gerry Adams, vůdce strany Sinn Féin, politického křídla Irské republikánské armády. Hume uvádí: „Dvacet pět let jsme bojovali proti násilí. Pět vládám se nepodařilo ho zastavit. Nepodařilo se to ani dvaceti tisícům vojáků a patnácti tisícům policistů. Usoudil jsem tedy, že je načase zkusit něco jiného: dialog.“⁴

Toto jsou dramatické příklady dialogu mezi vůdci, kteří měli hodně co získat, ale i ztratit tím, že se společně pokusí vyřešit své individuální neshody a pomoci tak ukovat nové vztahy pro lid své země. Jeden z autorů má zkušenost, která je mnohem prozaičtější, prokazuje však potenciál dialogu na obecní úrovni. Právě nastoupil do manažerské funkce na magistrátu jistého menšího města, kde zcela selhala komunikace a spolupráce se samosprávnými úřady pěti okolních obcí. Se souhlasem a podporou městského zastupitelstva strávil nesčetné hodiny v průběhu mnoha měsíců schůzkami s volenými představiteli těchto obcí, se záměrem naslouchat jim a pochopit hloubku jejich zájmů a problémů, které nejen zavřely, ale přímo zabouchly dveře pro efektivní komunikaci mezi samosprávnými orgány. Poté, co tyto individuální rozhovory mezi čtyřma očima dveře opět pootevřely, zapojili se do dialogu i radní onoho města. Postupem času si tito místní politikové opět začali vzájemně důvěřovat a pochopili, co bylo příčinou jejich rozporů – aniž by k tomu potřebovali nějaký oficiální program nebo úřední úkony.

Jádrem konfliktu byly právní postupy, které magistrát léta používal vůči okolním obcím při zabírání pozemků v jejich vlastnictví, velice hodnotných svojí polohou, pro účely výstavby. Pro město byly sice tyto postupy z krátkodobého hlediska výhodné, jejich dlouhodobé důsledky však byly na úkor celkového rozvoje kraje. Při neformálních



rozhovorech, kdy se neřešily konkrétní problémy, se obě strany dohodly, že magistrát uvalí na záběry půdy dočasné moratorium. Toto formální rozhodnutí opět otevřelo dveře pro průběžný dialog o regionální spolupráci. Dnes, po třiceti letech, během nichž se mnohokrát vyměnilo politické vedení města i všech pěti obcí, moratorium dosud platí a dialog pokračuje.

Zažehnout oheň rozhovorů může být dlouhý a nesnadný proces

Výše uvedené příklady ukazují, že umění plodného dialogu závisí na trpělivosti a vzájemném porozumění. V obou případech rozhovory probíhaly po dlouhá období. Kdo má čas na dialog v dnešním šíleném světě, kde se za punc soudobého, moderního vůdce považuje schopnost rychle a rozhodně jednat? A přeci po letech **reakce**, charakterizovaných rychlými, rozhodnými kroky ve všech situacích tohoto druhu, zavládl nepřijatelný stav věcí. Bez odvahy vést dialog a zkoumat nové alternativy by dlouhým rokům reakce bezpochyby nebylo konce. V dialogu dle Isaacsovy definice není místo pro normativní chování. Jinými slovy, Isaacs nám nedává snadný návod, jak postupně nastolit efektivní dialog.

Daniel Yankelovich čtyřicet let sledoval změny v americké kultuře a veřejném mínění. Zúčastnil se nebo pozoroval bezpočet veřejných i soukromých dialogů. Poznal, že dialog je cenný prostředek úspěšného budování vztahů, který – pokud je správně používán – vede ke vzájemnému porozumění a účtě, jejichž výsledkem pak mohou být netušené úspěchy. Stejně jako Isaacs i Yankelovich jasně rozlišuje mezi dialogem, diskusí, jejímž účelem je učinit rozhodnutí, a vyjednáváním s cílem dosáhnout dohody vedoucí k akci. Dialog vymezují tři zřetelné rysy:⁵

- (1) **Rovnost (rovnoprávnost) a absence nátlaku:** Všichni účastníci dialogu si jsou rovni a nepoužívají se žádné nátlakové či donucovací prostředky – žádné jednání z pozice síly nebo nadřazeného postavení, žádné sankce nebo jiné druhy „násilí“. V dialogu mezi de Klerkem a Mandelou, kdy jeden muž byl v mocenské pozici a druhý ve vězení, sloužilo ke cti oběma, že tyto dvě charakteristiky dialogu nadřadili všemu ostatnímu. V obcích je dialog možný pouze v ovzduší vzájemné důvěry, kdy představitelé úřední moci odloží své mocenské insignie a účastní se ho jako rovní partneři.
- (2) **Naslouchání s empatií:** podle Yankeloviche je empatie schopnost vmyslet se do uvažování druhých a vcítit se do jejich pocitů. Isaacs uvádí, že právě jednoduchá, avšak hluboká schopnost naslouchat je jádrem dialogu. Naslouchání v jeho pojetí „vyžaduje, abychom nejen slyšeli slova, ale též obsáhli, přijali a poté postupně umlčeli křik našeho vlastního vnitřního hlasu.“⁶
- (3) **Odhalení výchozích předpokladů (domněnek):** To se při rozhodování nebo diskusích obvykle neděje, je to však zásadně důležitá podmínka zdravého dialogu. Vyžaduje též, aby se účastníci dialogu zdrželi úsudků.

V průběhu let Yankelovich poznal a zaznamenal řadu strategií, které dle jeho názoru napomáhají dialogu. Doporučuje:

- Zahajte dialog pomocí gesta vyjadřujícího empatii.
- Ověřte si, zda jsou splněna a fungují tři výše uvedená kritéria.
- Než přistoupíte k jádru dialogu, minimalizujte nedůvěru.
- Oddělte dialog od rozhodování.
- Pro diskusi o obecných otázkách využívejte konkrétních zkušeností.
- „Vyložte karty na stůl“ a vyjasněte si, z jakých předpokladů (ve smyslu domněnek) vycházíte.
- Zaměřte se na střety hodnot, nikoliv osobní neshody.
- Přehodnoťte „staré scénáře“ ve světle reality. Jinými slovy, přezkoumejte své domněnky a předpoklady, hodnoty a normy, kterými se řídíte, porovnáním s běžnou denní realitou.⁷

Podle Isaace *je dialog rozhovorem, při němž lidé uvažují společně a ve vzájemném vztahu*. Nyní se zabývejme některými aspekty vztahů, které vstupují do hry při zvládání konfliktů.

Budování vztahů

V závěru předchozí kapitoly jsme uvedli recept Johna Crawleyho na konstruktivní zvládání konfliktů. Crawley uvádí čtyři zásady – čtyři základní přísady svého receptu: (1) dobrý postřeh a úsudek; (2) vědomí sebe sama a sebeovládání; (3) schopnost analyzovat a vyvažovat různé názory a postoje; (4) otevřenost vůči ostatním.

Roger Fisher a Scott Brown také zdůrazňují konstruktivní povahu zvládání konfliktů. Tvrdí dokonce, že mají-li vzniknout vztahy, které odolají neshodám a konfliktům, je nutné používat při jejich budování *bezpodmínečně konstruktivní strategii*. **Bezpodmínečnost** neponechává moc prostoru pro nejednoznačnost, dvojsmyslnost. Fisher a Brown uvádějí, že chovat se ve vztazích k jiným lidem „bezpodmínečně konstruktivně“ znamená, že děláme jen to, co je dobré pro nás a pro daný vztah bez ohledu na to, zda totéž činí i ostatní strany.⁸ Zdůrazňují, že výsledek určité transakce závisí nejen na vyjednávacích dovednostech, ale i schopnostech jejich účastníků vytvořit si „dobrý“ pracovní vztah, který jim umožní zvládnout neshody.

Co je tedy dobré pro nás samotné i naše vztahy s lidmi? Fisher a Brown uvádějí šest takových „bezpodmínečností“. Pečlivě si je přečtěte.



- (1) **Racionalita (logické uvažování).** Dbejte na to, aby emoce nepřevládly nad rozumem – i když se druhá strana chová emocionálně. Emoce jsou pro vztahy s jinými lidmi důležité, musí však být vyváženy rozumným uvažováním. Přehnané emoce mohou zamlžit rozumný úsudek, příliš střízlivé, racionální uvažování však na druhé straně potlačuje naši motivaci a brání vzájemnému pochopení. Vyvážíme-li emoce rozumem, uděláme nejspíš méně chyb.

Poznámka autora: Náhled Fishera a Browna na budování vztahů je poněkud příliš „bezpodmínečný“. Dalo by se tvrdit, že emocionalita je stejně důležitá jako racionalita. Fisher a Brown nicméně netrvají na nutnosti jejich naprosté rovnováhy, což jim slouží ke cti. Příslušníci východních kultur, například Indové, budou jistě považovat „bezpodmínečnost“ jejich strategie za poněkud problematickou. Tito dva autoři sice vyjadřují potřebu Američanů mít jasno v tom, jak se věci mají a kterým směrem se ubírají, Asiaté se však jistě snáze smíří s nejednoznačností, která často charakterizuje vztahy a rozhodování v části světa, která je jejich domovem.

1. **Porozumění.** I když vám se porozumění nedostává, vy se o něj snažte. Uvádíme několik způsobů, jak se zdokonalit ve schopnosti porozumění, které nám nabízejí autoři této příručky.
2. Zamýšlejte se nad tím, jak uvažují druzí: vždy vycházejte z předpokladu, že toho o nich potřebujete vědět více.
3. Začněte tím, že si položíte otázku „Na čem mi opravdu záleží?“
4. Nebojte se nového poznání.
5. Nepovažujte za samozřejmé, že ostatní lidé mají stejné zájmy, problémy a priority jako vy.
6. **Komunikace.** To, že vám ostatní nenaslouchají, ještě neznamená, že byste se s nimi neměli vždy poradit, než učiníte rozhodnutí v záležitostech, které se jich dotýkají. Ptejte se, rad'te se, naslouchajte. Při rozhodování o tom, jak řešit konflikt, je třeba vždy spolupracovat s jinými lidmi. Komunikace selhává, jakmile začnete předpokládat, že se o věci nemusíte s nikým bavit; když začnete ostatním vykládat, co by podle vašeho názoru měli slyšet, a vysíláte cosi, co by se dalo nazvat zdvojenou vazbou – tzn. něco říkáte a něco jiného svým sdělením míníte.
7. **Spolehlivost.** I když vás ostatní klamou, vy je neklamte. Nebo slovy Fishera a Browna, „bud'te naprosto důvěryhodní avšak nikoliv naprosto důvěřiví.“ Chovejte se a jedněte předvídatelně, poctivě, srozumitelně, bud'te spolehliví avšak nikoliv naivní.
8. **Nenásilné prostředky vlivu (prosté jakéhokoliv nátlaku).** I když se ostatní snaží na vás vyvíjet nátlak, vy se ani tomuto nátlaku nepoddávejte, ani jim neoplácejte stejnou mincí. Spíše se snažte je přesvědčit, a zároveň bud'te přístupní jejich snaze přesvědčit vás. Při zvládání konfliktu nejde o to vyhrát: jde o řešení problému.
9. **Akceptace (uznání, přijetí).** I když druhá strana odmítá uznat vaše zájmy a problémy, vy jí dejte najevo, že její zájmy a problémy považujete za hodné toho, abyste je zvážili. Lidi, kteří sedí na opačné straně stolu, by vás měli zajímat, mělo by vám na nich záležet a měli byste stát o to, abyste se od nich něco dověděli.



Chvilé zamyšlení

Toto jsou velmi tvrdá, „bezpodmínečná“ pravidla chování v situacích neshody a konfliktu. Mohou sice znít poněkud nerealisticky, autoři nám však připomínají, že jejich účelem je efektivní chování. Vzpomeňte si, kdy jste se naposled s někým vážně nepohodli. Vybavujete si živě tu situaci? Dobře. Tak teď se „oznámkujte“ – jak jste se chovali v níže uvedených ohledech, které tvoří základní kameny vytvoření vztahu, který je předpokladem efektivního zvládnutí konfliktů? 1 = žalostně; 10 = překvapivě dobře.



• Vyvažovali jste emoce rozumem ...	
• Chovali jste se s porozuměním pro druhou stranu ...	
• Komunikovali jste, radili jste se s druhou stranou ...	
• Neklamali jste ji (spolehlivost) ...	
• Snažili jste se ji přesvědčit, ale nevyvíjeli jste na ni nátlak	
• Dávali jste najevo, že vás zajímá, záleží vám na ní (akceptace) ...	
• Chovali jste se ohleduplně a otevřeně ...	
Celkový počet bodů	

Co uděláte pro to, abyste dosáhli lepšího skóre, až se příště dostanete do sporu nebo konfliktu?

.....

.....

.....

.....

.....

Jak překonat odpor

Jedním ze znaků neshody nebo potenciálního konfliktu je odpor. Z hlediska zvládnutí konfliktů odpor znamená neochotu dohodnout se, ať již z jakéhokoliv důvodu. Zatímco odpor se často spojuje s dosažením konečného řešení při vyjednávání, nacházíme tuto reakci ve všech druzích interaktivního rozhodování. Odpor se může vyskytnout téměř ve všech fázích participativního plánování, od úvodní fáze, kdy strany vstupují do jakéhosi smluvního poměru, až po fázi, kdy se dohodnou na dalším postupu (akčním plánu). Jelikož je odpor tak běžnou reakcí v mnohých rozhodovacích procesech, o nichž pojednáváme v této dvojdielné edici, podívejme se, co se skrývá za nejrůznějšími maskami, které si lidé vlastně nevědomky nasazují, aby vyjádřili svůj odpor.



Maska odporu

- **„Hněvivá maska.“** Tuto masku si lidé nasazují, když se odpor stane osobním, což je častý případ při vyjednávání zaměřeném na pozice, nikoliv zájmy; nebo na lidi, nikoliv problémy. Pojednáme o ní obšírněji v souvislosti s uměním vyjednávat.
- **„Detailová maska.“** Ta je oboustranná. Jedna strana žádá o více podrobností a druhá vás jimi zaplaví. Tady platí známý příměr „Zeptej se ho, kolik je hodin, a on ti řekne, jak sestrojít hodiny“. Důsledkem samozřejmě je reakce typu „Mne nezajímá, kolik je hodin, ale rád bych si s vámi pohovořil o různých druzích hodin a hodinek, které mi můžete nabídnout“.
- **„Časová maska.“** Tato maska souvisí s naší metaforou o hodinách. Vyznačuje se reakcemi typu „Tohle není správná doba; potřebuji více času na rozhodnutí; neuspěchejme věci; neodpovídá to rozpočtovému cyklu“ apod.
- **„Intelektuální maska.“** „Hypoteticky to vypadá jako ...“; „teoreticky řečeno ...“; „můžete mi říci více o různých metodikách, které bychom mohli použít při řešení ...“ apod. Může jít o jakoukoliv abstraktní diskusi, která se vznáší ve výšinách, nevede však k praktickému rozhodnutí.
- **„Maska bez úst.“** Peter Block uvádí, že tato maska se sundává nejobtížněji. Druhá strana je pasivní, nereaguje, zdá se, že souhlasí a spolupracuje, přičemž ve skutečnosti je možná hněvem bez sebe a panicky se dává na útěk. Mlčení není radno považovat za souhlas.
- **„Maska teologa.“** Ta je přímo posetá výrazy „měl(a) byste ... měli bychom... mělo by se ...“ Dalším signálem jsou poznámky typu „Copak nechápete ...“ Musíte si uvědomit ...“, apod.
- **„Řešitelská maska.“** „Nemá smysl bavit se o minulosti: jaké řešení navrhuje?“ Jinými slovy, „Už o tom problému nediskutujme. Já chci vědět, jak ho podle vás řešit?“ Čímž mluvčí samozřejmě implicitně míní „a já vám pak řeknu, jak by to mělo být!“

Když do diskuse vstoupí jedna nebo více takovýchto masek, snažte se pochopit, proč se v ní objevily, a nahlédnout pod ně. Možná zjistíte, že lidé, s nimiž pracujete na společném řešení, se z nějakého důvodu cítí zranitelní, nebo možná mají pocit, že ztrácejí kontrolu nad věcmi. Odpor je běžnou reakcí na neshodu nebo konflikt. Všichni máme po ruce krabici s maskami pro případ, že pocítíme potřebu postavit se na odpor. Odpor však může stát v cestě konstruktivnímu zvládnutí konfliktů; brání nám řešit konflikty rychleji a účinněji. Pochopíme-li, jaké jsou tyto masky a proč je používáme, možná je spíše necháme v krabici.¹⁰



Chvilé zamyšlení

Jakou zásobu takovýchto masek máte ve skříni? Které z nich používáte? Jestliže byste měli demaskovat svoji zásobárnu odporu, které masky byste okamžitě vyhodili? A které byste dokázali vyřadit postupně?



.....

.....

.....

.....

.....

Reakce na odpor

Peter Block doporučuje tři kroky, které bychom měli učinit, když se střetneme s některou z těchto mnoha podob odporu.

1. **Chyťte narážku** – řečeno divadelním žargonem. Určité narážky napovídají, že odpor se staví do cesty produktivnímu dialogu. Mohou být verbální i neverbální. Promyslete si, co se chystáte říci o typu odporu, kterému dle svého názoru čelíte.
2. **Pojmenujte odpor.** Řekněte, jak prožíváte odpor protistrany, jaké pocity ve vás budí – používejte přitom neutrální výrazy a tón, nečiňte soudy, nevyčítejte. Když si například druhá strana nasadí „detailní masku“, reagujte slovy: „Říkáte mi více podrobností, než potřebuji znát.“ Nebo když si nasadí masku hněvivou, zeptejte se: „Vy se zlobíte?“ A použije-li „masku bez úst“, poznamenejte: „Proč nic neříkáte?“ nebo „Jste nějak zaražený ...“ apod.
3. **MLčte** a dejte tak druhé straně možnost reagovat.¹¹

Konečně si pak neberte odpor osobně. Není vyjádřením pocitů či postojů vůči vaší osobě. Block též doporučuje, abychom svým „odporujícím“ partnerům v dialogu odpověděli dvěma způsoby, které nazývá *reakcí v dobré víře*. Jinými slovy, považujte odpor za upřímné vyjádření postoje nebo za jakýsi dotaz, pokus zjistit váš názor, a podle toho „dvojnásobně“ reagujte. Když například protistrana zpochybňuje váš zdroj informací, odpovězte na její pochybnosti. Ne jednou, ale dvakrát, a „v dobré víře“. Poté odpor pojmenujte. A pak mlčte. Nevěřili byste, jak účinná je někdy tato trojdílná strategie.

Pak jsou ovšem lidé, s nimiž je prostě *těžké pořízení*, když se snažíme o kolektivní rozhodnutí. Vráťme se k těmto případům v části věnované vyjednávacím strategiím. Teď se podívejme na další důležitý rys a dovednost mezilidských vztahů – asertivitu.



Asertivita

Asertivita je dovednost, která hraje důležitou úlohu při zvládání konfliktů, a metoda, která má zásadní význam při vyjednávání. Je to též dovednost, která není moc dobře přenosná – velice závisí na kulturním prostředí. Asertivita se rozhodně střetává se zásadou, že člověk by si měl vždy „zachovat si tvář“, která platí v mnoha kulturách. Výzkum, který proběhl před mnoha lety ve třech různých zemích světa, nicméně ukázal, že asertivita je jednou ze sedmi hlavních strategií, které používají lidé v řídicích funkcích, aby zvýšili svůj vliv. Jen pro zajímavost - dalšími dominantními strategiemi jsou rozumová argumentace, vytváření koalic, dohadování (smlouvání), jednání z pozice vyšší pravomoci a používání sankcí.

Podle výzkumníků se asertivita často používá, když

- je cílem prospěch organizace
- naděje na úspěch jsou nízké, a
- v organizacích s „mocnými“ řídicími strukturami (silnou hierarchií a velkými pravomocemi vedení).¹²

Soudě dle těchto důvodů prokázaných před téměř dvaceti lety se na asertivitu tehdy nahlíželo jako na další zdroj moci. Tím bezesporu je, v nedávných letech jsme se však hodně poučili o tomto jevu v mezilidských vztazích a o tom, jak ho využívat v zájmu lepšího kolektivního rozhodování. Právě z tohoto úhlu pohledu pojednáme o problémech spojených s asertivním chováním.

Asertivita je jednou z možností

Asertivita zapadá do vzorce chování spojovaného s mocí a vlivem. Ostatní tři typy chování obvykle srovnávané s *asertivitou* jsou pasivita, agresivita a manipulativní nebo pasivně/agresivní chování.

1. **Agresivní chování.** Je založeno na nedostatku úcty k ostatním; je způsobem porušování práv ostatních. Jeho účelem často bývá trestat. U jednacího stolu ho často charakterizují výpady typu „měl/měla/měli byste“ a „musíte“. „Dobrymi“ stránkami agresivního chování je obvyklá jasnost, srozumitelnost sdělení, zaujatost pro věc a soustředění na výsledky. „Špatné“ je na něm to, že bývá tvrdé, nelítostné, často plodí odpor, zášť či zlost a vyvolává protiútoky. Agresivně se s největší pravděpodobností chovají lidé, kteří neumějí druhým naslouchat. Agresivní chování rozhodně nenapomáhá spolupráci při participativním plánování a není dobrým partnerem upřímné snahy o řešení konfliktů nebo neshod.
2. **Pasivní chování.** Je založeno na nedostatku sebeúcty; pasivním chováním porušujeme svá vlastní práva. Často se pojí se „životem ve lži“. Člověk, který se chová pasivně, nevyjadřuje, co chce nebo cítí. Pasivní chování je často považováno za (až přehnaně) uctivé, citlivé a empatické. Ani ono není dobrým partnerem ve většině interaktivních rozhodovacích situacích, ať již jejich aktéři spolupracují nebo řeší konflikt.



3. **Manipulativní nebo pasivně-agresivní chování.** Je založeno na nedostatky sebeúcty i úcty k druhým; manipulativním chováním porušujeme práva druhých, přičemž zdánlivě popíráme svá vlastní. Člověk, který se chová tímto způsobem, obviňuje ostatní, ustupuje (stahuje se) nebo nereaguje, pronáší nevhodné výroky a vysílá přival smíšených sdělení s cílem mít ostatní pod kontrolou. Je to vynikající způsob, jak se stát diktátorem nějaké obskurní republiky, buďte si však jisti, že vaše okolí bude takovéto chování nejspíš považovat za poněkud nechutné.
4. **Asertivní chování.** Je založeno na sebeúctě i úctě k druhým; respektuje práva všech stran a žádná neporušuje. Člověk, který se chová asertivně, má jasno v tom, co chce, jaké má zájmy a pocity a dokáže je jasně vyjádřit. Je pro něj snadné mluvit v první osobě a umí vyvážit sebeúctu úctou k ostatním lidem.

Asertivní lidé znají své silné stránky i omezení, umějí zvládat své pocity i pocity ostatních. Máte-li jakékoli pochybnosti, doporučujeme vám asertivitu jako vhodnou dovednost, typ chování a strategii pro zvládání konfliktů. Doporučujeme ji též pro společné rozhodování a řešení problémů založené na vědomí vlastních silných stránek spojeném s vědomím hodnoty ostatních lidí.¹³

Chovat se asertivně a „mluvit na rovinu“ také znamená

- jasně vědět, co chceme
- být konkrétní
- nepoužívat slova neurčitého významu
- udržovat pozitivní duch hovoru a snažit se pokročit vpřed
- ověřovat si, zda nás ostatní slyší a rozumí nám. Vždy je dobré se ptát a pozorně naslouchat.

Chvilé zamýšlení

Asertivita je natolik důležitá dovednost při zvládání konfliktů, že vás chceme požádat, abyste se znovu zamysleli nad atributy každého z výše uvedených typů chování, které jsme s ní srovnávali. Zapište si některé ze specifických rysů asertivity, v nichž se chcete zdokonalit.



.....

.....

.....

.....

.....

Zaznamenejte si také prvky, které byste napříště rádi ve svém chování co možná nejvíce potlačili v zájmu spolupráce s ostatními při zvládání konfliktů a řešení problémů.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nejdůležitější body

- Dialog je způsob společného uvažování a hledání řešení.
- Efektivní dialogy probíhají po dlouhá období jakožto cílevědomé rozhovory spočívající na trpělivosti, empatii a vzájemném porozumění, prostě jakéhokoliv nátlaku.
- Umění vytvářet si efektivní vztahy závisí na mnoha věcech, například na schopnosti vyvažovat emoce rozumným uvažováním, rozvíjet vzájemné porozumění, prodchnout vztah spolehlivostí a úctou k druhé straně, komunikovat podle jasných vzorců, a zdržet se nátlaku.
- Odpor proti řešení konfliktů bývá maskován mnoha různými způsoby. Je těžké ho překonat, nepoznáme-li masku, za níž se skrývá.
- Asertivita je důležitým nástrojem zvládání konfliktů, těžko však někdy překonává kulturní hranice.
- Zvládání konfliktů představuje nekonečný cyklus, který zahrnuje:
 - o předběžné rozhovory s cílem vytvořit ovzduší vzájemné důvěry a porozumění
 - o prohloubení těchto rozhovorů s cílem uvědomit si a definovat sporné otázky
 - o fázi, v níž tyto otázky „obrátime naruby“, „postavíme na hlavu“, nově definujeme a přeformulujeme, aby lépe odrážely skutečnost z různých úhlů pohledu
 - o zahájení společného řešení problémů
 - o dohodu na krocích (akcích), které je nutno podniknout, aby byly uspokojeny potřeby
 - o byla zachována důstojnost všech stran;
 - o následnou fázi, jejímž účelem je ujistit se, zda bylo dosaženo očekávaných výsledků.



Poznámky

¹ William Isaacs, **Dialogue and the Art of Thinking Together** /Dialog a umění společného uvažování/ (New York: Currency Books, 1999), str. 1.

² **Ibid.**, str. 9.

³ **Op. cit.**, str. 19.

⁴ *The New York Times*, 24. srpna 1994, str. 24.

⁵ Daniel Yankelovich, **The Magic of Dialogue** /Kouzlo dialogu/ (New York: Simon and Schuster, 1999), str. 41-44.

⁶ Isaacs, **op. cit.**, str. 83.

⁷ Yankelovich, **op. cit.**, str. 127-8.

⁸ Fisher, Roger a Scott Brown, **Getting Together** /Setkávání/ (Boston: Houghton Mifflin Company, 1988), str. xiv.

⁹ **Ibid.**, str. 38-40.

¹⁰ Rádi bychom poděkovali Peterovi Blockovi za to, že nám pomohl tak řečeno dát této diskusi dobrou tvář. Viz jeho kniha **Flawless Consulting** /Bezchybné poradenství/ (San Diego: University Associates, 1981), kapitoly 8 a 9.

¹¹ **Ibid.**, str. 132-37.

¹² Kipnis aj., **Patterns of Managerial Influence** /Vzorce manažerského vlivu/, Organization Dynamics, 1984, str. 43.

¹³ Mnohé z myšlenek o asertivitě jsme čerpali ze dvou vynikajících zdrojů: Block, Peter, Tony Petrella a Marvin Weisbord, **Managing Differences and Agreements** /Jak zvládat neshodu a shodu/ (Plainfield, NJ: Designed Learning, 1985) a Crawley, John, **Constructive Conflict Management** /Konstruktivní zvládání konfliktů/ (London: Nicholas Brealey Publishing, 1992).



KAPITOLA 5

VYJEDNÁVÁNÍ: METODA DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ BEZ ÚČASTI TŘETÍ STRANY



*Nikdy nevyjednáváme ze strachu,
nemějme však nikdy strach vyjednat.*

-JOHN F. KENNEDY

Vyjednávání je jednou z nejčastěji uváděných a zdokumentovaných strategií zvládání konfliktů, používanou a „prodávanou“ po celém světě. Ano – slovo „prodávaná“ používáme záměrně. Záhy jsme totiž zjistili, že z metod a technik zvládání konfliktů se stal velmi atraktivní předmět podnikání a velice výnosný obchodní artikl. Samozřejmě když nějaké zboží na trhu získá důvěru zákazníků na základě zkušeností s jeho používáním a výsledků z toho plynoucích, je to i důkazem jeho potřeby. Ve světě je přeci tolik konfliktů! Pokud jde o vyjednávání jakožto mechanismus reakce, možná by bylo vhodnější hovořit o něm v souvislosti s řešením neshod. Vyjednávání je mnohem běžnější dovedností než například mediace, a neobnáší automaticky konflikt – pokud se ovšem neuchyluje k nechutným praktikám nebo se neodehrává tak řečeno na válečné stezce (nepředcházela mu vyložený střet). Například zaměstnavatelé a odbory často vyjednávají docela mírumilovně o mzdových otázkách či různých náhledech na spravedlivé využívání společných zdrojů. Někdy ovšem vyjednávání může být konfrontační. Ve vzácných případech dokonce selhává a sporné strany musí hledat jiné prostředky řešení. Nepředbíháme však.

Než se pustíme do popisu některých potřebných vyjednávacích dovedností a postupů, které jsou charakteristické pro tento přístup k rozhodování, uveďme několik definic. Definice mohou pravda znít poněkud „akademicky, ve skutečnosti jsou však dosti objektivní, neboť hodně vypovídají o tom, jaké pojmy a strategie uplatňují jejich autoři.

Vyjednávání. Bezprostřední rozhovor mezi účastníky konfliktu (spornými stranami), vedený s cílem nalézt řešení. Od jiných metod se liší tím, že sporným stranám nijak přímo neasistuje žádná třetí strana. Vyjednáváním mohou být pověřeni zástupci sporných stran – například advokáti. (Slaikeu a Hasson: 1998, str. 202.)

Co je to vyjednávání? Je to využívání (pravo)moci a informací s účelem ovlivnit chování v rámci „sítě napětí“. Když se nad touto široce pojatou definicí zamyslíme, uvědomíme si, že v podstatě vyjednáváme neustále, v zaměstnání i v soukromém životě. (Herb Cohen: *You Can Negotiate Anything /Všechno se dá vyjednat/,* 1980, str. 16.)

Vyjednávání. Proces, jehož výsledkem je „elegantní“ řešení, jímž všichni získávají a nikdo netratí, které vyhovuje různým potřebám dvou nebo více zúčastněných stran. (Jaká to optimistická definice, překypující ohledem na různé hodnoty!) (Vanessa Helps: *Negotiating: Everybody Wins /Vyjednávání: všichni jsou vítězi/,* 1992, str. 1.)

Vyjednávání. Proces, při němž se za určitých podmínek snažíme získat to, co chceme, od lidí, kteří chtějí něco od nás. (Gavin Kennedy: *The Perfect Negotiation /Dokonalé vyjednávání/,* 1992, str. 1.)



Vyjednávání. Základní způsob, jak získat od jiných to, co chcete. Je to obousměrná komunikace s cílem dosáhnout dohody v situaci, kdy máte s druhou stranou některé zájmy společné a jiné opačné./Roger Fisher a William Ury: *Getting to Yes /Jak se dohodnout/*, 1981, str. xi.)

Zatímco někteří autoři pohlíží na vyjednávání jakožto na jednu z životních dovedností, která se uplatňuje prakticky ve veškerém našem konání, jiní ji považují za formálnější proces, v němž figurují soupeřící, vzájemně si konkurující zájmy ve vzájemném vztahu. Ve skutečnosti tu hovoříme o souboru zásad, procesu sestávajícím z celé řady kroků nebo stádií, a dovednostech, které nám pomáhají efektivně vyjednávat, rozhodovat a řešit problémy.

Zásady

Někteří australští praktici v tomto oboru považují vyjednávání za životní dovednost a „nepostradatelný atribut, který nám umožňuje proplouvat životem a vstupovat do interakce s nejrůznějšími typy lidí“. V jejich pojetí je vyjednávání velice uvědomělá činnost, vyžadující pozorovací schopnosti, pružný přístup, vytříbený smysl pro správné načasování a neustálé chápání rozdílů mezi lidmi. Nejde při něm prostě jen o to uzavírat výhodné obchody a vyhrávat bitvy.¹ Tito autoři také nastiňují řadu důležitých zásad, které by podle nich měli dodržovat „dobří vyjednávači.“

1. **Zakládejte vyjednávání na vztazích.** To obnáší vzájemné pochopení stylu vyjednávání a potřeb všech stran, jejich priorit, motivace a zájmů. Bez takového vztahu bude vyjednávání delší a méně plodné.
2. **Naplánujte si své vztahy.** Tato zásada spočívá na předpokladu, že je třeba navázat kontakty a ve všech ohledech spolupracovat. Lze ji také popsat jako potřebu uvědomit si, kdo všechno má na vyjednávání zájem a všechny zainteresované subjekty do něj zapojit. V souvislosti se zvládáním konfliktů a interakcemi mezi úřady obecní samosprávy a občany to znamená, že je třeba záměrně, cílevědomě budovat takovéto vztahy ještě před tím, než vyvstane potřeba vyjednávat.
3. **Bud'te přístupní myšlenkám a námětům.** Podaří se vám tak minimalizovat případy, kdy budete předčasně činit závěry, a lépe se vám budou hledat nové možnosti řešení, které žádnou ze stran zpočátku nenapadly.
4. **Vyjednávejte o podstatě problému, nikoliv o postojích, pozicích.** „Moje pozice je jasná; jsou jen dvě možnosti – černá a bílá, a moje je černá.“ To samozřejmě vylučuje veškeré jiné, „barevnější“ možnosti.
5. **Uznejte oprávněnost postoje druhé strany.** Druhá strana má právo na své zájmy a názory, i když pro vás jsou momentálně nepřijatelné. To, že je uznáte, ještě neznamená, že s nimi souhlasíte.
6. **Nesměšujte jádro problému s osobními pocity.** Pokud začnou ve vyjednávání figurovat osobní sympatie nebo antipatie, mění se základní pravidla. „Nezaslouží si spravedlivý podíl dědictví, protože je to darebák.“



7. **Formulujte vhodné otázky.** Tzv. otevřené otázky (na něž nelze odpovědět jednoduše jen „ano“ nebo „ne“), pomáhají oběma stranám získat více informací a námětů a nalézt nové alternativy a řešení. Naopak uzavřené otázky byste měli klást ve fázi, kdy potřebujete uzavřít jednání o určitém bodu a pokročit dál. Autoři uvádějí zajímavou poznámku o používání uzavřených otázek. Neznáte-li odpověď na uzavřenou otázku, s padesátiprocentní pravděpodobností nedosáhnete shody. Typické uzavřené otázky uvozují výrazy typu „Můžete ...?“ „Uděláme ... (to či ono)?“, zatímco otevřené otázky obvykle začínají slovy „Co...?“, „Jak ...?“ a „Proč...?“
8. **Je na vyjednávacích, aby našli existující možnosti.** Efektivní vyjednávání pomáhá účastníkům sporu lépe vzájemně pochopit své potřeby a objevit nové možnosti řešení.
9. **Vyjednávajte s osobou, která má potřebné pravomoci.** Dovedete si představit, jak budete otráveni, když budete mít pocit, že jste se s druhou stranou konečně na něčem dohodli, a ona vám řekne, že jí to musí schválit šéf!
10. **Vždy mějte jasno v tom, jaká je vaše „nejlepší alternativa dohody“.**² To je vlastně vaše „rezervní řešení“. Může třeba spočívat v tom, že vyjednávání prostě raději odložíte, než abyste usilovali o dohodu, která je momentálně zcela evidentně nemožná.

Jak vytvořit správné podmínky

Úspěšné vyjednávání začíná dlouho předtím, než lidé, kteří si potřebují vážně promluvit, zasednou k jednacímu stolu a začnou hovořit. Úspěšné vyjednávání vyžaduje pečlivou přípravu. Uděláte-li řádně následující „domácí úkol“, skončí vyjednávání s mnohem větší pravděpodobností vítězstvím pro obě strany.

- **Jsou ochotni vyjednávat ti správní lidé?** Pokud při jednání chybí některý zásadně důležitý zainteresovaný subjekt, zvyšuje se pravděpodobnost nezdaru.
- **Scházejí se strany u jednacího stolu proto, že jedna bez druhé nemůže dosáhnout uspokojení svých potřeb?** Pokud nikoliv, má vůbec význam se scházet? Možná udělají lépe, když budou své potřeby a zájmy prosazovat každá sama. Vědomí vzájemné závislosti je naprosto nezbytné i v případech, kdy jsou problémy, o nichž se má jednat, pro jednu stranu důležitější než pro druhou.
- **Jsou strany připraveny začít vyjednávat?** Zvážily například tyto otázky?
- **Jsou obě strany schopny prosazovat své názory či postoje, a přicházejí na jednání vybaveny potřebnými informacemi a argumenty na jejich podporu?** Pokud nikoliv, může se vyjednávání stát jednostrannou záležitostí, skončit pro jednu stranu vítězstvím a pro druhou hořkou porážkou.
- **Je oběma stranám jasné, o jakých problémech se bude vyjednávat, a dohodly se na nich, než začaly jednat?** Jinými slovy – proč se vlastně rozhodly vyjednávat? Zní to jako



samozřejmost, nutno však mít na paměti, že je-li předem jasné, o čem bude řeč, zvyšuje se naděje na jasný a úspěšný výsledek. To neznamená, že se předem dohodnutý program jednání nemůže změnit. Mohou se změnit i klíčové body jednání, pokud jsou obě strany ochotny seriózně řešit problémy a dospět k rozhodnutí.

- **Chtějí strany opravdu vyřešit své neshody, nebo jim jde spíše o to se hádat a pokračovat v tirádě vzájemného obviňování a výčitek?** Konflikt může mít různé důvody. Často bývá lepší se pohádat, než spolu vůbec nekomunikovat.
- **Je výsledek vyjednávání nepředvídatelný?** Konec konců, pokud jsou výsledky předvídatelné, proč vůbec vyjednávat?
- **Bude se vyjednávat pod časovým tlakem – je třeba vyřešit neshody, aby bylo možno pokročit dál?** Stanovení lhůty pro vyřešení sporu je nejlepší způsob, jak přimět znesvářené strany, aby se upřímně snažily o dohodu.
- **Jsou vzájemné emoce tak hluboké a vyhrocené, že seriózní diskuse je prakticky nemožná?** Pokud ano, je možná lepší alternativou mediace nebo smírčí řízení.
- **I když kompromis není vždy nutným předpokladem úspěšného vyjednávání, jsou strany ochotné ke kompromisu?**
- **A konečně – mají ti, kdo chtějí vyjednávat, patřičné dovednosti a vůli tak činit?**

Úspěch vyjednávání v konečném důsledku závisí na mnoha věcech, které se stanou předtím, než strany usednou k jednacímu stolu, aby vyřešily své neshody a dospěly ke kvalitnímu rozhodnutí, které bude pro všechny vítězstvím. Existují správné podmínky pro vyjednávání? Mají vyjednávači potřebné dovednosti a vůli vyjednávat?

Prvky vyjednávání

Ellen Raiderová a Susan Colemanová vytvořily řadu velice užitečných a inovativních vzdělávacích materiálů o vyjednávacích dovednostech založených na spolupráci. Uvádějí šest prvků, které by vyjednávači měli mít na paměti:

1. **Jaké „světanázory“ zaujímají účastníci vyjednávání?** Světový názor znamená hluboce zakořeněná přesvědčení, postoje a hodnoty, které mají kořeny v etnickém a kulturním prostředí, v němž jsme vyrostli a žijeme, naše osobnostní rysy a životní zkušenosti. Čím hlubší jsou tyto kořeny a rysy, tím více se z nich stávají „zóny“, o nichž nejsme ochotni vyjednávat. Čím lépe vzájemně známe a respektujeme své názory na svět, tím menší je pravděpodobnost, že se stanou při vyjednávání „jablkem sváru“.
2. **Z jakých pozic (stanovisek) vyjednávají?** Jaké důvody, požadavky a obvinění jsou v základu jejich potřeby vyjednávat? Jinými slovy, jejich počáteční pozice je jiskrou, která zažehne konflikt.
3. **Jaké mají potřeby a zájmy?** Pozice (stanoviska) jsou obrazně řečeno první, vnější slupkou cibule, symptomem hlubších potřeb nebo zájmů. Dobří vyjednávači dokáží rozlišit mezi pozicemi a potřebami a zaměřit se na potřeby. Umějí „oloupat cibuli“ a



klást otázky, jimiž se dostávají problému na kloub, přičemž nevyčítají, neobviňují. Znalost potřeb a zájmů druhé strany pomáhá odemknout dveře vedoucí k možným řešením, která tyto potřeby a zájmy uspokojí. Je potřeba uznat stanovisko druhé strany, vzít ho na vědomí, propracovat se však k jeho kořenům.

4. **Jaké ovzduší panuje mezi znesvářenými stranami?** Je bouřka, nebo je jen pod mrakem? Soutěží mezi sebou strany, konkurují si, nebo jsou ochotny spolupracovat? Začněte tím, že se zamyslete nad svými vlastními pocity. Nejste nervózní z toho, že máte vyjednávat, nevadí vám to? Nejste „naježeni“? Důvěřujete druhé straně? A jak vnímáte „nastavení mysli“ a emoce těch, se kterými máte zasednout k jednacímu stolu?
5. **Jsou strany ochotny a schopny přeformulovat sporné problémy, své zájmy a obavy?** Jsou schopny a ochotny výslovně nebo implicitně se dohodnout, že překonají svá počáteční stanoviska a soustředí se na potřeby, chopit se příležitosti vzájemně si pomoci tak, aby obě vyjednáváním získaly?
6. **Jaké alternativy lze „naservírovat“?** Opět obrazně řečeno – jaká příloha a jaké maso se objeví na stole? Za předpokladu, že pozicemi, z nichž strany zahajují vyjednávání, jsou jejich počáteční potřeby, které má vyjednávání naplnit, „přílohu“ tvoří to, co můžeme nabídnout, abychom uspokojili potřeby protistrany. Její hodnota závisí na tom, jak ji vnímá strana nabízející nebo přijímající. Na druhé straně „maso“ představují hrozby a urážky, které následují, když ze stolu odneseme něco, na čem druhé straně opravdu záleží, nebo uděláme něco, co je na úkor její snahy uspokojit své vlastní potřeby.

„Maso“ je podstatným vyjednávacím nástrojem, není ho však radno používat, když si chceme s druhou stranou udržet vztah založený na spolupráci. Hodí se v situacích, kdy je potřeba „srovnat hřiště“ nebo odrazit úder druhé strany. Protiúder však obvykle vedou ke ztrátě vzájemné důvěry a rozhodnutím, která jsou pro jednu stranu výhrou a pro druhou prohrou. Jsou jednou z alternativ, nikoliv však tou nejvhodnější, chceme-li zvýšit šance obou stran na „vítězství“ a vytvořit si vztahy, které snižují pravděpodobnost, že se budeme muset vrátit k jednacímu stolu.³

Podle modelu Raiderové a Colemanové každé úspěšné vyjednávání charakterizují následující prvky:

- Vychází se z faktorů prostředí neboli *světonázorů*,
- poté se přechází k podstatě samotného faktu, že strany spolu zasedly ke stolu – vyjádření *pozic (stanovisek), potřeb a zájmů* sporných stran,
- připraví se půda pro seriózní diskusi, udržuje se pozitivní atmosféra; sporné strany *nově formulují* své nezbytné potřeby – *zasadí je do nového kontextu*, a
- končí se co nejobsáhlejším vyjednáváním o „*příloze*“ a „*masu*“.



Raiderová a Colemanová používají tyto předjímané prvky při tvorbě strukturovaného plánu vyjednávání. Doporučují, aby se strany výše uvedeného scénáře držely při přípravě na vyjednávání. Úspěšní vyjednavací postupují při plánování svých „vstupů“ do vyjednávání takto:

- definují si svoji výchozí pozici a snaží se co nejvíce zjistit o pozici druhé strany
- snaží se odpovědět si na řadu otázek „proč ...?“ – oloupat cibuli a přijít na kloub skutečným zájmům a potřebám
- formulují si předpoklady (výchozí domněnky) a snaží se opatřit si co nejvíce informací pro to, aby pochopili potřeby nebo zájmy těch, kdo zasednou na druhé straně stolu
- zasadí konflikt do nového kontextu a přistupují k němu jako ke společné snaze vyřešit problémy; tj. činí si názor na to, jak lze uspokojit potřeby a zájmy obou stran
- uspořádají si „přílohu“ a „maso“ – tj. alternativní způsoby, jak uspokojit potřeby druhé strany nebo se jim v případě nutnosti postavit na odpor v zájmu uspokojení svých vlastních potřeb
- zváží „přílohu“ a „maso“, které jim asi nabídne protistrana, a svoji potenciální reakci na tuto nabídku.

Chvilé zamyšlení

Kdy jste naposled s někým o něčem vyjednávali? Třeba o tom, aby vám šéf dal den volna, nebo o zvýšení rozpočtu pro svůj odbor či vyšším honoráři za své poradenské služby, nebo třeba o tom, kam pojedete na dovolenou s přáteli. Vzpomeňte si na jedno takové vyjednávání a запиšte si, jakou „přílohu a maso“ jste druhé straně naservírovali.



PŘÍLOHA	MASO

Všichni jsou vítězi

Nelze psát o vyjednávání bez zmínky o metodě, jejíž výsledek je možno stručně vyjádřit konstatováním „Všichni jsou vítězi“. Jinak by nás někdo mohl obvinít z vážného opomenutí, a my rozhodně nepotřebujeme, aby se nad našimi hlavami vznášela tato výčitka. Použijeme-li známý příměr, rozdíl mezi situací, kdy jedna strana při vyjednávání ztrácí a druhá získává, a výsledkem, který je pro všechny výhodou, spočívá v tom, zda sklenici s vodou považujeme za zcela plnou nebo zcela prázdnou. Tato myšlenková škola je založena na předpokladu, že existuje nějaký „nulový bod“. Jestliže vyjednáваме s přesvědčením, že



„pokud ty vyhraješ, já prohrají“, přičemž na „výhru“ se soustřeďuje veškerá energie, pozornost a odhodlání, nejspíš budeme slepí k možnostem rozšířit škálu možných alternativních řešení neshod či konfliktu. Tyto alternativy by měly brát ohled na to, do jaké míry lze očekávat, že obě strany budou z jednání odcházet s pocitem, že byly uspokojeny jejich potřeby a že se jim podařilo dohodnout se na řešení, které je pro všechny zainteresované strany výhodou. Tento přístup pomáhá překonat naivní názor, že vyjednávání může skončit pouze tím, že jeden zvítězí a druhý je poražen.

Když jsme tyto vzdělávací materiály ověřovali „v terénu“, kdosi použil termín „stín budoucnosti“ ve smyslu toho, co se stane „vítězí“ poté, co odejde z vyjednávání založeném na zásadě „jedna strana vítězí, druhá prohrává“ – neboli na strategii „nulového bodu“. Dobrá zpráva zní, že vyhrává. Špatná zpráva zní, že na jeho budoucnost padne stín, neboť poražená strana začne přemýšlet o pomstě.

Vyjednávání z pohledu Herba Cohena

Herb Cohen zastává názor, že vyjednávání je založeno na třech základních prvcích: moci, čase a informacích. Máme-li ovlivnit výsledek vyjednávání, musíme realisticky rozebrat stanovisko druhé strany i své vlastní ve světle tří vzájemně souvisících proměnných. Cohen definuje „moc“ jako „schopnost zajistit, aby se udělalo to, co je potřeba udělat, abychom mohli ovlivňovat lidi, situace a své vlastní postoje a konání. Z tohoto hlediska moc není ani dobrá, ani špatná, není morální ani nemorální, etická nebo neetická. Je neutrální.“⁴

Cohen dále uvádí: „Nepřekročíme-li meze rozumného uvažování, lze předpokládat, že se nám dostane toho, co chceme, pokud jsme si vědomi alternativ, které považujeme za přípustné, prověříme-li si správnost svých předpokladů, jsme ochotni přijmout pečlivě zvážená rizika na základě solidních informací, a věříme-li ve své schopnosti či vliv (doslova ve svoji ‚moc‘).“⁵ Zdroje moci dle Cohena pojetí se velice podobají zásadám, prvkům a podmínkám vyjednávání, o nichž jsme pojednali výše. Cohen je však popisuje jazykem, který by bylo možno považovat za „agresivní“.* Bezesporu bychom dokázali obhájit jeho označení jakožto „asertivní“. Jelikož se jeho styl popisu tolik liší od stylu teoretiků, kteří „kotví v akademičtějších vodách“, považujeme za užitečné seznámit čtenáře s některými jeho úhly pohledu. Cohen popisuje mnoho různých projevů a rozměrů moci. Uvádíme některé příklady:

- **Moc**, která pramení ze schopnosti **soutěžit, konkurovat, o něco se prát**. Nejspíš bychom nevyjednávali, pokud by druhá strana po nás nechtěla něco, co již máme.
- **Pravomoc (oprávněnost, legitimita)**. Můžete-li argumentovat oprávněností svých zájmů, potřeb, požadavků ... učiňte tak! Využijte všech pák, které vám dává do rukou vaše vzdělanost, oficiální postavení (úřední moc) či funkce, která vám byla svěřena.
- **Moc (síla) závazku**. Vždy se snažte přimět druhou stranu či strany, aby nadcházející vyjednávání „vzaly za své“ - pojaly ho jako svého druhu závazek, který na sebe berou. Učiní tak tehdy, budou-li mít pocit, že opravdu „mají slovo“- mohou ovlivnit průběh a výsledek vyjednávání. Závazek je plodem angažovanosti a pramenem (pravo)moci.

* Slovo „agresivní“ nemá v angličtině vždy ony negativní konotace, které mu přičítá čeština. Často mu více sluší překlad „iniciativní, smělý a aktivní!“. – Pozn. překl.



- **Moc (síla) odbornosti** (odborných znalostí, zkušeností, kvalifikace), v této souvislosti znalost vyjednávacích metod, praktické dovednosti a zkušenosti s jejich používáním.
- **Moc (hodnota) znalosti potřeb** – svých vlastních i potřeb druhé strany.
- **Moc hodnoty a trestu** – vzpomeňte si na příměr „přílohy“ a „masa“ .

Cohen na tento nekonečný seznam dále zařazuje moc vytrvalosti, precedentu, přesvědčovacích schopností a postojů. Všechny stojí za úvahy při přípravě na vyjednávání. Jeho náhled na informace více odpovídá konvencím, časový aspekt však Cohen pojímá spíše jako bezčasovost (či nadčasovost) a trpělivost než jako na dostatek času na důkladnou a účinnou přípravu. Doporučuje využívat lhůt, které nastolí druhá strana, aniž bychom odhalovali své vlastní časové limity, a jednat (konat, podnikat kroky), pouze máme-li záruku, že tyto lhůty jsou pro nás výhodné, odpovídají naší zájmům. Jinými slovy moc času znamená včasnost ve smyslu vhodného načasování.

Stádia vyjednávání

Mnoha způsoby jsme se dotkli různých stádií procesu vyjednávání, aniž bychom o nich hovořili přímo. Uvedli jsme, že Ellen Raiderová a Susan Colemanová definují vyjednávání jako proces sestávající ze čtyř kroků: první spočívá v tom, že obě strany se dohodnou na „rituálech“, které budou respektovat a používat; poté si definují problémy, které jsou předmětem vyjednávání; v dalším stádiu je nově formulují a rozhodnou se, v jakém pořadí o nich budou jednat s ohledem na jejich význam (stanoví si priority); a konečně se pustí do jejich řešení s cílem dosáhnout dohody.

Stádia vyjednávání lze též definovat z hlediska toho, jaké schopnosti a dovednosti potřebujeme v každém z nich.

- o V **1. stádiu** jasně dáváme na srozuměnou, co chceme, o co nám jde. Potřebné dovednosti: asertivita.
- o Ve **2. stádiu** nasloucháme druhé straně a snažíme se pochopit, o co jde jí. Dovednosti: aktivní naslouchání.
- o Ve **3. stádiu** zjišťujeme a uznáváme, ve kterých ohledech se shodujeme a ve kterých se naše názory a postoje liší. Dovednosti: umění vzájemně se podpořit a zvládnout názorový střet.
- o Ve **4. stádiu** vyjednáваме a „konáme“: nalézáme řešení, která v co největší míře uspokojí potřeby obou stran. Hledáme způsoby integrace a spolupráce. Dohadujeme se na tom, co konkrétně uděláme. Dovednosti: umět řešit problémy a vyjednávat.
- o A pak nastává **stádium číslo pět**, jehož účelem je přezkoumat – či chcete-li „otestovat“ dosažený výsledek a případně znovu vyjednávat o jeho úpravě. Poté, co dohoda tak řečeno vstoupí v platnost, je potřeba ji čas od času přehodnotit a ověřit si, zda nadále odpovídá potřebám všech zúčastněných stran.⁶



Harvardský přístup k vyjednávání

Kniha *Jak dosáhnout dohody (Getting to Yes)*, která vychází ze zásad a dovedností spojovaných s projektem Harvardské university zabývajícím se tematikou vyjednávání (Harvard University Negotiation Project), sehrála průkopnickou úlohu při koncipování a realizaci programů vzdělávání v metodách vyjednávání a cenným vodítkem pro ty, kdož zasedají u jednacího stolu, aby se zúčastnili rozhodování založeného na vzájemné spolupráci. Metoda, kterou zastávají a v celosvětovém měřítku uplatňují Fisher a Ury, je označována jako *zásadové vyjednávání* a oceňována jakožto proces, který pomáhá znesvářeným stranám rozhodovat se na základě skutkové podstaty konfliktu. Ve snaze dobrat se jádra strategie *zásadového vyjednávání* nás autoři této knihy vedou oklikou přes dva další přístupy – „měkký“ a „tvrdý“. Obě odbočky jsou zajímavé a pomáhají nám rozhodnout se, zda bychom se při vyjednávání měli vydat onou „zásadovou“ dálnicí. První dvě objížďky se nazývají *poziční vyjednávání*. Na začátku obou najdeme výstražné znamení: *Nevyjednávajte o pozice*. Rozšířme trochu tuto metaforu a zvažme nejprve *měkkou* cestou pozičního vyjednávání: zjistíme, že nás zavede na písčnou pláž, odkud se však budeme muset vydat dál *tvrdou* stezkou přes kamenité úbočí na vrchol skály. Uvádíme několik námětů, jaké společníky si vybrat s ohledem na podmínky, s nimiž se na své cestě setkáme, a jaké „pohonné hmoty“ volit, abychom dosáhli cíle své cesty.

„Měkká (pohodlná)“ cesta k dohodě

- **Cestující se k sobě chovají jako přátelé.** Než nastoupí do auta, všichni se obejmou.
- **Jejich cílem je dohoda.** „Souhlasíte všichni? Fajn – tak jedem.“
- **Činí vzájemné ústupky, aby postoupili vpřed.** „Vadilo by ti (vám), kdybych trochu otevřel okénko?“ „Ale vůbec ne!“
- **Chovají se k sobě přívětivě a smířlivě přistupují též k problému.** „Ale samozřejmě že odvezeme k veterináři pejska pratyty tvé (vaši) bývalé manželky – ať si prostě vleze dozadu.“
- **Vzájemně si důvěřují.** „Já si teď chvíli zchrupnu. Probud'(te) mě, až tak budem.“
- **Snadno mění stanoviska.** „Klidně jed'(te) po téhle polní cestě.“ „Prima, tak jedem.“
- **Činí si vzájemně nabídky.** „Nemám chvíli řídit já?“
- **Vzájemně si sdělí své minimální požadavky (minimální cíle, jichž chtějí dosáhnout).** „Do pěti odpoledne se s tebou (vámi) musím dohodnout aspoň na tom, že (jestli, jak ...)“
- **Jsou ochotni smířit se v zájmu dohody s jednostrannou ztrátou.** „Myslel jsem, že budu moci dojet pro svoji sestru, ale konec konců může přijít pěšky ...“
- **Snaží se dospět k jediné, jednoznačné odpovědi přijatelné pro druhou stranu.** „Takže jdeme plavat? Prima.“
- **Trvají na dohodě, souhlasu.** „Ale jen pokud všichni souhlasí.“



- **Snaží se zabránit střetu názorů, přání, zájmů.** „Jste všichni pro? (Vyhovuje vám to všem?)“
- **Ustupují tlaku.** „No dobře, tak bychom asi měli radši jet dál.“

„Tvrdá (kamenitá)“ cesta k dohodě

- **Cestující se k sobě chovají jako nepřátelé, protivníci.** „Neotravuj(te) mě s těmi svými věčnými kecý.“
- **Jejich cílem je vítězství.** „Nikoho nezajímá, že ti (vám) umírá matka. Já to prostě dneska do pěti odpoledne potřebuji mít vyřešené.“
- **Vyžadují ústupky jakožto podmínku další společné jízdy.** „Řídit budeš ty.“
- **Nejsou ochotni ke smíru a na sporný problém „jdou zhurta“.** „Nebudeme brát žádné stopaře a nebude se zastavovat na oběd.“
- **Nedůvěřují si.** „Dej sem tu automapu.“
- **Opevní ve svých pozicích.** „A já říkám že do Řešení se dostaneme jedine tudy.“
- **Vyhrožují.** „Buď zastavíš u příští benzinky, nebo“
- **Nesdělují si upřímně své minimální požadavky (cíle).** „Mně je vlastně jedno, kdy tam dojedeme.“
- **Podmiňují dohodu svým jednostranným prospěchem.** „Já vím, že jsme mluvili o tom, že oba přispějeme na benzín, ale podle mne bys ho měl zaplatit ty.“
- **Snaží se dospět k jediné odpovědi, na kterou druhá strana přistoupí.** „Tak dobře, ty koupíš benzín, já koupím nějaké pití a dohustím pneumatiky.“
- **Trvají na pozicích (svém stanovisku).** Do Řešení se jede tudy, ty pitomče.“
- **Snaží se zvítězit ve střetu názorů, přání, zájmů.** „Víckrát s tebou nikam nepojedu.“
- **Uplatňují tlak.** „Nemůžeš jet trochu rychleji?“

Hrozná cesta, ale dojeli včas. Řidič zaplatil prakticky veškerou útratu a zapřísáhl se, že tohoto člověka už v životě nesveze. A spolujezdec si řekl: „No a co – hlavně že jsem se dostal, kam jsem potřeboval.“ Až však tento pasažér bude muset příště *vyjednávat o pozice*, nejspíš ho najdeme na autobusové zastávce.



Nejlepší alternativní řešení

Fisher a Ury samozřejmě nabízejí lepší cestu. Nevede k *pozičnímu vyjednávání* (ani přes něj), ale po *zásadové* trase přímo směřuje, k Řešení. Naši fiktivní cestovatelé změnili své plány na základě skutkové podstaty problému.

- **Tito cestovatelé jsou řešiteli problémů.** Uvědomili si, že k Řešení dospějí levněji a rychleji letecky. Momentálně se jen ještě nedohodli, kdo a na kdy koupí letenky.
- **Jejich cílem je bez zbytečných průtahů a přátelsky se dohodnout na rozumném, moudrém výsledku.**
- **Odhlédli od svých osobních sympatií či antipatií a soustředili se na problém.** „Přestaňme se bavit o mojí manželce a vaší (tvoji) matce a dohodněme se na cestovním plánu.“
- **K sobě se chovali vlídně, „měkce“, problém však „chytli za pačesy“.** „Já dnes vezmu manželku na večeři, ty půjdeš za maminkou do nemocnice, takže oba můžeme odletět zítra ráno v sedm hodin.“
- **Chovali se bez ohledu na to, zda si důvěřují či nikoliv** – letenku si každý koupil sám.
- **Soustředili se na společný zájem, nikoliv na pozice.** I když jeden chtěl jet autem a druhý vlakem, rychle se dohodli, že žádný z těchto dopravních prostředků není pro jejich účel nejvhodnější.
- **Zkoumali vzájemně své zájmy.** „Nebude ti vadit, že budeš muset vstávat tak brzo?“
- **Nekladli ultimáta typu:** „Bud’ poletíme v sedm nebo ...“
- **Hledali možnosti, jak dohodnuté řešení učinit pro obě strany zvláště výhodným.** „Když mě v Řešení vezmeš na večeři do mé oblíbené restaurace, můžeš si na svoje konto připočítat i moje ‚nalétané kilometry‘ s těmihle aerolinkami.“ „Bezva! Potřebuji jich už jen 500 a dostanu jeden let zadarmo.“
- **Trvají na objektivních kritériích.** „Cestu si budeme hradit každý sám, a odletíme nejpозději v pondělí ráno.“

Jak vidíte, tentokrát se naši cestovatelé chovali velice zásadově a rozumně, přičemž si ponechali prostor pro různá alternativní řešení. V zájmu společného řešení problému se podřídili zásadě, nikoliv tlaku. Hledali nová řešení ku vzájemnému prospěchu, bylo jim jasné, jaké společné a jaké svoje vlastní cíle cestou sledují, a dohodli se na kritériích, jimiž se budou na cestě řídit, a na tom, jaké pro ně budou mít důsledky.

Za daných okolností (viz nemocná matka, náročná manželka, fakt, že jednomu z nich se v letadle obvykle dělalo špatně a druhý mnohem raději cestoval vlakem) si cestu naplánovali a uskutečnili velice úspěšně.



Chvilé zamyšlení

To je sice všechno moc pěkné, řeknete si, ale věci se nedají vždy řešit tak snadno a jednoduše. Někdy proti nám u jednacího stolu zasednou lidé, s nimiž se velmi těžko vychází – není-li pravda? Zamyslete se na chvilku nad tím, jak jste si někdy v minulosti počínali, když jste narazili na takového člověka. Jakou hlavní strategii jste zvolili? Zapište si své odpovědi a pak čtěte dál.



.....

.....

.....

.....

.....

Když začne jít do tuhého

Někdy ve snaze dospět k rozhodnutí vyjednáváním založeném na spolupráci narážíme na neuvěřitelně tvrdé protivníky. Obě strany si „postaví hlavu“ a možnost rozumné dohody bez pomoci třetí strany je prakticky nulová. Co dělat v takové situaci? Poslyšme nejprve staré podobenství o rabínovi, které nám pomůže pochopit, v čem je problém.

A Bůh pravil k rabínovi: „Pojď, ukáži ti peklo.“

Vstoupili do místnosti, kde uzřeli skupinu lidí sedících kolem stolu, na němž stál ohromný hrnec s gulášem. Všichni byli velice hladoví a zoufalí. Každý se stolovníků měl lžíci s držadlem dost dlouhým na to, aby dosáhl do hrnce, avšak příliš dlouhým na to, aby mohl potravu dopravit do úst. Jejich utrpení bylo ukrutné.

„Pojď, teď ti ukáži nebe“, pravil po chvíli Pán.

Vstoupili do další místnosti, kde se jim naskytl naprosto stejný obrázek: na stole hrnec s gulášem, kolem stolu skupina lidí třímajících stejné lžíce s dlouhým držadlem. Všichni však byli sytí a šťastní.

„Tomu nerozumím“, řekl rabín. „Proč jsou lidé v této místnosti sytí a šťastní, když lidé v první místnosti byli za úplně stejných podmínek hladoví a zoufalí?“

Tu se Pán usmál: „Cožpak to nechápeš?“ zeptal se rabína. „V téhle místnosti se lidé naučili, jak se krmit navzájem.“⁸

William Ury nám nabízí pro vyjednávání s tvrdohlavými partnery, kteří svým chováním maří veškeré snahy o dohodu, strategii sestávající z pěti kroků. Stejně jako v uvedeném podobenství lze tuto strategii nazvat „kontraintuitivní“. Vyžaduje po nás, abychom dělali naprostý opak toho, co by podle nás mělo fungovat, a reagovali naprosto opačně, než za



podobných okolností běžně činíme. Obvykle síle čelíme opět silou, a dostaneme-li ránu, vrátíme ji. Uryho průlomová strategie spočívá v nepřímé akci. Pokuste se odpor protistrany obejít. Namísto toho, abyste se snažili svému protivníkovi mermomocí vtlouct do hlavy dobrou myšlenku, povzbuzujte ho a pomozte mu, aby sám prolomil bariéru svého odporu. Podstatou tohoto „průlomového vyjednávání“, jak říká Ury, je umění nechat protivníka, aby *prosadil vaši vůli*.

1. krok – Nereagujte: To znamená, že se musíte ovládat. Všichni víme, že to není snadné, když se octneme tváří v tvář tvrdohlavému protivníkovi. Odhlédněte od svých přirozených instinktů a „syrových“ emocí. Vyšplhejte na vrchol vysokého stromu – obrazně řečeno, samozřejmě. A pak, jak navrhuje Ury, oprašte svoji nejlepší alternativu sjednané dohody, nebo svoji nejlepší metodu, jak uspokojit své zájmy bez souhlasu druhé strany. Pomyslný vrcholek stromu je dobré místo, kde začít praktikovat umění „nereakce“. Nebo je možné pojmenovat chování druhé strany – o tom jsme hovořili v oddíle o překonávání odporu. Získejte čas na rozmyšlenou; nerozhodujte se okamžitě, ukvapeně.

2. krok – Odzbrojte svého protivníka: Pomozte mu zneškodnit jeho negativní emoce. V tomto stádiu oprášíte všechny své komunikační dovednosti, kterým jste se naučili při prvním experimentálním semináři. Aktivně naslouchejte svému protivníkovi, parafrázujte, co od něj slyšíte, respektujte jeho pocity, souhlaste s ním kdykoliv je to možné, dejte mu najevo, že uznáváte jeho autoritu, schopnosti, kompetenci apod., a když se uklidní, vyjádřete své názory nekonfrontačním způsobem.

3. krok – Začněte hrát jinou hru. Vraťte se ke společným zájmům a zapomeňte na pozice. Zasaďte sporné otázky do nového rámce, přehodnoťte své cíle, vyzbrojte se novou municí. Přezkoumejte pravidla, na nichž jste se dohodli na počátku, klad'te otázky zaměřené na řešení problému, neustále se ptejte „proč ...?“ Čerpejte ze studnice ticha. Znovu zvažte všechny alternativy.

4. krok – Usnadněte protistraně dohodnout se. Ury toto doporučení dokládá citátem, jehož autorem je Sun Tzu: „Postavte svému protivníkovi zlatý most, po kterém bude moci ustoupit.“ Učíníte tak tím, že začnete z jeho stávající pozice – bez ohledu na to, kam ho chcete dovést. Jeho odpor možná pramení z hlubokých pochybností. Například proto, že určitá možnost řešení není jeho nápad – a pokud jste na ni přišli vy, tím hůře. Možná se bojí, že ztratí tvář – třeba před svými voliči, půjde-li o politika – nebo má strach z příliš rychlého tempa vyjednávání a z rychlého rozhodnutí. Jestliže na trati k dohodě stojí překážka tohoto nebo třeba jiného typu, jejíž příčinou je strach, pomozte mu „přehodit výhybku“ a pokračovat po jiné koleji.

5. krok – Znesnadněte protivníkovi odmítnutí. Pomozte mu pochopit, že je potřeba vrátit se na kolej, která vede k cíli, a uvědomit si možné následky vykojení. Dejte mu najevo, že máte v záloze svoji „nejlepší alternativu“ a využijte jí. Pomozte mu uvědomit si, že existuje východisko, a pomozte mu zvolit si ho. Zformulujte trvalou dohodu, minimalizujte svá rizika a dohodněte se na postupu při řešení sporu. Až se vyškrábate nahoru z hluboké jámy, kterou takovéto těžké vyjednávání představuje, budete potřebovat nějakou záruku či pojistku, že do ní nespadnete znovu.⁹



Při vyjednávání se ne vždy hraje čistě

Střet s tvrdým vyjednávačem je jedna věc; něco naprosto jiného však je, když protistrana začne hrát nečistou hru. Uvádíme několik dosti běžných *špinavých triků*, s nimiž se můžete setkat na cestě k dohodě.

<i>Překrucování fakt</i>	Záměrná snaha klamat druhou stranu uváděním nepravdivých údajů o situaci, svých pravomocích (pověření vyjednávat) nebo úmyslech
<i>Stresující podmínky</i>	Záměrná volba takového prostředí pro vyjednávání, v němž se budete cítit pod stresem a proto budete chtít brzy skončit nebo přistoupíte na příliš velké ústupky
<i>Osobní útoky</i>	Různé druhy chování s účelem nahlodat vaši sebeúctu a sebedůvěru, takže začnete pochybovat, zda dokážete účinně hájit své zájmy
<i>Výhružky</i>	Neoprávněné pokusy činit na vás nátlak, které vás často přinutí „oplácet stejnou mincí“, což může vážně narušit vyjednávání a zničit vzájemné vztahy
<i>Přehnané požadavky</i>	Nereálné návrhy, které mohou podkopat důvěryhodnost návrhovatelu a zmařit jakoukoliv možnost úspěšného vyjednávání
<i>Stupňování sporu</i>	Vznášení nových požadavků za každý ústupek ve snaze donutit druhou stranu, aby se rychle dohodla, pokud nechce čelit dalšímu neočekávanému požadavku
<i>Neústupný partner</i>	Vymlouvání se na nekompromisního společníka, který by nesouhlasil s podmínkami dohody
<i>„Zamykací taktika“ (možná též přeložitelné jako „barikádní taktika“)</i>	Hra spočívající v tom, že se jedna strana záměrně vzdá kontroly nad situací a „zabarikádjuje se“ ve své pozici, aby druhou stranu přesvědčila, že nemůže přijmout její požadavky

Prvním obranným mechanismem v situaci, kdy druhá strana začne hrát nečistou hru, je schopnost rozpoznat, že švindluje, a nazvat věci pravým jménem. Různými typy odporu, s nímž se lze setkat v konfliktních situacích, jsme se zabývali v předchozí kapitole. Dívejte se na nečistou hru jako na další formu odporu. Doporučení Petera Blocka, jak překonat odpor, platí i pro případy, kdy vyjednávači používají nepoctivé taktiky. Vzpomeňte si na Blockovy rady: uvědomte si, že druhá strana nehraje fér, pojmenujte její počínání – a pak mlčte. Pokud vás dál klame, opět to nahlas konstatujte. Block tomuto postupu říká *reakce v dobré víře*. Spojte si Blockův přístup s prvními třemi kroky dle Uryho: *nereagujte, odzbrojte protivníka a začněte hrát jinou hru*. Pak si nejspíš váš protihráč dobře rozmyslí, zda takovou taktiku používat.

Vyjednávání a bojová umění

Rádi bychom uzavřeli tuto diskusi o zvládání konfliktů bez pomoci třetí strany připomínkou starověkých bojových umění. Konflikt se často ztotožňuje se zápasem – zvláště z pohledu západního racionálního uvažování. O konflikt se však nezápasí – konflikt prostě existuje. Thomas Crum, který v řadě svých děl pojednává o „kouzlu konfliktu“, tvrdí, že bojové umění Aikido nabízí docela užitečnou metaforu posunu uvažování a počínání v konfliktních situacích.

„Aikido“ v doslovném překladu znamená „způsob splývání energie“. Ve světle této definice nám energii dávají všechny životní situace, fyzický útok nevyjímaje. Útoky jsou



pojímány jen jako další z nekonečných darů energie, kterou bychom měli využívat tvořivě a harmonicky. ... Jednou z důležitých zásad Aikido je schopnost uvědomit si a ocenit energii, která nám je dána, namísto toho, abychom se jí vzpírali ... schopnost „vyrovnat krok“ s jejím směřováním a intenzitou. ... Dalším významným prvkem bojového umění Aikido je zásada akceptace ... to znamená schopnost ovlivňovat směr, kterým se tato energie ubírá, a nepřipustit, aby námi vláčela. Jestliže protivník přijde významným stimulem, který nám může pomoci pokročit kupředu, prostě mu ustupme z cesty a spojme svoji energii s jeho ... Zásadním předpokladem umění Aikido je citlivá reakce na energii protivníka a správné načasování reakce na ní.

Útočník se asi nebude vždy chovat tak, jak očekáváte, a může v kterémkoliv momentě změnit formu svého útoku. Rozhodnete-li se vždy „vyrovnat krok“ s jeho taktikou – a vlastně tak využít jeho energii ve svůj prospěch, budete s větší pravděpodobností schopni pružně reagovat. Nebudete se pak zuby nehty držet určité strategie řešení, i když evidentně nebude fungovat.¹⁰

Postřehli jste dosti zřejmou podobnost mezi tím, co Ury říká o vyjednávání s tvrdým protivníkem, a strategií bojových umění? Toto je ideální příležitost na chvíli se zastavit a zamyslet se nad všemi těmito nejrůznějšími strategiemi, které můžeme použít při zvládání konfliktů – ať již fyzických, intelektuálních nebo psychologických.

Chvilé zamýšlení

Zamyslete se nad výše uvedenými úvahami a запиšte si, jaké rozdíly a podobnosti vidíte mezi tím, co říká Thomas Crum o starověkém bojovém umění *Aikido*, a výroky harvardského odborníka na vyjednávání.



.....

.....

.....

.....

.....

Rozdílné názory

Možná bychom měli spíše hovořit o tom, „jak se *možná* nebo *případně* či *snad* dohodnout“. Autoři harvardského projektu a jejich přístup k vyjednávání se stali terčem šířavé kritiky ze strany jiných teoretiků a praktiků vyjednávání. Stejně dopadly i další přístupy ke zvládání konfliktů. Podívejme se však nejprve na to, co tyto kritici říkají o vyjednávání obecně a zvláště pak o metodách, které doporučují Fisher a Ury.

Kevin Avruch ve svém díle *Culture and Conflict Resolution (Kultura a řešení konfliktů)* Fisherovi a Urymu vytýká, že při zkoumání a aplikaci různých koncepcí a strategií

zvládání konfliktů neberou dostatečný ohled na kulturní rozdíly. Z této pozice však Avruch útočí pouze na jejich první a populární dílo na toto téma, již tolikrát zmiňovanou knihu *Getting to Yes (Jak se dohodnout)*. Nutno přiznat, že úspěch jejich „zásadového přístupu“ zplodil cosi, co by se dalo nazvat zcela novým oborem domácí výroby publikací o tom, jak vyjednávat – tu na úrovni, jindy snad až příliš na úrovni. Problémů s knihou *Getting to Yes* a následujícími díly těchto autorů je několik. Zaprvé jsou jejich knihy orientovány etnocentricky: autoři vycházejí z charakteristik „Američana mužského pohlaví a bílé pleti, příslušníka střední třídy“, a podle nich usuzují na to, jak funguje celý svět.¹¹ Tak například jejich doporučení „oddělit lidi od problému“ (odhlédnout od osobních sympatií či antipatií, zájmů, názorů, postojů ... a soustředit se na problém) je založeno na předpokladu, že účastníci sporu v podstatě uvažují racionálně a jen sem tam ve vhodné chvíli přimíchají do svého chování určitou dávku emocí.¹² Za druhé byly tyto knihy v zemi svého původu až příliš úspěšné a jako infekce se rozšířily do jiných částí světa, kde byly aplikovány bez ohledu na kulturní rozdíly.

Alan Tidwell vyjadřuje své výhrady ke knize *Getting to Yes* a dalším podobných publikacím typu „jak na to“ konkrétněji. Podle něj jejich autoři „mají sklon podceňovat souvislosti a situaci, v níž ke konfliktu dochází ... příliš se zaměřují na to, jak znesvářené strany vnímají konflikt.“ Tidwell soudí, že tento přístup „naneštěstí“¹³ nepřispívá k pochopení konfliktu a slouží spíše jako přesvědčovací nástroj. Přístup typu „necht’ všichni zvítězí“ označuje za triviální. „Obecně vzato, všechny souvislosti, v nichž dochází ke konfliktu a vyjednávání s cílem dát všem stranám pocit vítěze, nevede ke skutečnému řešení konfliktu. Je to spíše mechanismus vzájemného přesvědčování, že všichni prosadili své, aniž by se kterákoliv strana musela čehokoliv vzdát. Je to metoda chytrá, avšak z hlediska dlouhodobého, trvalého řešení konfliktu nepříliš produktivní.“

Je to jako kdybychom si koupili knihu o řešení konfliktů, v níž se dočteme, proč to či ono (a suma sumárum nic) nefunguje, aniž by se nám dostalo jakýchkoliv alternativních metod, které by fungovat mohly. Proto vám radíme, abyste vždy uvážlivě volili nástroje, chcete-li udělat něco konstruktivního – třeba vyřešit konflikt. Co funguje v jednom případě může žalostně selhat v jiném. Rychle se uče novým způsobům, jak co dělat, a ještě rychleji se uče, proč to či ono funguje či nikoliv. V tomto duchu si zformulujte svůj vlastní přístup, ověřte si ho, přehodnoťte ho, podělte se o něj s ostatními, a rychle si v případě potřeby vymyslete novou verzi.

Nejdůležitější body

- Vyjednávání je přímým rozhovorem „z očí do očí“ mezi stranami, které se dostaly do sporu, založeným na očekávání, že dospějí k řešení.
- Všichni vlastně každý den vyjednáváme tím či oním způsobem, abychom uspokojili své potřeby. Někteří lidé to prostě jen umí lépe než jiní.
- Při vyjednávání odhlédněte od osobních sympatií či antipatií, osobních zájmů, cílů apod., a soustřeďte se na problém, který je jádrem sporu.



- Vyjednávajte o svých zájmech a podstatě sporu, nikoliv o pozice.
- Než se pustíte do vyjednávání, vytvořte pro něj vhodné podmínky.
- Poznejte svého „konkurenta“ – jeho náhled na svět, jeho potřeby, postoje a zájmy; a snažte se zjistit, do jaké míry je ochoten „zásadově vyjednávat“.
- Očekávejte neočekávané a buďte připraveni na to, že druhá strana může hrát nečistou hru.
- Usilujte o řešení, které bude pro všechny vítězstvím (vyjádřeno vzorcem $1 + 1 = 3$).
- Zvládání neshod v průběhu vyjednávání je svého druhu bojovým uměním. Naučíte-li se „vyrovnat krok“ se svým protivníkem (využít jeho energii ku svému prospěchu), budete snáze reagovat pružně a přitom pádně, přesvědčivě. (To zní dost tajemně, že?)
- Pokud budete někomu radit a snažit se mu pomoci lépe zvládat konflikty, mějte na paměti, že co funguje v jednom případě či jednom prostředí nemusí fungovat v jiném.
- Poté, co jste si přečetli všechna tato moudra, si zformulujte svůj vlastní přístup k vyjednávání – a nezapomeňte, že tu hovoříme o celoživotní dovednosti. Ověřte si svůj přístup, dále ho rozvíjejte a vylepšujte, podělte se o něj s ostatními a vytvořte si jeho novou verzi.

Poznámky

¹ Fritz, Peter, Allen Parker a Sherry Stumm, **Beyond Yes** /Více než souhlas/ (Sydney: Harper-Collins Publishers, 1998), str. xi.

² **Ibid.** str. 87-102.

³ Raider, Ellen a Susan Coleman, **Collaborative Negotiation: Skills Training** /Vyjednávání založené na spolupráce: výcvik v dovednostech/ (New Platz, NY: Ellen Raider International, 1992), str. 2-2/2-7.

⁴ Cohen, Herb, **You Can Negotiate Anything** /Všechno se dá vyjednat/ (New York: Bantam Books, 1980), str. 50.

⁵ **Ibid.**, str. 54.

⁶ Block, Pettrella a Weisbord, **op. cit.**, str. 122-3.

⁷ Omlouváme se a zároveň děkujeme autorům publikace **Getting to Yes** /Jak se dohodnout/ za poněkud bizarní příklad, který jsme použili k vysvětlení rozdílů mezi jejich verzemi „tvrdého“, „měkkého“ a „zásadového“ vyjednávání. Samozřejmě máme na mysli dílo Roberta



Fishera a Williama Uryho – viz **Getting to Yes** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1981) – od začátku do konce.

⁸ Shain, Merle, **Hearts That We Broke Long Ago** /Srdce, která jsme zlomili již dávno/ (New York: Bantam Books, 1985).

⁹ Ury, William, **Getting Past No** /Jak překonat nesouhlas/ (New York: Bantam Books, 1991), str. 8-122.

¹⁰ Crum, Thomas, **The Magic of Conflict** /Kouzlo konfliktu/ (New York: Simon and Schuster, 1987), str. 42.

¹¹ Avruch, Kevin, **Culture and Conflict Resolution** /Kultura a řešení konfliktů/ (Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 1998), str. 78.

¹² **Ibid.**, str. 78.

¹³ Tidwell, Alan C. **Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution** /Vyřešený konflikt? Kritická analýza řešení konfliktů/ (London: Pinter, 1998), str. 26.

¹⁴ **Ibid.** str. 27



KAPITOLA 6

MEDIACE



*Nestačí zkoumat lidi jako brouky pod mikroskopem.
Je třeba poznat na vlastní kůži, jaké to je – být brouk.*

FISHER A URY

Mediace má dlouhou historii a těší se velkému zájmu praktiků. V Bibli se hovoří o Ježíšovi jakožto o prostředníku (mediátorovi) mezi Bohem a člověkem: „Jedent' jest zajisté Bůh, jeden také i prostředník Boží a lidský, člověk Kristus Ježíš.“ (I Tim. 2,5) Christopher Moore ve své knize o mediaci nabízí výstižný historický a kulturní pohled na praxi mediace. Považuje ji za legitimní proces, který se vymyká kulturním a zeměpisným hranicím. Uvádíme stručný přehled některých zajímavějších příkladů, které Moore při svém zkoumání mediace našel.¹

- Náboženští vůdci si odedávna cení mediace jakožto prostředku zvládnání konfliktů. V předrenesanční době římskokatolická církev v západní Evropě hrála ústřední úlohu při zprostředkování v konfliktech. Duchovní zprostředkovávali řešení rodinných sporů, trestních pří a diplomatických sporů mezi příslušníky šlechty. Židovští rabíni odedávna poskytují své náboženské obci mediační služby, a hlavní východní náboženství kladou velký důraz na společenský konsensus, morální přesvědčení a soulad.
- Mediace se běžně používá v novodobé Číně; jako mediátoři tu působí Lidové smírčí komise.
- Země Latinské Ameriky a hispánské kultury obecně mají dlouhou historii řešení sporů, která má své kořeny ve Španělsku.
- V mnoha afrických zemích se mediace používá k řešení sousedských sporů.
- Existují důkazy o používání mediace v arabských společenstvích.
- V Melanésii, zemi v Jižním Tichomoří, působí poradci a výbory, které se pravidelně schází, „aby byly zachovány podmínky pořádané debaty“ mezi znesvářenými stranami.
- Řada náboženských sekt, které pomáhaly osidlovat severoamerický kontinent, se aktivně angažovala v řešení sporů mezi svými členy. Jedna z nich – kvakeři (často se jim říká prostě „Friends“ - „Přátelé“ – podle oficiálního názvu jejich náboženské společnosti, *Society of Friends*), má dlouhou tradici smírného řešení konfliktů za účasti komunity. Jejich programy řešení konfliktů (Friends Conflict Resolution Programs) patří k nejstarším, dosud fungujícím mediačním programům ve Spojených státech. První příručka o mediační praxi, vydaná v roce 1982, se používá při školení mediátorů v šesti světadílech.

Historie mediace je bohatá, dlouhá a rozsáhlá. Mediace nezná hranic – uplatňuje se ve všech oblastech společenské interakce, v mnoha kulturách a zemích, ve vzdělávání, náboženství, pracovně-právních vztazích, v soudních systémech, trestní justici, v rodinách,



v ekologii, v komunitních záležitostech, sousedských vztazích a na všech úrovních vlády. Dokonce i malé děti se učí být mediátory mezi svými vrstevníky, ve konfliktech vznikajících ve škole a na hřišti.

Než budeme pokračovat na této objevitelské cestě, je podle našeho názoru třeba vydat svého druhu **CESTOVNÍ ZPRÁVU**. Mediace jako samostatný obor se tak velice rozvíjí nejspíše proto, že na světě je tolik konfliktů. Stále více lidí a organizací se věnuje mediaci profesionálně. To nelze než přivítat. Domníváme se, že jednotlivci, organizace, obce, regiony a země, které se ocitají v hluboce zakořeněných, dlouhodobých, nenávistných konfliktech, vyžadují, potřebují a dokonce si i zaslouží co nejlepší pomoc, aby pokročili v řešení svých neshod. Tato publikace není určena k vyškolení lidí, kteří se chtějí stát profesionálními mediátory. V nejlepším případě ji snad shledají zajímavou.



Na druhém konci mediačního spektra jsou lidé, kteří působí jako „amatérští“ prostředníci ve sporech na pracovišti, zprostředkovávají tak řečeno přes plot (mezi sousedy), mezi přáteli a kolegy, kteří zabřednou do konfliktu a jsou ochotni požádat někoho jiného, aby jim pomohl dohodnout se na řešení. Mediace je životní a pracovní dovednost, která přijde vhod ve světě, kde se neshody a konflikty staly normou individuálního a kolektivního chování. Toto pojednání o mediaci by proto mělo sloužit jako pomůcka těm, kteří se ujímají úlohy mediátora, aby si v ní počínali ještě lépe.

Jejím účelem je též pomoci řídícím pracovníkům a lidem, kteří chtějí řešit své konflikty profesionálněji, při rozhodování, zda se obrátí o pomoc na externí odborníky. Toto pojednání by jim mělo takové rozhodnutí usnadnit tím, že definuje roli třetí strany (mediátora), podstatu mediace a její parametry.

Definice procesu mediace

Stejně jako u jiných strategií a procesů řešení konfliktů, uvádíme několik definic mediace z pohledu různých autorů, kteří o ní píší, a jejich uživatelů.

Mediací se rozumí jakýkoliv proces řešení sporů, při němž další osoba pomáhá stranám vyjednat urovnání sporu. (Jennifer Beerová: 1997, str. 3)

Mediace je efektivní vyjednávání, které vede třetí, neutrální strana v důvěrném rámci. (Raiderová a Colemanová: 1992, str. 7-2)

Mediace je zásah přijatelné, nestranné a neutrální strany, která nemá žádné oficiální rozhodovací pravomoci, do sporu nebo vyjednávání mezi znesvářenými stranami s cílem pomoci jim dobrovolně se dohodnout na vzájemně přijatelném řešení sporných problémů. (Moore: 1986, str. 14)

Mediace je praktický proces, při němž facilitátor pomáhá sporným stranám ověřit si fakta, podělit se o své pocity, vnímání (percepce) a myšlenky a snažit se o dohodu. (Crawley: 1992, str. 177)

Uvedené definice opět vyjadřují různé náhledy na to, co tento proces vlastně obnáší; v jednom ohledu se však naprosto shodují: mediace se účastní třetí strana, která je neutrální, dokud se neprokáže opak. Jinými slovy a v terminologii, které používá naše skupina expertů, spočívá role mediátora v tom, že je nestranný, dbá na důvěrný charakter celého procesu, je



přijatelný pro obě strany a oběma jim pomáhá. Pokud jde o samotný proces mediace, je důvěrný, praktický, intervenční, dobrovolný; obě strany v jeho průběhu zjišťují fakta, uvědomují si podstatu svého sporu, rozhodují se a řeší problémy.

Ellen Raiderová a Susan Colemanová staví most mezi vyjednáváním a mediací. K definici obou procesů vlastně používají stejné stavební kameny: stejný názor na svět, stejné hodnoty, klima, pozice, postoje, potřeby, stejné prostředky dohadování. Podobné je též předpokládané chování vyjednávačů a mediátorů: otevřené, sjednocující, založené na informacích. Slouží tak příkladem sporným stranám, od nichž se očekává, že se budou chovat stejně².

Christopher Moore považuje mediaci za rozšíření a zdokonalení procesu vyjednávání. V každém případě je při mediaci rozhodování v rukou samotných znesvářených stran. Mediace často nastupuje poté, co selže vyjednávání a sporné strany se proto dohodnou řešit konflikt v dobrovolné spolupráci s třetí stranou – mediátorem čili prostředníkem. Tento prostředník (nebo prostředníci, protože mediátoři často pracují ve dvojicích nebo i větších týmech) musí být pro obě strany přijatelný. Od mediátorů se očekává, že budou nestranní a neutrální ve svých postojích. Tyto osobní kvality se dnes vyžadují a kontrolují stále přísněji, jelikož mediace se stává samostatným povoláním, se vši parádou odborné kvalifikace, akreditace a etických zásad, přičemž ti, kterým se tak řečeno podařilo projít vstupní branou, si dávají velice dobrý pozor na to, koho dalšího mezi sebe pustí.

Otázka neutrality

Všimněte si, že mnohé z definicí mediace obsahují slova „neutralita“ nebo „neutrální“ a označují je za zásadně důležitou hodnotu tohoto procesu. I my jsme právě pojednali o používání těchto výrazů jakožto normy mediace. Mnozí teoretici i praktici však pochybují, zda je neutralita skutečně tak samozřejmá a typická právě pro mediaci, a zpochybňují ji i jako praktickou zásadu, kterou by se měl celý tento proces řídit. Jeden z jejich argumentů zní, že pro mediátora je těžké – ne-li nemožné – zapomenout na veškeré své životní zkušenosti, předpojatosti a osobní hodnoty, když se ujímá této role. Proto je pro něj též těžké zůstat neutrálním.

Zastánci další vznikající myšlenkové školy tvrdí, že „z mediace se stal nebezpečný nástroj zvyšování moci silných na úkor slabých“.³ Argumentují takto: jelikož mediace je neformální proces, založený na konsensu a postrádající jakákoliv procesní a „hmotná“ pravidla, může znásobit nerovnováhu moci mezi spornými stranami. Despotický partner (manžel či manželka) v rozvodovém sporu se tak například během mediace může nadále chovat manipulativně a nátlakově; v takové situaci je ovšem pro mediátora bezpochyby těžké zachovat si neutralitu. Nebo i když se mu to nakrásně podaří, s větší pravděpodobností odsouhlasí nespravedlivé řešení ve prospěch agresivnější strany. Může tedy mediace ve smyslu snahy o zajištění neutrality opravdu zvrátit chod věcí ve prospěch sociální spravedlnosti pokud jde o ochranu občanských práv, práv spotřebitelů a rovnosti mužské a ženské role (dnes označované termínem „gender equality“)?

V některých částech světa mezi mediátory stále více převládá pocit, že neutralita již není platnou nebo prakticky použitelnou normou. Z našeho pohledu tato situace nutí znesvářené strany, které uvažují o mediaci jakožto alternativním způsobu řešení sporů,



zvažovat jeho důvěryhodnost. Zvažte i tento problém při úvahách o úloze mediace při zvládání konfliktů ve vaší komunitě.

Perspektivy mediace

V jistém smyslu mediace není nic převratného. Lidé ji vlastně začali používat, jakmile spolu začali bojovat, a většinu z nás přinutily naučit se mediačním dovednostem naše každodenní zkušenosti. V jiném smyslu se mediace jakožto formální proces stala běžnou praxí i v jiných než pracovně právních a mezinárodních sporech teprve nedávno ... Její využívání k řešení osobních, organizačních a dalekosáhlejších veřejných konfliktů je teprve v počátcích.

Mediace může být někdy obdivuhodně účinná. Znesvářeným stranám, které se pro ni rozhodnou, se daří řešit problémy, odhlédnout od svých „bolístek“ a napravit pokažené vztahy. Někdy ovšem mediace selhává a působí zúčastněným stranám ještě větší rozhořčení a pocit beznaděje, než zakoušely předtím, než se do ní pustily. Výsledek je však obvykle méně dramatický: sporné strany se zbavují alespoň některých svých obav a odcházejí s pocitem úlevy a odhodláním, že ve většině ohledů dodrží dosaženou dohodu.

Předpokladem úspěchu jsou částečně dovednosti mediátora, ale i ochota sporných stran. Pokud je někdo rozhodnut nadále se chovat konfliktně, nepřijme ani ta nejlogičtější řešení. Na druhé straně jestliže si všichni účastníci konfliktu přejí ho ukončit, může být mediace „elegantním“ a účinným řešením.⁴

Kdy používat mediaci (a kdy nikoliv)

Již jsme se zmínili o několika typických minulých a současných případech, **kdy se při řešení konfliktů tradičně používá mediace**. Uveďme několik dalších:

- situace, kdy jsou v sázce veřejné zájmy - kdy spor přesahuje politické a zeměpisné hranice: jedná-li se například o trasu nové dálnice, umístění skládky odpadu nebo ochranu vodních zdrojů
- pracovně-právní spory všech úrovní mezi jednotlivými zaměstnanci, různými útvary organizace, členy manažerských týmů a volených orgánů, a neshody mezi různými organizacemi
- spory s úřady veřejné správy týkající se porušování norem a předpisů
- vyjednávání mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci a postupy při předkládání stížností - například na pracovní podmínky
- spory nadnárodního nebo regionálního dosahu, a spory vyplývající z etnických rozdílů
- situace, kdy se oběť trestného činu ocitá tváří v tvář pachateli; řešení případů domácího nebo pouličního násilí



- snaha pochopit a řešit případy občanské neposlušnosti
- rodinné spory, rozvod, jednání o svěřeni dítěte/dětí do péče jednoho z rodičů, mezigenerační spory
- mediace mezi znesvářenými spolužáky a v konfliktech mezi učiteli a rodiči
- spotřebitelské spory (mezi prodejci a zákazníky)
- jakékoliv jiné nevyřešené konflikty, kdy jsou znesvářené strany ochotny přijmout pomoc neutrální třetí strany, která chce a je schopna jim pomoci dospět ke vzájemné dohodě a řešení daného problému

Podmínky, za nichž je mediace vhodná:

- silné emoce zatemňují rozumný úsudek
- sporné strany se dobře znají
- mocenské vztahy sporných stran jsou poměrně vyrovnané
- účastníci konfliktu spolu žijí, pracují, nebo si jsou z nějakého jiného důvodu blízké
- pro jednu stranu je těžké postavit se druhé straně v přítomnosti třetí strany
- účastníci konfliktu chtějí mít pod kontrolou výsledky sporu
- pro strany je důležité uchránit vzájemný vztah
- sporné strany mají pocit, že k vyřešení svých neshod potřebují pomoc (mediační dovednosti) třetí strany a její podporu
- strany potřebují rychle dospět k rozhodnutí
- stranám záleží na tom, aby se jejich spor nestal veřejnou záležitostí (zachování důvěrného charakteru všeho, co mezi nimi proběhne)
- ve sporu (například mezi sousedy) figuruje mnoho lidí
- sporné strany se chtějí vyhnout nákladnému formálnímu a veřejnému řešení (například soudní při)

Podmínky, za nichž mediace není vhodným prostředkem řešení:

- jedna strana chce mediaci evidentně využít k vyhocení konfliktu nebo jí sleduje postranní cíle



- při předběžných diskusích se ukáže, že jedna strana není schopna druhé straně naslouchat nebo je příliš rozrušená na to, aby se dokázala dohodnout na řešení
- právě se stalo něco, co je pro jednu ze stran nebo obě strany příliš traumatickým zážitkem, který jí (jim) znemožňuje účastnit se konstruktivní diskuse
- rozhodování ve vzájemné spolupráci brání mocenský poměr mezi spornými stranami
- pro jednu stranu nebo obě strany je vhodnější jiná, například soudní forma řešení.
- hlavní problém nebo předmět sporu zjevně nelze vyřešit pomocí mediace
- hlavní účastníci sporu nejsou ochotni účastnit se mediace
- strany nejsou připraveny připustit, že jejich vzájemné neshody je možno řešit
- neexistuje mechanismus, který by zajistil, že bude-li dosaženo dohody, strany ji posléze dodrží

Role mediátora

Úspěšný mediátor sehrává několik rolí. Je to vlastně obrazně řečeno člověk mnoha řemesel:

- Tento příměr bude nejspíš znít humorně – ale mediátor je jakýmsi ***komunikačním instalatérem***: činí průchodnými a udržuje průchodné kanály komunikace mezi spornými stranami.
- Dodává procesu probíhajícímu mezi stranami ***legimititu***: pomáhá stranám uvědomit si, že mají právo účastnit se mediace.
- Je ***objevitelem***: pomáhá účastníkům sporu objevit 43 (nebo tu více, tu méně) způsobů, jak se postavit k problému.
- Je ***kontrolorem reality***: dbá na to, aby sporné strany při hledání řešení nezabloudily do říše fantazie.
- Je ***průzkumníkem a spojařem***: nachází vhodné prostředky řešení a vzájemně je propojuje.
- Je ***stavitelem***, který stranám pomáhá vybudovat si dobré komunikační dovednosti a schopnosti řešit problémy.
- Plní podobnou úlohu jako ***vojenský instruktor***: v případě potřeby se ujímá iniciativy, aby jednání pokročilo kupředu.
- V úloze ***mistra tesaře*** tesá trámů tvořící nový kontext, do kterého zasazuje sporné problémy.



- Působí jako **facilitátor**, který usnadňuje řešení tím, že sporným stranám nabízí procesy, které jim pomáhají dosahovat výsledků a zlepšovat své vzájemné vztahy.
- V úloze **krejčího** si šije žíněnou košili: když je potřeba, kaje se, bere na sebe vinu a zodpovědnost za nápady, které „vyšumí“, a návrhy, které se neosvědčí, aby tak chránil a povzbuzoval sebevědomí účastníků sporu.
- Jako **tajný agent** zodpovídá za zachování důvěrného charakteru jednání.
- A konečně dlužno podotknout, že **deleguje** rozhodovací pravomoci: „Je mi líto, ale za své klienty nerozhoduji.“

Má-li mediátor dostát všem těmto rolím, musí mít řadu osobních vlastností a dovedností:

Dobrý mediátor je schopen empatie, těší se respektu a důvěře, je ohleduplný a zároveň rezolutní, je nestranný a zároveň zapálený pro věc, dokáže zvládat emoce, důvěřuje sporným stranám a chápe je, je zdravě sebejistý, trpělivý, v případě nutnosti se nebojí konfrontace, dokáže se přizpůsobit okolnostem (jednat pružně), je to skutečný profesionál, je pozorný, v dobrém slova smyslu zvědavý, spravedlivý, a má smysl pro humor.

[Chce se toho po něm dost, že?]



Chvilé zamyšlení

Podívejte se znovu na výše uvedených 12 rolí a „oznámkujte se“: nakolik dobře si dle svého názoru počínáte v těchto různých rolích? Jedničku si dejte, máte-li pocit, že v dané roli se vám vůbec nedaří, desítku si zasloužíte, pokud danou roli vykonáváte velmi zdatně. Sečtěte body, které si přidělíte, a pak zvažte, v kterých ohledech se jakožto mediátoři asi budete chtít zlepšit.



„Komunikační instalatér“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dodáváte mediaci legitimitu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Objevitel“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Kontrolor reality“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Průzkumník a spojač“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Stavitel“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Vojenský instruktor“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Mistr tesař“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Facilitátor“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Krejčí“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
„Tajný agent“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Delegujete rozhodovací pravomoci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Celkové skóre:

Jestliže jste dosáhli více než 100 bodů, jste dobře připraveni vstoupit do řad mediátorů světového kalibru. Pokud jste dosáhli 50 až 100 bodů, je načase, abyste uvažovali o nějakém dalším vzdělávání zaměřeném na oblasti, v nichž máte největší nedostatky. Při skóre méně než 50 bodů bude asi nejlepší, když si najdete jiný způsob, jak trávit svůj volný čas. Třeba byste mohli své přátele provozující mediaci naučit šit žíněné košile ...

Několik modelů k úvaze

Mediace, dnes dosti rozšířená metoda, pro níž se lidé dobrovolně rozhodují ve snaze vyřešit své konflikty, nabyla postupem času mnoha různých podob. Pod slupkou veškerého (s prominutím) humbuku kolem nejrozumnějších novinek a variací v teorii i praxi mediace se však nadále skrývá tvrdé jádro, které tvoří soubor jejích základních hodnot a strategií. Podívejte se s námi na některé známější modely a uvažte, které jsou pro vás smysluplné a které nikoliv s ohledem na vaši úlohu v procesu mediace. Jistě vaší pozornosti neujde pozoruhodná



podobnost mezi mediací a vyjednáváním. Dobrý mediátor je i úspěšným vyjednávačem – sledujícím dění očima diváka tenisového utkání, s dobře vyvinutými šijovými svaly.

Poznámka autora: V následující kapitole pojednáme o některých alternativních přístupech k řešení sporů, které se často označují za mediaci. V době vzniku této příručky jsou různé teorie zvládání konfliktů v dynamickém stavu změny. Každý model předložený k úvaze tak bezpochyby vyvolá kritiku někoho, kdo třeba nabídne důvěryhodnou alternativu, nebo možná také nikoliv. Dle našeho názoru nicméně tři níže uvedené modely představují bohatou směsici myšlenek a názorů na proces mediace. Doporučujeme vám, abyste si z každého vybrali to, co by vám mohlo být užitečné ve vaší vlastní praxi, a upravili si je tak, aby co nejlépe vyhovovaly vašemu jedinečnému přístupu k mediaci ve sporech a konfliktech.

Model Eleny Raiderové a Susan Colemanové

„Rozvíčka“. Každé mediaci předchází stádium, v němž se tak řečeno připravuje půda: podle Raiderové a Colemanové v tomto stádiu jde o to, aby

1. se znesvářené strany dohodly, že použijí metodu mediace
2. pojaly důvěru v mediátora
3. uvěřily samotnému procesu mediace

Tyto předběžné kroky odpovídají fázi uváděné v *Příručce participativního plánování* pod názvem *kontraktační*, v níž se „vytváří vztah potřebný k řešení problémů“. V této fázi jde o to, aby se účastníci sporu rozhodli vzájemně se respektovat, porozuměli smyslu mediace, aby všechny zainteresované strany pochopily svá přání a potřeby, stanovily si pravidla mediace (například zásadu, že budou respektovat důvěrnou povahu celého procesu), dohodly se na tom, kdo bude rozhodovat, jakými hodnotami a normami se budou řídit, a na logistických (organizačních) aspektech mediace. Elena Raiderová a Susan Colemanová zařazují tyto otázky do prvních dvou stádií mediačního procesu.

1. STÁDIUM – Zahájení mediace

- Vytvořte vhodné ovzduší pro mediaci: připravíte fyzické prostředí a potřebné vybavení, například flip chart, psací pomůcky, kávu ... a zajistíte soukromí.
- Řekněte pár slov úvodem, představte všechny přítomné, ověřte si jejich jména a zeptejte se jich, jak chtějí být osloveni; poté se dohodněte na pravidlech, která budou všichni během mediace dodržovat, například:
 - Všichni si budou pozorně naslouchat a nebudou si skákat do řeči.
 - Budou se k sobě budou chovat uctivě; nebudou si nadávat, okřikovat se nebo se vzájemně obviňovat.
 - Budou k sobě upřímní. Lhaním se nic nevyřeší.
 - Budou se poctivě snažit vyřešit problém.
- Dohodnou se na tom, kolik času bude asi potřeba řešení problému věnovat, a vyhradí si čas na otázky.
- Kdo začne? Je-li některý z účastníků zvláště rozčilen, je dobré mu dát přednost – ovšem pouze se souhlasem druhé strany. Rozzlobení lidé si obvykle chtějí vylít svůj hněv nebo mají sklon druhou stranu neustále přerušovat.



2. STÁDIUM – Definice sporného problému: pochopení náhledu obou/ všech zúčastněných stran

- Pozorně vyslechněte náhled obou/všech stran.
- Pokládejte jim otázky, které vám pomohou dostat se k jádru problému, sumarizujte, formulujte podstatu sporu z různých úhlů pohledu.
- Zdůrazňujte styčné body, společná východiska.
- Naplánujte si tři výsledky:
 - Hovořící strana má pocit, že jí mediátor skutečně naslouchá a chápe ji.
 - Naslouchající strana bude s větší pravděpodobností naslouchat problémům druhé strany, když je mediátor zopakuje.
 - Svým vlastním chováním všem účastníkům názorně předved'te, jak by se měli chovat v úvodu následující fáze mediace.

3. STÁDIUM – Hledání řešení: mediátor pomáhá znesvářeným stranám vzájemně pochopit své různé pohledy na problém

- Ved'te strany k tomu, aby spolu jednaly otevřeně a vzájemně si sdělovaly potřebné informace.
- Pomáhejte jim hovořit spolu nikoliv jazykem vyjadřujícím jejich pozice, postoje, nýbrž jazykem vyjadřujícím jejich potřeby.
- Dbejte na to, aby nikdo nevycházel z apriorních předpokladů: veškeré domněnky je potřeba si vyjasnit, ověřit.
- Pomáhejte stranám hledat alternativy řešení pomocí metody brainstormingu.

4. STÁDIUM – Závěr mediace: ověření řešení a sepsání dohody

- Mějte strany k tomu, aby se dohodly na dalším postupu, na svých budoucích vztazích, na tom, jak vyřeší záležitosti souvisící se sporem.
- Sepište s nimi dohodu; dohlédněte na to, aby byla vyvážená, a vyžádejte si souhlas obou stran.
- Ukončete schůzku.⁵

Mediace v pojetí Jennifer Beerové

Jak brzy zjistíte, každý program zaměřený na mediaci i každý mediátor pojímá praxi a filosofii mediace po svém. Uvádíme některé charakteristiky mediace, jak je popisuje Jennifer Beerová (viz výše, Friends Conflict Resolution Programs):

- **Pokud jde o účastníky:** dobrovolnost; různí mediátoři; mediace se neúčastní zástupci sporných stran, kteří jim radí jakožto svým klientům; a mediátoři pracují ve dvojicích.
- **Pokud jde o strukturu:** pružný proces (který se přizpůsobuje okolnostem); schůzky obvykle trvají 1,5 až 2 hodiny; v případě potřeby se mediátor schází s každou spornou stranou zvlášť; snaha o neformální ráz a konverzační tón jednání.
- **Účel a ohnisko pozornosti.** Strany diskutují o problému z obecného hlediska, neprobírají jen jednotlivé stížnosti; nepotlačují se emoce, strany však na sebe vzájemně neútočí; řešení nenavrhne mediátor, nýbrž strany samy; úspěch nespočívá pouze v řešení problému, ale i v tom, že se zlepší budoucí vztahy, strany uvěří, že konflikty lze zvládat, a začnou si vážit smíru.



Dle tohoto pojetí mediace sestává ze sedmi fází:

Příprava (předběžná fáze)

Předem si prostudujte případ. Na místo jednání přijďte s dostatečným předstihem, abyste mohli vhodně uspořádat prostředí, v němž se bude schůzka konat, přečíst si poznámky, které jste si připravili, a zajistit, že bude případně k dispozici další místnost nebo prostor, abyste mohli jednat s každou stranou zvlášť. S kolegou, který s vámi povede mediaci, si rozdělte úlohy, pohovořte si o svých mediačních stylech, o tom, jak budete postupovat, bude-li nutno jednat s každou stranou zvlášť, dohodněte se na zasedacím pořádku, proberte si potíže, které by mohly v průběhu mediace nastat. Přivítejte strany a rozsaďte je. V mediačních programech kvakerů (Friends Conflict Resolution Programs) se klade velký důraz na zasedací pořádek – v příručce, která se v nich používá, je dokonce uvedeno osm nákrešů různých zasedacích pořádků s vysvětlením, který je vhodný v té které situaci a proč.

1. FÁZE – Úvod

Mediace se koná na neutrální půdě v době vyhovujícím oběma stranám. Schůzky trvají přibližně dvě hodiny. Mediátoři (obvykle dva) zahájí schůzku tím, že účastníky přivítají a vysvětlí jim, co se bude dít. Úvodní proslov má tyto body:

- přivítání a povzbuzení
- účel mediace; úloha mediátora
- „logistické“ (organizační) aspekty mediace; formuláře, které bude třeba vyplnit
- důvěrný charakter jednání (mediátoři se zavazují k mlčenlivosti o jeho průběhu)
- Co se bude dít?
- vysvětlení, že v případě potřeby se mediátoři poradí bez účasti sporných stran nebo se sejdou s každou stranou zvlášť, což je zcela normální součást mediace
- konečně se pak mediátor účastníků zeptá, mají-li nějaké dotazy nebo připomínky, a jsou-li ochotni zahájit vlastní jednání - bez souhlasu účastníků ho nezahajuje.

2. FÁZE – Souvislý, nepřerušovaný časový úsek

Všichni přítomní včetně mediátorů jeden po druhém hovoří. Účelem je získat přehled o situaci a představu o osobnostech účastníků, o tom, s jakými pocity, postoji apod. zasedají k jednacímu stolu.

Pro tuto fázi platí následující pravidla:

- Udejte zdvořilý, neuspěchaný tón.
- Požádejte účastníky, aby vzájemně respektovali své právo promluvit, a aby pozorně naslouchali, což jim pomůže podívat se na problém z nového úhlu.
- Požádejte je, aby vyličili problém ze svého hlediska. Co se vlastně děje, a jak se jich to dotýká?
- Vyberte některého z účastníků, aby promluvil jako první; bývá dobré dát přednost nejrozčilenější straně.
- Dohlížejte na to, aby se každému dostalo stejného času na jeho vyjádření.
- Každou promluvu formálně ukončete. V této chvíli by mediátoři neměli komentovat či shrnovat, co bylo řečeno, ani by neměli vznášet otázky.



3. FÁZE – Diskuse (výměna názorů)

Ted' začíná diskuse a dohadování. Mediátoři diskusi usměrňují, dbají na to, aby všichni účastníci byli vyslechnuti, a chrání je před útoky nebo porušování jejich práv. Diskutuje se především o to, jak je možno stranám pomoci ke smíru – tedy momentu, kdy začnou vzájemně uznávat své různé pohledy na problém a své potřeby. Ve fázi diskuse byste měli postupovat takto:

- Zahajte diskusi.
- Mějte ji neustále pod kontrolou.
- Dbejte na to, aby se do ní zapojili všichni účastníci sporu.
- Akceptujte emoce, nevyvolávejte je však.
- Ptejte se.
- Naslouchejte, abyste zjistili, o co účastníkům vlastně jde (jejich zájmy) a v čem spočívá problém.
- V této fázi se ještě nesnažte najít řešení.
- Neomezujte diskusi, „neutínejte“ ji.
- Dávejte pozor na momenty pochopení nebo smíru.
- Sumarizujte zájmy, starosti či obavy sporných stran.

Oddělené schůzky

Potřeba pohovořit si s každou stranou zvlášť může vyvstat v kterémkoliv momentě, a taková schůzka slouží mnoha účelům; můžete si tak ověřit, zda správně chápete pocity, problémy, starosti atd. jednotlivých účastníků sporu, „zarazit“ jejich chování, které ničemu neprospívá, nebo jim pomoci promyslet si různé alternativy řešení. Hovořit s každou stranou zvlášť je vhodné, je-li potřeba

- je podpořit
- udržet si kontrolu nad celým procesem
- vyřešit určitý problém
- v určitých momentech se také budete potřebovat poradit se bez účasti sporných stran s kolegou, s nímž vedete mediaci

Během oddělených schůzek

- Ujistěte strany, že vše, co si řeknete, zůstane jen mezi vámi.
- Uveďte schůzku slovy „Chtěli bychom si s vámi promluvit o ...“
- Neodbíhejte od tématu.
- Buďte chápající, avšak nestranní.
- Zeptejte se strany, se kterou hovoříte, co z vašeho rozhovoru můžete sdělit druhé straně.
- Když se vrátíte ke společnému jednacímu stolu, požádejte účastníky, aby buď mluvili sami, nebo mluvte jejich jménem, a výslovně uveďte, co bude následovat.



4. FÁZE – Nastínění dalšího postupu při řešení problému

Diskuse se postupně zaměřuje na budoucnost – na to, co se bude dít dál:

- Shrňte, čeho bylo dosazeno.
- Sestavte si seznam bodů, o kterých je ještě nutno vyjednávat.
 - Uveďte témata, o nichž je třeba diskutovat.
 - Používejte pozitivní, nestranný jazyk.
 - Dbejte na to, abyste vyjádřili zájmy a potřeby všech účastníků sporu.
 - Pokud možno prezentujte problémy jako společné všem účastníkům.
 - Vyjadřujte se stručně a jasně – tak aby bylo snadné si vše zapamatovat.
- Ověřte si, zda jste dohodnutý další postup vyjádřili přesně a úplně.
- Dohodněte se na pravidlech, tj. na tom, jak budete o jednotlivých bodech diskutovat, a jaká kritéria budou muset splňovat rozhodnutí, k nimž dospějete, aby byla přijatelná.

5. FÁZE – Dosažení shody

Strany proberou všechny body na programu:

- Zvolí určitý bod.
- Navrhnou alternativy řešení.
- Vyhodnotí je a dále je rozvinou.
- Zkusí, zda se na nich dokáží dohodnout, a promluví si o důsledcích zvoleného řešení.
- Sepíší předběžnou dohodu.

6. FÁZE – Sepsání dohody

Písemná dohoda napomáhá tomu, aby strany splnili své sliby. Při sepisování dohody

- Znovu přezkoumejte každý bod dohody. Bude to fungovat? Je to čitelné, srozumitelné? A přijatelné?
- Vypracujte konečné znění dohody a nahlas ho přečtěte,
- Požádejte všechny přítomné, aby dohodu podepsali. Každé sporné straně dejte její kopii.

Dobrá písemná dohoda

- uvádí konkrétně, kdo udělá co a kdy
- je nestranná, spravedlivá, neklade žádné podmínky
- je formulována jasně, jazykem, kterému všichni účastníci rozumí
- zdůrazňuje pozitivní akci
- uvádí se v ní, co je ještě třeba udělat
- je zaměřena na budoucnost

7. FÁZE – Závěrečný proslov

Nyní je načase schůzku uzavřít v pozitivním tónu.

- Potvrďte, čeho bylo dosaženo.
- Domluvte se na odměně (platbě nebo třeba sponzorském daru).
- Znovu uveďte, jaké další kroky je třeba podniknout a co bude následovat.
- Popřejte stranám hodně štěstí.⁶



Model Christophera Moora

Moore uvádí, že „kroky mediátora jakoby splývají v nepřetržitou, jednolitou interakci“.⁷ Poté nastiňuje dvanáct specifických stádií mediace: prvních pět se odehrává předtím, než mediátor svolá znesvářené strany k jednacímu stolu, a následujících sedm se odehrává poté, co s nimi začne pracovat.

1. STÁDIUM *Úvodní kontakt se spornými stranami*

- Mediátor naváže vztah se stranami.
- Získá si jejich důvěru.
- Povzbuzuje je, aby spolu udržovaly vztah, komunikovali spolu.
- Informuje je, co obnáší mediace.
- Snaží se, aby uvěřily v mediaci a zavázaly se k tomu, že se o ni pokusí.

2. STÁDIUM *Volba strategie mediace*

- Mediátor pomáhá stranám posoudit různé přístupy ke zvládnutí a řešení konfliktu.
- Pomáhá jim vybrat si vhodný přístup.
- Snaží se sladit přístupy, které si vybraly.

3. STÁDIUM *Shromažďování a analýza podkladových informací*

- Mediátor si opatřuje a analyzuje relevantní informace o účastnících sporu, dynamice a podstatě konfliktu.
- Ověřuje si tyto informace.
- Minimalizuje vliv nepřesných informací, i skutečnosti, že některé informace prostě nejsou k dispozici.

4. STÁDIUM *Podrobné naplňování mediace*

- Volba strategií a případných následných kroků, které stranám pomohou pokročit v úsilí dosáhnout shody.
- Volba případné reakce na situaci, kterou konflikt vyvolá (a která se jistě bude různit, neboť každý konflikt má svá specifika).

5. STÁDIUM *Budování vzájemné důvěry a spolupráce*

- Psychologická příprava znesvářených stran na účast ve vyjednávání o podstatných problémech.
- Zvládání silných emocí.
- Ověření toho, jak strany vnímají sporné problémy, a minimalizace vlivu stereotypů.
- Uznání legitimnosti sporných stran a problémů.
- Budování vzájemné důvěry.
- Vzájemná komunikace s cílem vyjasnit si veškeré sporné problémy, názory, postoje, pocity.



6. STÁDIUM ***Začátek vlastní mediace***

- Mediátor zahájí jednání mezi znesvářenými stranami.
- Nastolí otevřený, pozitivní tón mediace.
- Stanoví spolu se stranami základní pravidla postupu a chování při mediaci
- Pomáhá stranám „ventilovat“ své emoce
- Vymezí témata a otázky, o kterých se bude diskutovat
- Pomáhá stranám udělat si jasno v tom, o co jim jde a k čemu jsou ochotny se zavázat, jaká jsou jejich východiska, a jaké vlivy se budou při mediaci uplatňovat.

7. STÁDIUM ***Definice sporných problémů a dalšího postupu***

- Sporné strany si s pomocí mediátora vyjasňují své věcné, procedurální a psychologické zájmy.
- Mediátor si vyžádá jejich souhlas s programem jednání (s tím, jaké problémy je třeba projednat).
- Stanoví se pořadí, v kterém se tyto problémy budou projednávat.

8. STÁDIUM ***Zjištění skrytých (možná postranních, avšak ve skutečnosti hlavních) zájmů sporných stran***

- Je třeba si udělat jasno v tom, které zájmy sporných stran jsou věcného charakteru, které jsou procedurální a které psychologické povahy.
- Strany se vzájemně informují o svých zájmech.

9. STÁDIUM ***Hledání alternativních způsobů řešení sporu***

- Strany si uvědomí nutnost hledat alternativy.
- Uvolí se ustoupit ze svých pozic a netrvat jen na jediném řešení podle svých představ.
- Začnou vyjednávat o možných alternativách – ať již pozičně nebo na základě svých skutečných zájmů.

10. STÁDIUM ***Hledání alternativních způsobů řešení sporu***

- Přezkoumání zájmů znesvářených stran.
- Posouzení alternativních možností vyhovět jejich zájmům.
- Posouzení nákladů a přínosů možných alternativ.

11. STÁDIUM ***Závěrečné vyjednávání***

Dosažení shody: buď tím, že postoje stran se stále více sbližují a jejich soulad strany nakonec stvrdí formální dohodou, nebo tím, že se stanoví mechanismus dosažení zásadní dohody.

12. STÁDIUM ***Formální urovnání***

- Dohoda o procedurálních krocích, jejichž cílem je uskutečnit dohodu v praxi
- Stanovení způsobu, jakým se bude vyhodnocovat a monitorovat dodržování dohody
- Formalizace urovnání sporu a ustavení mechanismů vymahatelnosti dodržování dohody.⁸



Moorův přístup k mediaci nám připadá poněkud složitý a „právnícký“. Snad to lze přičítat jeho práci v arbitráži. Moore například věnuje hodně času přípravě mediace – shromažďování informací, úsilí o hlubší pochopení podstaty konfliktu, ověřování správnosti dat a snaze minimalizovat účinek nepřesných informací nebo nedostupnosti některých informací (viz 3. stádium mediace dle jeho popisu).

Jelikož věnuje takovou pozornost detailům a jeho přístup je tak složitý, mediace v jeho pojetí asi bude trvat déle a bude nákladnější než v případě dvou výše uvedených modelů. Podle Moora je mediace „spásonosná“ ze dvou důvodů: (1) je schopna „dobrat se jádra konfliktu“ dosti rychle, s minimální časovou ztrátou, a (2) je ve srovnání s alternativními metodami řešení konfliktů poměrně levná. Tyto dva důležité atributy mediace v Moorově pojetí však možná popírá věrná replikace jeho modelu.

Snad se divíte, proč tento model vůbec uvádíme, když k němu máme takové výhrady. Činíme tak proto, že dle našeho názoru Moore upozorňuje na některé důležité prvky, které by mediace nikdy neměla postrádat. Tak například 5. stádium mediace v Moorově pojetí se týká vytváření vztahů vzájemné důvěry a spolupráce. Tyto atributy se sice implicitně předpokládají u všech modelů, Moore je však výslovně uvádí jakožto nepostradatelnou podmínku smíru.

Než uzavřeme toto pojednání o mediaci, rádi bychom uvedli ještě jedno pojetí mediace: jeho zastánce J. Haynes konstatuje, že pro lidi, kteří se ocitají v konfliktu, bývá těžké dohodnout se na tom, v čem vlastně spočívá jejich problém a jaké jsou jeho příčiny. Pokud si problém nedefinují způsobem přijatelným pro všechny znesvářené strany, těžko ho vyřeší. V takové situaci by měl mediátor

- zjistit, ve kterých ohledech se strany jsou schopny dohodnout,
- pomoci jim pochopit, že jejich problém není zas tak neobvyklý a jedinečný a že je možno ho vyřešit, a
- soustředit se na oblasti vzájemné shody a vést strany k tomu, aby se dohodly na pravé podstatě problému.

Má-li mediátor splnit tento nelehký úkol, musí umět

- Vytvořit zpětnou vazbu, pocit **vzájemnosti**, společného zájmu: přesvědčit sporné strany, že i protistrana má podobný názor na problém, že jí problém působí stejné starosti. Strany pak spolu přestanou bojovat a spíše připustí možnost společné definice (a posléze řešení) problému.
- **Normalizovat** (čeští čtenáři prominou – pozn. překl.), ve smyslu nabídky zkušeností, které jsou relevantní a podobné zkušenostem účastníků konfliktu. Tím miníme trvalé a přitom nevтіravé připomínky, že daný problém je sice nepochybně reálný a pro znesvářené strany důležitý, ale ne nutně zas tak závažný a nepřekonatelný.
- **Selektivně sumarizovat**, tzn. předat pro využití v dalších fázích pouze ty myšlenky, nápady, náměty, informace atd., které dle jeho názoru pomohou pokročit v řešení sporu.

Tyto dovednosti však budou mediátorovi k užítku pouze pokud dokáže vysledovat společné prvky v pohledu sporných stran na daný problém – společná východiska jeho řešení.



Proto se mediátor musí hodně ptát a opatřit si co nejvíce informací, než vyzve znesvářené strany ke vzájemnému dialogu.⁹

Mediace může být mocným prostředkem utváření komunit

Zvládání konfliktů s účastí třetí strany je mocným nástrojem, který lze využít pro vytváření silnějších, životaschopnějších a produktivnějších vztahů a komunit. Mediace se osvědčila jako jedna z nejúčinnějších strategií, které se mohou naučit lidé všech věkových kategorií, bez ohledu na to, zda mají třeba jen základní nebo vysokoškolské vzdělání. Mediace se dnes považuje za profesionální, odbornou službu, která se řídí určitými formálními pravidly, ale také za cennou životní dovednost, která nám všem může velice dobře posloužit v každodenní interakci s naším okolím. Vlastně probíhá neustále mezi jednotlivci a skupinami po celém světě v nejrůznějších situacích. Přitom lidé ohleduplní, starostliví a soucitní, kteří si cení klidu, smíru a souladu, a sotva je kdy napadne, že by mohli být prostředníky v řešení sporů, jsou nevědomky nejlepšími a nejvýkonnějšími mediátory.

Konflikty jsou ohromným zdrojem energie. Mohou být produktivní i destruktivní. Mediace je nástrojem, který pomáhá lidem ve vážném sporu využít energii z něho pramenící ke vzájemnému prospěchu.

Jak jsme již uvedli, v následující kapitole uvedeme několik dalších modelů zvládání konfliktů pomocí mediace nedávného data. Jsou natolik rozdílné, že si zaslouží zvláštní zmínku předtím, než ukončíme toto pojednání o metodách zvládání konfliktů a neshod.

Nejdůležitější body

- Mediace jakožto způsob řešení neshod a konfliktů má dlouhou tradici.
- Mediace je metoda řešení konfliktů za účasti třetí strany, která je pro všechny účastníky konfliktu přijatelná, je nepředpojatá a neutrální, a nemá žádné formální rozhodovací pravomoci.
- Někteří kritici zpochybňují neutralitu mediátora a tím i důvěryhodnost, kterou si mediace v průběhu let vydobyla.
- Mediace není universálním nástrojem, který se hodí pro každou situaci. Viz oddíl „Kdy používat mediaci a kdy nikoliv.“
- Dobří mediátoři sehrávají řadu různých rolí.
- Mediace je strukturovaný proces, jehož účelem je pomoci sporným stranám ověřit si fakta, podělit se o své pocity, nápady a názory na sporný problém s cílem dosáhnout dohody.
- Tato všeobecně uznávaná metoda řešení konfliktů má mnoho různých podob a variací.



- Mediaci se stává autonomní profesí, což by ovšem nemělo odradit „laiky“, kteří chtějí svým spoluobčanům pomoci vyřešit neshody nebo konflikty méně formálními prostředky.
- Přitom by si však měli být vědomi, jak daleko mohou jít ve své jistě chvályhodné snaze: konec konců ne každý se může jen tak z ničeho nic vrhnout do jámy lvové!

Poznámky

¹ Moore, Christopher W., **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict** /Mediace: praktické strategie řešení konfliktu/ (San Francisco: Jossey-Bass), str. 19-24.

² Raider, Ellen a Susan Coleman, **Collaborative Negotiations: Skill Training** /Kolaborativní vyjednávání: nácvik dovedností/ (New Platz, NY: Ellen Raider International, 1992), str. 7, 3 a 4.

³ Moore, **op. cit.**, str. 6.

⁴ Bush, Robert A. Baruch a Joseph P. Folger, **The Promise of Mediation** /Slibná mediace/ (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), str. 22.

⁵ Beer, Jennifer a Eileen Stief, **The Mediator's Handbook: Developed by Friends Conflict Resolution Programs** /Příručka mediátora, vytvořená v rámci Friends Conflict Resolution Programs/ (Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 1997), str. iii.

⁶ Raider, **op. cit.**, str. 7 a 4 až 8.

⁷ Beer, **op. cit.**, str. 4-61.

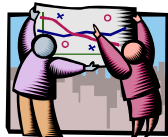
⁸ Moore, **op. cit.**, str. 29

⁹ Haynesk J. a G. Haynes, **Mediating Divorce** /Mediace v rozvodových sporech/ (San Francisco: Jossey-Bass Publishers), str. 193-207.91.



KAPITOLA 7

DALŠÍ TÉMATA SOUVISEJÍCÍ SE ZVLÁDÁNÍM KONFLIKTŮ



*Ani ten nejsilnější trám sám
o sobě neunese dům.*
-ČÍNSKÉ PŘÍSLOVÍ

Vyjednávání a mediace, ve všech různých podobách, které jsme probírali v předchozí kapitole, jsou sice, jak by řekli protagonisté na jevišti, na němž se odehrává řešení neshod a konfliktů v mnoha částech světa; máme-li však pokračovat v tomto divadelním příoměru, nutno připomenout, že v této hře figuruje i řada dalších postav. V této kapitole se chceme podívat na jeden trend ve zvládání konfliktů, který předcházela celé záplavě knih a článků o teorii vyjednávání a mediace a jejich aplikaci, které se začaly objevovat v 80. letech. Poté dáme prostor i kritickým názorům na dominantní trendy ve zvládání konfliktů, které zaznívají v poslední době.

Rozvoj organizací a plánovaná změna

Jedním z dominantních témat v literatuře a při aplikaci strategií rozvoje organizací bylo právě zvládání konfliktů. Důraz se kladl především na manažerské aspekty zvládání neshod: na to, jak zlepšit efektivnost a výkonnost organizací. V těchto souvislostech se konflikt často líčil jako střet mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi. Richard Walton vysvětluje úlohu konfliktů a jejich zvládání na úrovni osobních vztahů v organizacích takto:

„Nepředpokládá se, že osobní konflikty v organizacích jsou špatné nebo nutně destruktivní, a že jejich přímí účastníci nebo třetí strany se nutně musí snažit je eliminovat nebo omezit. Mezilidské neshody, konkurence, rivalita a další formy konfliktu mají často pozitivní hodnotu pro jejich účastníky i pro společenský systém, v němž se vyskytují. Za první mírný stupeň mezilidských konfliktů může zvýšit motivaci a energii. Za druhé konflikt může podpořit inovaci, protože upozorňuje na různá hlediska. Za třetí účastníci konfliktu mohou dospět k lepšímu vzájemnému pochopení svých různých stanovisek, protože konflikt je nutí jasně vyjádřit své názory a podpořit je argumenty.“¹

Walton nastínil řadu technik a strategií zvládání konfliktů v organizacích. Patří k nim dialog, při němž se sporné strany setkávají tváří v tvář a soustředí se na konflikt, který mezi nimi vypukl, i na různé aspekty svých vzájemných vztahů; vyjednávají o pevně stanoveném okruhu otázek; snaží se řešit problém a strukturují své vztahy. Walton sice připouští, že žádný z těchto přístupů nevyžaduje účast třetí strany, zároveň však vidí v její účasti jasnou výhodu. To, zda třetí strana působí spíše jako facilitátor skupinového procesu a dialogu nebo jako mediátor závisí na souvislostech konfliktu. „Pokud hlavní procesy mají jasný charakter vyjednávání nebo kombinace vyjednávání a řešení problémů, úloha třetí strany by měla spočívat v mediaci.“²

„Role and image exchanges“*

Jedna z oblíbených technik řešení konfliktů nebo neshod mezi jednotlivci či skupinami v organizacích se v angličtině někdy nazývá „*role negotiation*“ („vyjednávání o rolích“, přičemž důležité je tu právě slovo „*negotiation*“ = vyjednávání). V podstatě spočívá v tom, že znesvářené strany uvažují o příčině konfliktu z hlediska změn, kterých by podle nich měl doznat jejich vzájemný vztah. V typickém případě každá strana uvede, co by podle jejího názoru druhá strana měla dělat více, co méně nebo jinak; a co je ochotna více, méně nebo jinak dělat ona sama. O těchto změnách strany poté vyjednávají a dohodnou se na nich. Někdy sepíší písemnou dohodu o tom, jak budou sledovat pokrok na cestě k nastolení nového vztahu. V mnoha ohledech se tento typ vyjednávání podobá technikám, které jsme popsali v předchozí kapitole o mediaci.

Obdobou této metody je tzv. „*exchange of images*“ (při němž si sporné strany sdělují, jak se vzájemně vnímají, jak na sebe nahlízejí – jakou „*image*“ má jedna strana v očích druhé strany). Takto se často řeší konflikty mezi menšími útvary v organizacích nebo mezi organizacemi. Tak například volení činitelé úřadů obecní samosprávy a jejich vedoucí pracovníci s pomocí třetí strany – kterou budou asi nazývat *facilitátorem* spíše než *mediátorem* - analyzují své vztahy a dohodnout se na novém uspořádání svých pracovních vztahů.

Jeden z autorů této příručky v roli „*facilitátora*“ pomáhal dvěma úřadům městské samosprávy vyřešit hluboce zakořeněné konflikty mezi pracovníky na různých úrovních. Ze zeměpisného hlediska tato dvě města dělila jen řeka, panovala v nich však odlišná organizační kultura a odlišné vztahy v občanském společenství - což značnou měrou přispívalo k vyhrocení konfliktu. V jednom z těchto měst žila početná enkláva příslušníků jisté etnické menšiny, zdejší občané měli v průměru nižší příjmy a nižší úroveň vzdělání, a obecní samospráva tu fungovala těžkopádně, v městském zastupitelstvu spolu soupeřili příslušníci různých politických stran. Občané druhého města měli většinou vyšší příjmy a lepší vzdělání, a panovala tu jednodušší třídní struktura. Místní samospráva tu pracovala profesionálně, bez ohledu na politickou příslušnost členů zastupitelstva.

Z ekonomického hlediska se obě města potýkala s konkurencí ze strany jiných regionů. Protože se nedokázala dohodnout na vzájemné spolupráci v ekonomických a sociálních otázkách, dařilo se jim v této konkurenci čím dál tím hůře. Teprve když si uvědomili, jak jsou jejich města vlastně na sobě závislá, představitelé obou měst, na obou březích řeky, pochopili nutnost řešit své konflikty a neshody a naučit se spolupracovat.

Obrátili se tedy na jistou instituci veřejných služeb při jedné vysoké škole a najali *faciliátory*, kteří se specializují na rozvoj organizací, aby vedli semináře (jeden dvoudenní a druhý půldenní) o řešení konfliktů a plánování organizačních změn pro vedoucí pracovníky orgánů místní samosprávy a představitele občanského společenství obou měst. Účastníci si řekli, jak na sebe vzájemně nahlíží (= „*image exchange*“), obšírně hovořili o tom, v čem se shodují a ve kterých ohledech se jejich názory liší, a o konkrétních krocích, které by mohli podniknout, o spolupráci s cílem znovu získat své ztracené výhody v hospodářské konkurenci s jinými regiony.

* Pokus o stručný a výstižný překlad tohoto výrazu by nejspíš dopadl neobratně a nevýstižně: nutně by musel být delší, popisnější a tím i nepřesnější. Bude tedy lepší se nepokoušet o překlad, neboť z textu jistě vyplyne, co se těmito termíny míní – pozn. překl.

Seminář měl významné výsledky, které skupina pracovníků oné vysoké školy po určitou dobu sledovala a zaznamenávala. I když se nepodařilo vyřešit všechny konflikty, obě městská zastupitelstva dokázala negativní energii přeměnit na konstruktivní sílu tím, že začala spolupracovat v mnoha různých bodech svého programu.

Tato zkušenost asi zaujme čtenáře, kteří se potýkají s podobnými konflikty mezi různými organizacemi nebo obcemi. V uvedeném případě byli zástupci obou měst požádáni, aby si připravili tři seznamy informací: (1) o tom, jak oni sami vnímají obecní samosprávu ve svém městě a komunitě; (2) jak vnímají místní samosprávu a komunitu druhého města; a konečně (3) jak podle jejich názoru vnímají obecní samosprávu a komunitu jejich města občané druhého města. Tyto seznamy účastníci semináře napsali na velké archy papíru, vyvěsili je a pak se o nich diskutovalo v plénu.

Obě skupiny prezentovaly své seznamy a odpovídaly na otázky. Poté následoval dlouhý dialog za účasti facilitátora, který účastníkům pomohl pochopit rozdíly v jejich náhledech a uvědomit si, jak samosprávné orgány a občané obou měst sami přispěli k vyhrocení vzájemným konfliktů a napětí. Z této diskuse vyplynulo, kterými spornými záležitostmi je třeba se zabývat a ve kterých oblastech spolupracovat v zájmu zlepšení kolektivní ekonomické konkurenceschopnosti obou měst. Ustavily se malé pracovní skupiny a byly pověřeny vypracováním akčních plánů, které byly posléze předloženy k úvaze celé skupině.

Srovnání

Podíváme-li se na různé teorie a praktické zkušenosti a pokusíme se definovat obor alternativního sporů (ADR – Alternative Dispute Resolution), tak jak se vyvíjel v posledním čtvrtstoletí, a vývoj v oblasti rozvoje organizací a plánované změny, zjistíme že jejich základní východiska a vyvíjející se sociální technologie se v mnohých ohledech překrývají. Termínem „alternativní řešení sporů“ se dle Johna Burtona označuje „zprostředkované mimosoudní urovnání nebo interakce mezi účastníky sporu nebo konfliktu před soudem“.³ Rozdíl byl ovšem v motivaci. Metoda alternativního řešení sporů byla vyvinuta s účelem hledat nové způsoby řešení sporů mezi znesvářenými stranami a ulevit formálnímu právnímu systému od případů, které lze alternativními způsoby řešit lépe a mnohdy též efektivněji.

Teoretici i praktici organizačního rozvoje a plánované změny se spíše zabývali tím, jak pomoci řídicím pracovníkům a organizacím k větší výkonnosti a efektivitě pomocí aplikace koncepcí a strategií behaviorální vědy. Alternativní řešení sporů se zaměřovalo bezprostředněji na nevyřešené konflikty mezi jednotlivci a skupinami se záměrem jim pomoci vyřešit vzájemné problémy, zatímco teorie a praxe organizačního rozvoje se více soustřeďovala na individuální a kolektivní produktivitu. Odborníci v záležitostech organizačního rozvoje věnovali pozornost především procesům a systémům rozhodování a řešení problémů a zastávali názor, že konflikt je třeba řešit tehdy, když je na překážku rozhodování a řešení problémů.

Ve všech těchto oblastech facilitované a zprostředkované pomoci praktici vycházeli z práce behaviorálních vědců, kteří se zabývali celou škálou otázek, od budování a rozvoje mezilidských vztahů až po plánované změny ve složitých společenských systémech. Tato všehochuť společenskovědní experimentace a aplikace byla často označována společnou



nálepku „vzdělávání (nebo výcvik) v lidských vztazích.“ (Vynikající historický pohled na to, jak byla tato témata pojmána v posledních čtyřech desetiletích z hlediska interaktivního řešení konfliktů, najdeme v knize Ronalda J. Fishera, která nese stejný název (Interactive Conflict Resolution).⁴

Modely: normativní, proaktivní a smírčí

Jakýkoliv pokus shrnout v několika odstavcích podstatu úsilí o zvládání konfliktů, které má základy v teorii lidských vztahů, by byl riskantní. Tak tedy trochu riskujme. Protože problematika zvládání konfliktů zplodila svůj vlastní kádr expertů, kteří jen málokdy věnují pozornost snahám jiných odborníků z paralelních oborů, omezíme se ve svém pojednání na jejich příspěvky.

Bush a Folger nabízejí čtyři scénáře pro popis pluralistické povahy mediační profese. Ten, který má nejbližší vztah dovednostem spojovaných s řízením lidí, organizací obecně a s organizačním rozvojem, tyto experti někdy nazývají (v doslovném překladu) „Příběh o spokojenosti“ („Satisfaction Story“). Záměrně přehánějí úspěchy mediace při řešení konfliktů, a označují ji za „mocný nástroj uspokojování skutečných lidských potřeb účastníků individuálních sporů. ... Mediaci může napomoci integrujícímu řešení problémů ve vzájemné spolupráci více, než konfrontační, distributivní smlouvání (z pozice protivníků). Může proto vést k oboustrannému pocitu vítězství – výsledku, který přesahuje rámec formálních práv stran při řešení problémů a uspokojuje jejich skutečné potřeby v dané situaci.“⁵ Sotva který poradce v otázkách organizačního rozvoje by to vyjádřil lépe, nemyslíte?

John Paul Lederach, který působí jako mediátor a poradce při řešení konfliktů v mezinárodním měřítku, označuje tento „žánr“ zvládání konfliktů jako normativní model. „Redukuje řešení konfliktů na techniku a dovednost, na něž se klade největší důraz při výuce tomuto modelu a jeho následné aplikaci.“⁶ Normativní přístup předpokládá přenosnost a univerzálnost. Jinými slovy, lze ho používat kdekoli, za jakýchkoliv podmínek, kdykoliv je potřeba řešit konflikty mezi jednotlivci, skupinami nebo institucemi – obecně řečeno. K celému procesu mediace se pak přistupuje jako ke vzdělávací akci, jejíž formu a program určuje především lektor/mediátor s ohledem na předem definované potřeby.

Kevin Avruch uvádí pojem tzv. „řešitelské dílny“ (*problem-solving workshop*), který velice těsně souvisí s Lederachovým normativním modelem. Tato strategie zvládání konfliktů spočívá v tom, že „třetí strana svádí dohromady sporné strany v neutrálním prostředí, v němž se necítí ohroženy, aby jim pomohla analyzovat hluboce zakořeněné nebo skryté příčiny konfliktu; usnadnila jejich nerušnou komunikaci; a povzbudila je k tvůrčímu zamyšlení nad možnými způsoby řešení“.⁷

Avruchovi i Lederachovi – a rostoucímu počtu dalších teoretiků a praktiků řešení konfliktů – činí starosti přenosnost a univerzalita tohoto souboru normativních modelů zaměřených na uspokojení obou stran a vyřešení problému. Avruch poznamenává, že „řešení konfliktů se stalo exportním zbožím“.⁸ Za tímto konstatováním se však skrývá obava, že toto zboží nemusí vyhovovat kultuře nebo potřebám těch, kdo ho kupují. Zatímco Avruch zřejmě



nabízí poměrně málo námětů, jak toto dilema pragmaticky „dát do pořádku“, Lederach má alespoň toto nebezpečí na paměti při zprostředkování v konfliktech v různých částech světa.

Přetvářející smír

Ve slovníku těch, kdo se snaží pomáhat ostatním řešit konflikty v jejich osobním životě, životě jejich komunit a celé společnosti, se objevil nový deskriptivní termín: *conflict transformation* (nebo podobná kombinace těchto slov), nejspíš přeložitelný jako „přeměna“ či „přetvoření“ prostřednictvím konfliktu. Lederach popisuje vývoj této fáze „mírotrvorných snah“ podobně jako řada dalších autorů.

Před několika lety se výraz *conflict management* (který překládáme jako „zvládání konfliktů“) stal součástí žargonu praktiků. Slovo „management“, svým pojetím velice „západní“, naznačuje, že konflikt se vyvíjí podle určitého předvídatelného vzorce a dynamiky, které lze pochopit a usměrňovat. Stejně jako když stavíme most přes rozbouřenou řeku nebo přehradu, která má sloužit výrobě elektřiny, mohli bychom i energii konfliktu nasměrovat k produktivním výsledkům. Vznikající koncepce představovala snahu vzít v úvahu povahu a úlohu konfliktu v lidských vztazích; podle ní je konflikt přirozený a je třeba ho „řídít“ (zvládat) - nikoliv řešit v tom smyslu, že se ho zbavíme: důraz se kladl na ovlivnění destruktivních složek a následků konfliktu.⁹

Podle Lederacha je nepravděpodobné, že lidské počínání a interakci lze řídit či usměrňovat stejným způsobem jako záležitosti hmotného světa. Výraz „management“ tedy nepostihuje širší smysl mírotrvorného úsilí (snahy o smír), jestliže se omezuje na jeho technické a praktické stránky.

V průběhu let se při hledání adekvátního jazyka, který by toto úsilí vystihl, objevil pojem *conflict transformation*. Použití slova „transformace“ (přeměna, přetvoření) vede k holističtějšímu chápání, které lze ztvárnit na několika úrovních. Na rozdíl od řešení a zvládání či usměrňování (konfliktů) transformace neznamena, že konflikt prostě eliminujeme nebo ho dostaneme pod kontrolu, avšak poukazuje na jeho inherentní dialektickou povahu ... společenský konflikt prochází určitými předvídatelnými fázemi, v nichž se přetvářejí vztahy a společenské uspořádání.¹⁰

Lederach tvrdí, že konflikt mění komunikační vzorce a tím ovlivňuje vztahy a společenské uspořádání. Zvýšené napětí znamená méně přímé komunikace mezi lidmi, kteří se ocitají v konfliktu, a více nepřímé komunikace, do které vstupují další lidé, čímž mění primární vztah a širší společenské souvislosti, v nichž se konflikt odehrává. Konflikt také přetváří vnímání sebe sama, ostatních lidí a otázek, které jsou předmětem sporu. Za chvíli se vrátíme k Lederachově teorii a podíváme se, jak ji praktikuje. Nejdříve však uveďme další pohled na tento přístup k mediaci.

Zplnomocnění a uznání

Nikdo nemůže obvinít Bushe a Folgera, že jsou ve své víře v přetvářející schopnosti mediace liknaví. „Proces mediace je nadán jedinečným potenciálem přetvářet lidi a přispívat k jejich morálnímu růstu tím, že jim pomáhá poprat se s těžkými okolnostmi a překlenout



neshody v nejvyhrocenějších momentech konfliktu“.¹¹ Podle těchto autorů tento přetvářející potenciál pramení z toho, že mediace má dva důležité účinky: říkejme jim zplnomocnění a uznání.

Mediace lidi *zplnomocňuje* tím, že jim vrací vědomí vlastní ceny a síly a víru, že se dokáží vypořádat se svými životními problémy. *Uznáním* míníme stav, kdy si lidé připustí skutečný stav věcí a jsou schopni empatie se situací a problémy druhých. Bush a Folger věří, že když se tyto kvality stanou jádrem mediační praxe, znesvářené strany začnou nahlížet na konflikt jako na příležitost k morálnímu růstu, a realizuje se tak přetvářející (transformační) potenciál mediace.

Cíle normativního a satisfakčního modelu mediace jakožto metody řešení problémů se významně liší od cílů mediace přetvářející (transformativní). Hlavním cílem řešení problémů je dohoda, která uspokojí všechny zainteresované strany a zlepší jejich *situaci* ve srovnání s předchozím stavem. Hlavním cílem přetvářející mediace je naproti tomu zlepšit *strany samotné*. Konkrétně řečeno je podle těchto autorů přetvářející mediace úspěšná tehdy, pocítí-li strany, že vzrostla jejich důvěra ve vlastní síly i jejich schopnost soucítit, komunikovat a vycházet s druhými. Jinými slovy – když dosáhnou zplnomocnění a uznání ve výše uvedeném smyslu těchto slov.¹²

Tyto dvě soustředné strategie, které představuje proces přetvářející mediace, připomínají reklamní slogany propagující semináře na téma osobního růstu. Jejich záměr a hodnoty, které vyznávají, jsou jistě chvályhodné, zároveň si však nedovedeme dost dobře představit, jak by Bush a Folger v praxi dosáhli v průběhu mediace takové transformace. Nicméně tito autoři čelí dvěma neodbytným výhradám vůči současným přístupům ke zvládání konfliktů: jedna se týká mocenského poměru (rozložení moci) a druhá přiměřenosti danému kulturnímu prostředí. Ve snaze řešit tyto dvě otázky bohužel tak řečeno vcházejí zadními vrátky.

Lederachův elicitivní model mediace

Lederach, neochvějný ve své víře v přetvářející schopnosti mediace, nezůstává jen u jejich slovní obhajoby. Pochybnosti o kulturní relevanci mediace si prověřil v nejtěžším terénu v různých částech světa - zemích jako je Kambodža, Somálsko a Nikaragua. Svůj přístup k mediaci nazývá elicitivní model. Jeho podstatu vyjadřuje samotný jeho název. Anglické sloveso „*elicit*“ znamená kromě jiného „vylákat, vyloudit, dostat či vytáhnout (z někoho něco) ...“ – a Lederach skutečně z účastníků konfliktu „vyluzuje“ vědomí neshod, které jsou příčinou toho, že se sobě stále více vzdalují, a názor na to, jak je řešit.

Výhodou Lederachova přístupu (jak sám vysvětluje) je pozice, z níž vychází: totiž že výcvik (ve zvládání konfliktů) je především příležitostí k objevení, vytvoření a zpevnění modelů, které mají základ v určitém prostředí a reagují na jeho potřeby.¹³ Jinými slovy, Lederach začíná intervenci tím, že vytváří model pro zásah do konfliktu z materiálů, které přinášejí samotní účastníci konfliktu, hlavně z jejich životních dovedností a zkušeností.

Řešení konfliktů pomocí elicitivního modelu je do značné míry skupinovým procesem a je časově náročnější než model zaměřený na přímé řešení problémů. Rozdíl spočívá ve vnímané potřebě nejdříve, obrazně řečeno, postavit archu, a teprve pak vyplout. Výhody



koncepčního postupu vycházejícího ze stavu vztahů mezi spornými stranami, nikoliv z toho, jak by se tyto vztahy měly změnit, jsou přinejmenším dvě. Zaprvé staví onu archu z osvědčeného materiálu, a za druhé ji konstruuje tak, aby úspěšně plula ve známých vodách.

Nevýhodou tohoto postupu je, že archa pravděpodobně nedopluje k horizontu, protože její posádka se buď bojí neznámého, nebo nemá chuť je prozkoumat neznámé končiny. Jakkoliv můžeme mít řadu výhrad k etnocentrickým modelům řešení konfliktů, které dnes nacházíme na trhu, nemáme důvod ke znepokojení: neustále je totiž podrobuji kritickému zkoumání samotní autoři.

Elicitivní model obnáší přinejmenším pět vzájemně propojených druhů činnosti. I když se pokusíme popsat je jako sled určitých charakteristických prvků, stejně jako při akčním výzkumu i v jednotlivých fázích tohoto procesu bude někdy nutné některé přeskočit nebo se naopak vracet zpátky. Při výcviku v Lederachově elicitivní metodě se rozlišují následující fáze:

1. **Objevná fáze:** Účastníci vstupují do vzájemné interakce – každý se svým vlastním názorem na to, jak na něj působí konflikt a reakce v jeho vlastním prostředí. Tato interakce funguje jako katalyzátor; pomáhá účastníkům pohlédnout na to, co implicitně vědí a znají, jako na zdroj. Proto potřebují nejen objevit, co jim říká zdravý rozum, ale také to popsat. Co děláme proto, abychom vyřešili konflikt ve svých řadách? A jak to děláme?
2. **Fáze pojmenování a kategorizace:** V této fázi se účastníci ocitají v situaci, kdy si vytvářejí svoji vlastní teorii, na základě předchozích zkušeností a chápání světa. V této souvislosti si vzpomínáme, jak nás učil chápat proces učení Paulo Freire. Představoval si společenskou změnu, například řešení etnických konfliktů, jako proces osobní a systematické přeměny. Své názory na to, jak dosáhnout společenské změny, aplikoval při práci s chudými a znevýhodněnými lidmi, jimž byla upřena možnost učit se a efektivněji komunikovat. Učil je číst a psát, a vlastně jim tak pomáhal k sebeuvědomění, vědomí svého místa ve společenských souvislostech, a uvedl je na cestu k osobní a společenské přeměně. Dařilo se mu to tak dobře, že vojenští diktátoři, kteří tehdy v jeho vlasti – Brazílii - vládli neomezenou mocí, brzy usoudili, že je nebezpečným občanem.
3. **Fáze vyhodnocení:** Poté, co účastníci objeví, v čem spočívá konflikt a jak je ho podle jejich vlastních zkušeností možno řešit, a jakmile svoje zkušenosti vyjádří, mohou začít vyhodnocovat, opět na základě svých zkušeností, co pomáhá zvládat konflikt a co nikoliv.
4. **Fáze adaptace/obrody:** Teď mají účastníci příležitost pozměnit své současné způsoby zvládání konfliktu nebo zkoumat způsoby nové; často přitom hledají inspiraci v postupech obvyklých v jiných kulturách a prostředích.
5. **Fáze praktické aplikace:** V této závěrečné fázi strany experimentují se svými novými nápady a poznatky. Pak začínají nové poznatky a dovednosti používat v konfrontačních situacích.



Při výuce tomuto přístupu se respektují kulturní rozdíly mezi lektorem a účastníky a využívají se jako východisko zkoumání nových koncepcí a strategií řešení konfliktů. Úloha lektora se v těchto souvislostech posunuje: nespočívá již tolik ve výkladu látky a rozvoji dovedností při aplikaci uznávaného modelu řešení konfliktů, ale spíše v podpoření, usnadnění procesu objevování a poznávání na základě vlastních zkušeností účastníků.

Lederach však varuje před tendencí „facilitátorů citlivých na kulturní prostředí“, v němž o tomto modelu učí, neuvádět jiné modely zvládání konfliktů ze strachu, že jim budou přisuzovány zvláštní schopnosti jen proto, že pocházejí ze zahraničí (což se často stává). Lederach zastává názor, že pracuje-li lektor s účastníky z jiného prostředí, jiné země, je nejlepší kombinovat normativní a elicitivní model.

„Stane-li se elicitivní přístup obdobou puristického postoje, který nepodněcuje srovnání, nevyužívá v plné míře poznatků a myšlenek obsažených v jiných modelech, může ztratit schopnost dávat sílu, zužuje se a působí opačným směrem – udržuje lidi v nevědomosti.“¹⁴

Pohled do budoucna

Ať již chcete tyto obory nazývat řešení konfliktů či alternativní řešení sporů, nebo dáváte přednost jiným nálepkám, v každém případě jsou zpochybňovány na mnoha frontách a proto se mění. I mediace, která je snad nejstabilnější jakožto disciplína a proces řešení sporů, se začíná měnit v mnoha ohledech – počínaje základními předpoklady a hodnotami a konče operačním stylem.

Doufáme, že poté, co jste získali nové poznatky o tom, jak se tento obor mění, budete mít pocit, že máte právo vytvořit si svoji vlastní strategii, založenou na vašich jedinečných poznatcích a zkušenostech, kterou přispějete k této službě pramenící z potřeby řešit vleklé spory, které oslabují potenciál harmonických vztahů mezi lidmi.

Chvilé zamyšlení

Najděte si chvíli na zamyšlení o různých strategiích zvládání konfliktů, které jsme probrali. Naučili jste se něčemu, co ovlivní váš přístup ke zvládání konfliktů s lidmi, s nimiž se setkáváte a jednáte v organizaci, v níž pracujete, a v občanském společenství, v němž žijete? Zapište si odpovědi, které se z vás snažíme „vyloudit“. A pak uveďte, jak se podle svého názoru můžete změnit tak, abyste dokázali tyto nové myšlenky uvést do života.



.....

.....

.....

.....

.....

.....



Nejdůležitější body

- Zvládání konfliktů má dva historické kořeny: jedním je plánovaná změna a druhým organizační rozvoj.
- Dvě „historické“ a dosud relevantní strategie zvládání neshod mezi lidmi a organizacemi jsou známy pod názvy „role exchange“ a „image exchange“ (viz vysvětlení v příslušném oddíle).
- Metoda nazývaná „přetvářející smír“ se vyvinula ze směsice různých strategií zvládání konfliktů; jejím záměrem je přemostit kulturní rozdíly, které ubraly na účinnosti některým starším modelům.
- Dvěma důležitými výsledky „přetvářející mediace“ je zplnomocnění a uznání (viz vysvětlení v příslušném oddíle).
- Elicitivní mediace je jeden z nejnovějších přístupů, který uhnětlí umíněnci hledající nové způsoby, jak pomáhat svým bližním zvládat konflikty v jejich životě.

Poznámky

¹ Walton, Richard, **Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third Party Roles: second edition** /Zvládání konfliktů: mezilidský dialog a role třetí strany: druhé vydání/ (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1987), str. 4.

² **Ibid.**, str. 11.

³ Burton, John, **Conflict Resolution: Its Language and Processes** /Řešení konfliktů: jeho jazyk a procesy/ (Lanham, Maryland: Scarecrow Press, 1996), str. 15.

⁴ Fisher, Ronald J., **Interactive Conflict Resolution** /Interaktivní řešení konfliktů/ (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1997).

⁵ Bush, Robert A. Baruch a Joseph P. Folger, **The Promise of Mediation** /Co slibuje mediace/ (San Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1994), str. 16.

⁶ Lederach, John Paul, **Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures** /Příprava na smír: přetvářející potenciál konfliktu v různých kulturách/ (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995), str. 52.

⁷ Avruch, Kevin, **Culture and Conflict Resolution** /Řešení konfliktů v různých kulturách/ (Washington DC: United States Institute of Peace Press, 1998), str. 85.



⁸ **Ibid.**, str. 102.

⁹ Lederach, **op. cit.**, str. 16-7.

¹⁰ **Ibid.**, str. 17.

¹¹ Bush a Folger, **op. cit.**, str. 2.

¹² **Ibid.**, str. 84.

¹³ Lederach, **op. cit.**, str. 55.

¹⁴ **Ibid.**, str. 70.



KAPITOLA 8

BUDOUCÍ TRENDY A NAVRHOVANÉ KROKY



*Jsou-li myslí zajedno,
ta vzdálená přijde.*
-VÝCHODOAFRICKÉ PŘÍSLOVÍ

Zvládání konfliktů se stalo v posledních letech „rozvíjejícím se průmyslem“ (máme-li použít moderní terminologii) z mnoha očividných důvodů. Za prvé proto, že na světě je stále více konfliktů:

- občanské války, při nichž dochází k násilí
- změny základních systémů vlády, při nichž se „staré způsoby“ střetávají s novými
- přeshraniční spory
- etnické nesváry, od rozmišek místního dosahu až po dalekosáhlé masakry
- nenávisť s rasovým podtextem
- domácí násilí a rodinné spory
- konflikty pramenící z nerovnosti mužské a ženské role (přesněji řečeno nerovného ocenění, které se jim dostává), náboženské konflikty a mezigenerační střety nejrozličnějšího druhu.

A tento seznam nemá konce.

Za druhé ona mnohohlavá, všudypřítomná obluda jménem konflikt přinutila jednotlivce, občanské organizace, orgány obecní samosprávy, národní nevládní organizace a mezinárodní agentury něco podniknout nebo prostě reagovat. Někdy se této rvačky účastní neochotně; jindy proto, že jim to velí jejich morálních zásady. Ať již jsou důvody jejich účasti jakékoliv, počet a kolektivní váha těch, kterým leží na srdci řešení konfliktů, v posledních letech nesmírně vzrostl.

Třetím důvodem, proč se zvládání konfliktů stalo „rozvíjejícím se průmyslem“, je skutečnost, že má k dispozici mnohé technické prostředky a metody řešení, jejichž základy si navíc lze snadno osvojit. Je-li možné naučit školáky, jak být prostředníky v řešení konfliktů mezi jejich vrstevníky, můžeme též doufat, že zralejší, zkušenější a vzdělanější lidé se mohou naučit, jak poměrně kvalifikovaně působit v roli mediátorů a vyjednávačů.



Růst a rozvoj, nutnost a popularita se pojí s řadou dalších věcí

V mnohých částech světa mají dnes osobnosti stojící v čele občanských komunit i řada dalších lidí výrazně lepší možnosti osvojit si dovednosti a získat zkušenosti s alternativním řešením sporů. Vynikajícím příkladem je činnost organizace Partners for Democratic Change /„Partneři v úsilí o demokratickou změnu“/ (Partners). Tato nevládní nezisková organizace s celosvětovou působností usiluje o vytvoření takových struktur na místní, obecní úrovni, které budou trvale udržitelné a schopné posunout kupředu rozvoj občanské společnosti, prosadit kulturu přející změně a smírnému řešení konfliktů. Od svého vzniku v roce 1989 Partners prostřednictvím svých poboček v různých zemích poskytují informace a učí příslušníky tisíců občanských sdružení, nevládních organizací, vedoucí činitele místní samosprávy i ústřední státní správy v téměř 40 zemích světa dovednostem a technikám vyjednávání a kooperativního plánování. Tato organizace je zvláště aktivní a úspěšná v zemích střední a východní Evropy, kde ustavila národní centra a vyškolila jejich pracovníky v dovednostech potřebných pro to, aby mohli přispívat k podstatným změnám nejrůznějších procesů tak a umožňovat skutečně demokratické rozhodování a řešení konfliktů.

Rostoucí využívání a popularita této nové sociální techniky (kterou nazýváme zvládání konfliktů) podnítila i snahy o její zdokonalení. Jak jsme uvedli v předcházejících kapitolách, znalosti o procesu vyjednávání a dovednostech potřebných k efektivnějšímu vyjednávání v posledních letech doznaly dramatických změn poté, co se o tento obor začaly zajímat významné univerzity a instituce aplikovaného výzkumu. Mediaci sice v celém světě již odedávna používá zvláště náboženská a diplomatická elita, v posledních letech však nabyla nového významu. Dnes se mediací dovednostem učí a uplatňují je v praxi i třeba firmy, obce a občanská sdružení – díky organizacím jako Partners for Democratic Change.

Totéž platí o „umění smíru“ – smířčí metodě řešení neshod a zvládání konfliktů, která má stejně dlouhou tradici. Podle jedné definice je smířčí proces „aplikovanou psychologickou taktikou, jejímž cílem je opravit mylné představy, zmírnit neopodstatněný strach a zlepšit komunikaci natolik, aby mohla proběhnout rozumná diskuse a bylo možno racionálně smlouvat“.¹ Z jakéhosi podivného důvodu většina literatury o zvládání konfliktů se zmiňuje o smířčím procesu (*conciliation*) a často ho i popisuje, téměř nikdy se však nezabývá pojmem *reconciliation* (opětovný smír, obnova smíru).^{*} Jednou výjimkou jsou Bush a Folger, kteří *reconciliation* definují jako „obnovu vztahů mezi stranami v plném rozsahu“.² S konečnou platností se tedy obnovuje vztah, který se zhatil. Úkolem smířčí komise, která působila v Jižní Africe, bylo zahojit staré rány a znovu nastolit etnický a rasový soulad.

V poslední době nabylo smířčí řízení či jednání na významu jakožto nedílná a zásadně důležitá součást vyjednávání a mediace tam, kde je potřeba uklidnit emoce, které konflikt tak často vyvolává. Smířčí řízení se též stává autonomní metodou posilování vzájemné důvěry a produktivních vztahů – abychom uvedli alespoň dva z jeho zamýšlených důsledků.

Podívejme se na smířčí řízení jako na další obměnu strategií zvládání konfliktů s pomocí třetí strany, která se dle našeho názoru bude v budoucnu stále více uplatňovat.

^{*} Čeština má bohužel pro oba tyto výrazy jen jeden překlad („smír“) – v druhém případě (*reconciliation*) si nanejvýš může vypomoci přívlastkem („opětovný smír“) nebo popisnějším vyjádřením – pozn. překl.

Smír: další zásadně důležitý nástroj zvládnutí konfliktů

Smírčí řízení vede třetí strana a jeho účelem je pomoci znesvářeným stranám vyřešit problémy v jejich vzájemných vztazích – nikoliv nějaký věcný, praktický problém. Moore považuje tuto metodu za „psychologickou složku mediace, při níž se třetí strana pokouší vytvořit ovzduší důvěry a spolupráce, které napomáhá vyjednávání“. ³ Smírčí proces pomáhá zmírnit napětí, zlepšit komunikaci a prozkoumat možná řešení. Lidé často někoho požádají, aby jim pomohl(a) chovat se k sobě *smírlivěji* a dokázat tak dohodnout se na věcných, praktických záležitostech. Smířování znesvářených stran není přímo mediací, připravuje však pro ni půdu nebo podmínky.

Mezilidské dimenze konfliktu s sebou nesou několik problémů. Často není možné pohnout se z místa v řešení podstatných aspektů sporu, pokud nevěnujeme pozornost mezilidským vztahům. Tyto „vztahové problémy“ mívají pět příčin:

1. **Silné emoce.** K těm patří hněv, pocit osobní křivdy, frustrace, odcizení, beznaděj, zášť, rozmrzelost, nedůvěra, strach a další. Má-li proběhnout rozumná diskuse o podstatných otázkách, je nutno zabývat se těmito citovými proudy a nějakým způsobem je uklidnit. Louis Coser před téměř padesáti lety definoval rozdíl mezi *nereálnými* a *reálnými* konflikty. Za nereálné konflikty považoval situace, kdy si strany počínají jako kdyby byly ve sporu, přičemž neexistují žádné objektivní předpoklady pro vznik konfliktu. Reálné konflikty pak pramení ze skutečného střetu zájmů.⁴ Pro vyjednavče a mediátory je důležité umět rozlišovat mezi reálnými a nereálnými konflikty.
2. **Špatné pochopení a stereotypy.** Špatné pochopení, jakkoliv pokřivené, je považováno za realitu, dokud se neprokáže opak. Stereotypy – názory a postoje typu „stačí mi, že jsem to viděl jednou a vím svoje“ – se překonávají mnohem obtížněji, protože často pramení z předpojatosti a nenávisti. V každém případě jsou hroživou překážkou při jednání o podstatných otázkách nebo mediaci, v níž jde o vztahy mezi lidmi.
3. **Problémy s legitimitou.** Jestliže jedna strana nepovažuje druhou stranu nebo její zájmy a starosti za „legitimní“, je jen malá naděje, že s ní kdy zasedne k jednacímu stolu. Výrazem tohoto druhu bariér jsou slovní výbuchy typu „Nemají právo stávkovat!“
4. **Nedůvěra.** Na dně jámy problémů zralých na to, aby s jejich řešením pomohl prostředník, je nedůvěra. Kde chybí důvěra a schopnost svým způsobem se vydat všanc druhé straně a spolehnout se na její důvěryhodnost, tam musí vyjednávání/mediace šplhat po velice strmém svahu, aby se dostala k podstatě konfliktu. Důvěra se obvykle buduje kousek po kousku dlouhou dobu.
5. **Špatná komunikace.** Kdyby se všichni vyjadřovali jasně, jednoznačně a upřímně, nejspíš by se ušetřilo 90 procent času, který je obvykle potřebný k mediaci nebo vyjednávání v konfliktu, a ve velkém procentu případů by ani nebylo nutné žádat o pomoc třetí stranu. Tohle tvrzení zní jako nabubřelá



reklama, ale zamyslete se chvíli nad ním. Kdyby spolu lidé, kteří se dostanou do konfliktu, mluvili jasně, jednoznačně a upřímně, a kdyby jejich komunikaci nezamlžovalo nepochopení a nedůvěra a nezatěžovaly ji emoce jako například strach a hněv, mnozí vyjednávači a mediátoři by museli odejít do předčasného důchodu.⁵

Nezisková organizace Community Boards (Komunitní rady), založená před lety v San Francisku, rozšířila původní pojetí smířčího procesu tak, aby „přesahoval hranice nepřátelství, podezírání a neochoty řešit spory, které lidi rozdělují“.

Smířčí proces v pojetí této organizace především staví nebo představuje vztahy, aby se samotní účastníci sporu mohli dohodnout, že budou řešit své neshody. Jsme přesvědčeni, že konflikt náleží sporným stranám, jimž náleží i zodpovědnost za jeho řešení. Smířčí řízení je nejvhodnější v případech, kdy sporné strany spolu mají nebo chtějí mít trvalý vztah. Pokud smířčí proces dosáhne svých cílů, položí základy pro řešení nejen současného problému ale i jakýchkoliv problému budoucích. ... V ideálním případě strany získají nové dovednosti a znalosti, které je „zplnomocní“ efektivně jednat ve svém vzájemném vztahu i v napjatých a konfliktních vztazích s jinými lidmi. V ideálním případě smířčí proces nejen řeší spory, ale posiluje též společenské vztahy a může zlepšit kvalitu života v občanském společenství.⁶

Komunitní rady vycházejí z těchto hodnot:

- vědomí (uznání) pozitivní stránky konfliktu
- mírové vyjádření konfliktu v komunitě
- přijetí individuální a kolektivní (komunitní) zodpovědnosti za konflikt
- dobrovolné řešení konfliktu
- rozmanitost komunity a tolerance rozdílností

Na první pohled se přístup, který zastává tato organizace, velice podobá mediaci. Sestává z následujících šesti kroků:

- 1. krok:** Komunitní rada je požádána, aby pomohla v řešení konfliktu v dané komunitě.
- 2. krok:** Někdo z pracovníků Komunitní rady a zástupce dané komunity si pohovoří se všemi účastníky konfliktu.
- 3. krok:** Pokud všichni souhlasí, dohodne se datum a čas skupinové schůzky.
- 4. krok:** Koná se skupinová schůzka.
- 5. krok:** Ve většině případů se lidé dohodnou.
- 6. krok:** Pracovník Komunitní rady nebo někdo ze skupiny, která se sešla, aby řešila konflikt, poté sleduje, jak dohoda funguje.

Na rozdíl od mediace je v tomto případě prvořadé budování vztahů a rozvoj dovedností potřebných pro řešení konfliktů. Nejde tedy jen o vyřešení určitého jednotlivého konfliktu, i když i to je záměrem tohoto procesu. Někdo by ho možná nazval dnes často používaným výrazem *capacity building* – ve smyslu vytváření a posilování schopností komunity efektivněji spolupracovat.



Zvládání konfliktů: „rozpracovaný produkt“

Pojednali jsme o tom, jak se mění a nadále se budou měnit techniky zvládání konfliktů. Zmínili jsme se též o hnutí, které činí zvládání konfliktů jakožto základnu dovedností a znalostí demokratičtější, to znamená dostupným stále většímu počtu lidí. Rostoucí vědomí důležitosti a nutnosti vnést důmyslnější strategie zvládání konfliktů do rozvoje komunit a snah o zachování slušných vztahů mezi občany přináší také potřebu nějak regulovat činnost těch, kdo se tomuto oboru věnují, a propůjčit jim určitý formální mandát. Tato dvě hnutí, usilující (1) o zvýšení počtu těch, kdo mohou efektivně působit při řešení konfliktů jakožto zprostředkující třetí strana a (2) o regulaci a aprobaci těch, kdo poskytují mediační služby, jsou v přímém rozporu.

Pokud víme, ustavují se standardy pro aprobaci mediátorů v určitých politických jurisdikcích, jsou však dobrovolné. Například v kraji, kde žije jeden z autorů této příručky, působí Rada mediátorů, profesní organizace lidí, pro které je mediace buď hlavní výdělečnou činností nebo ji provádějí jako neplacení dobrovolníci. Tato rada se zasloužila o vytvoření etického kodexu a standardů pro své členy. Vytvořila též standardy pro aprobaci mediátorů, důrazně však upozornila, že nejsou povinné.

Chce-li se někdo v tomto kraji stát dobrovolným aprobovaným mediátorem, očekává se od něj, že absolvuje nejméně 22 hodin formálního školení v zásadách a různých metodách řešení sporů. Kandidát též musí absolvovat nejméně 12 hodin praktické přípravy – zúčastnit se v roli „přisedicího“ mediace nejméně v šesti sporech.

Mediátor, který se chce stát tzv. mentorem (poradcem a školitelem kandidátů a méně zkušených kolegů), musí splnit další požadavky. Každoročně musí absolvovat minimálně šest hodin dalšího vzdělávání, aby si udržel svůj základní status a aprobaci. Podle našeho názoru se tato praxe bude stále více prosazovat a v budoucnu se stane závaznou, protože lidé, kteří praktikují umění mediace, chtějí dosáhnout většího oficiálního uznání své práce jakožto samostatné profese a zajistit větší exkluzivitu tohoto oboru. Tady dochází k zajímavému konfliktu s hodnotami a normami lidí „rovnostářštějšího“ smýšlení, podle nichž by poskytování služeb při zvládání a řešení konfliktů nemělo být výlučnou doménou profesionálů.

O umění a praxi zvládání konfliktů by se toho nepochybně mohlo napsat ještě mnohem víc, my bychom však chtěli uzavřít tento dialog připomínkou některých praktických námětů:

Ne vždy sami vyvoláváme konflikty, které vstupují do našeho života. Vždy si však můžeme sami zvolit, jak na ně budeme reagovat.

Navrhované kroky



Ti, kdo si přečetli tuto příručku, budou reagovat tím, že zaujmou aktivní roli ve zvládání konfliktů, dovedou spory k úspěšnému řešení a potřebné znalosti a dovednosti předají ostatním, aby i oni mohli pomáhat při zvládání neshod, sporů a konfliktů ve svém oboru či oblasti působnosti.

Pracujete-li v nevládní organizaci, Komunitní radě nebo ve vedoucí funkci v místní samosprávě, doporučujeme vám, abyste zvážili následující kroky, založené na myšlenkách uvedených v této příručce.

1. **Rozvíjejte své schopnosti vést a řídit ostatní lidi tím, že se budete zlepšovat ve vyjednávacích dovednostech.** Mějte na paměti, že hodně z toho, co bylo v této příručce řečeno o vyjednávání, mediaci a dalších způsobech intervence ve sporech a konfliktech, je podmíněno kulturním a společenským prostředím země, v níž žijí a pracují její autoři. Neodmítejte však šmahem jejich myšlenky. Vyberte si z nich náměty a taktiky, které podle vás budou fungovat i ve vašem prostředí, a upravte si je tak, aby vyhovovaly vašim potřebám. Zamyslete se nad vyjednáváním jako nad nástrojem, který dává lidem pravomoc a sílu zvládat konflikty i zodpovědnost za jejich řešení („zplnomocňuje“ je), a podělte se o něj s ostatními. Peter Block nám připomíná, že toto „zplnomocnění“ je alternativou negativní politiky a byrokracie. Jakožto veřejní činitelé a manažeři můžeme vytvářet příležitosti pro ostatní, aby i oni mohli převzít pravomoc a větší díl zodpovědnosti za své počínání, na všech úrovních organizací a ve všech oblastech komunitního života. Možná k tomu využijete i své nové vyjednávací dovednosti.

Block nicméně pro tento účel stanovuje určité parametry:

Nemůžete zčista jasna začít „zplnomocňovat“ ostatní. Nejste tím, kdo jim dává svobodu. Nemůžete jim naordinovat sebeúctu. *Začněte u sebe.* Nemůžete ostatním dávat něco, co jste si neopatřili sami. Uplatněte svůj nárok na autonomii, vyhlasejte svoji představu o tom, jaká by měla být organizace, v níž pracujete, a též *komunita, v níž žijete.* A podle toho se chovejte a počínejte si v každém momentě svého života. Teprve potom budete moci usnadnit jiným lidem, aby učinili totéž. Je to věc svobodné volby každého člověka, nikoliv nástroj.⁷

V podstatě ve všem, co děláme, používáme vyjednávací dovednosti. Používáme je proto, abychom zajistili spravedlivější distribuci zboží a služeb v komunitě. Používáme je proto, abychom vytvářeli nové představy o budoucnosti spolu s těmi, kteří lpí na minulosti. Budete-li se zdokonalovat ve svých vyjednávacích dovednostech a pomáhat v tom ostatním, posílíte svoji komunitu. Převzetí pravomoci a zodpovědnosti za své chování a počínání je věc svobodné volby, stejně jako demokracie. Tyto dva pojmy jsou pevně propojeny.

2. **Ustavte ve své komunitě procesy alternativního řešení sporů – pokud v ní dosud nefungují.** Jsou to interakce mezi účastníky sporu nebo konfliktu za účasti třetí osoby, ať již se odehrávají před soudem či nikoliv. (Burton: 1997). Potřebám vaší komunity může vyhovovat mediace jakožto užitečný nástroj řešení sporů například ve školním prostředí, v rodinách, mezi sousedy, mezi vedením firem a jejich zaměstnanci; střetů v ekologických otázkách, při o tom, komu z rozvedených rodičů mají být svěřeny do péče děti a v mnoha dalších situacích.

V předchozích oddílech jsme nastínili různé modely mediace. Pokud máte pocit, že žádný z nich nevyhovuje vaší kultuře nebo potřebám, vymyslete si nový. Jakmile budete mít k dispozici mediační proces, které dle vašeho názoru může fungovat ku prospěchu komunity a občanů, vyškolte si mediátory a ustavte systémy, které umožní uvést tento alternativní mechanismus řešení sporů v život.



3. **Uskutečňte řadu dialogů přetvářejících vztahy mezi lidmi.** O umění dialogu a jeho významu jakožto procesu zvládání konfliktů a uskutečnění hlubokých změn jsme pojednali v jednom z předchozích oddílů. Tato příručka není určena lidem, kteří se chtějí angažovat v řešení závažných geopolitických konfliktů. Na obecní úrovni, ve většině komunit, však také dochází k vážným, úporným konfliktům a sporům, které mají hluboké kořeny. Je jich navíc tolik, že nikdo, kdo se rozhodne dát své dovednosti do služeb dialogu a smíru, s největší pravděpodobností nebude zahálet a nudit se.

Nedoporučujeme vám tedy pouštět se po přečtení této příručky do řešení hluboce zakořeněných, mezinárodních, vysoce problematických sporů či konfliktů. Spíše vám navrhuje, abyste se pokusili vyřešit nějaký menší, avšak náročný spor, třeba mezi většinovým obyvatelstvem vaší obce či města a etnickou menšinou, která se ostatním občanům odcizila, protože je jí systematicky a odedávna upírána možnost podílet se na rozhodování a není na ni pamatováno při přidělování prostředků z obecního rozpočtu.

Nebo byste se mohli pokusit pomoci vyřešit spor kolem provozu továrny, která vážně znečišťuje ovzduší: jedna strana požaduje její uzavření, druhá argumentuje obavami, že by tím mnoho občanů přišlo o práci. Nebo by příčinou konfliktu mohlo být hluboce zakořeněné nepřátelství a nedůvěra mezi občany, místními nevládními organizacemi a komunitními radami na jedné straně a úřady obecní samosprávy na straně druhé. Jistě nemusíme uvádět další příklady - ve většině komunit najdete mnoho příležitostí uplatnit své vyjednávací a mediační dovednosti.

Dialog: umění společného uvažování

Pokud si vzpomínáte, v jednom z předchozích oddílů jsme odkázali na definici, kterou pro dialog používá William Isaacs.

„*Dialog* je společné zkoumání, způsob společného uvažování a reflexe. Není to něco, co děláme *vůči* druhým, nýbrž něco, co děláme *s nimi*. Chceme-li se naučit umění dialogu, především musíme dokázat posunout svůj postoj ke vztahům s jinými lidmi a postupně se přestat snažit přimět je, aby oni pochopili nás, a dospět k lepšímu vzájemnému pochopení a pochopení sebe sama.“⁸

Isaacs dále uvádí, že „mnozí z nás ztratili schopnost skutečně zapálené, nadšené konverzace. Když spolu hovoříme, jen zřídka se dostáváme pod povrch věcí. Považujeme rozhovory se svými spoluobčany prostě za příležitost získat informace a „zabodovat“.“⁹ Vzpomeňme si na příklad vyjednávání mezi Nelsonem Mandelou, který se v době, kdy byl politickým vězněm, scházel s Frederickem de Klerkem, tehdejším prezidentem Jihoafrické republiky uplatňující politikou rasové segregace, aby spolu vpravdě *zapáleně* jednali o budoucnosti své země. Inspirací nám může být též vyjednávání, které spolu po mnoho let „v zákulisí“ vedli John Hume a Gerry Adams, jejich zápal pro věc a upřímné úsilí učinit přítrž násilí v Severním Irsku. Toto jsou neuvěřitelné příběhy lidí, kteří měli vizi a trpělivost velice citlivě a ohleduplně rozčeřit popel nespokojenosti ve snaze posílit naději ve smír a přimět znesvářené strany, aby se zavázaly společně usilovat o blaho širšího společenství svých spoluobčanů.



Poučení z těchto příběhů je jednoznačné: za prvé potvrzuje, že záleží na každém z nás. Za druhé je důkazem, že konflikty, které po desetiletí vyrůstají ze semene nenávisti, nelze ani při nejlepší vůli a s pomocí velice dobře honorovaných mediátorů rozplést a vyřešit ze dne na den nebo při několika schůzkách s účastí mediátora. Za třetí potvrzuje, že zatímco vyvolat konflikt a neshody v podstatě nic nestojí, tak zapálené úsilí ho urovnat, jaké prokázali vyjednávači v konfliktech v Severním Irsku a Jižní Africe, je naprosto neocenitelné.

Konečně pak zatímco zapálená konverzace je živena zevnitř, umění společně uvažovat může využívat několika základních nástrojů dialogu a chování vedoucího k dohodě. Isaacs uvádí čtyři:

- Všichni by měli mít ***jasnou představu***, jaké má kdo pravomoci, „kdo je kdo“ a co si myslí
- Všichni by si měli vzájemně ***naslouchat***, nestavět se na odpor a nesnažit se druhým něco vnucovat
- Všichni by se měli vzájemně ***respektovat***, uznávat oprávněnost svých postojů a zároveň si uvědomit, že nikdy nebudou schopni stoprocentně pochopit stanovisko druhé strany
- Je třeba ***vyčkat*** s úsudky, zapomenout na apriorní předpoklady, a smířit se s tím, že zatím není nic jisté.

Tyto čtyři předpoklady dialogu vycházejí z následujících zásad:

- Z našeho věcného implicitního potenciálu a možností dialogu, které nám neustále poskytuje naše okolí
- Z naší účasti na dění kolem nás: jsme součástí světa, v němž žijeme, a tento svět je pevně zakotven v našem nitru – našem myšlení a konání
- Z vědomí, že náš svět je „hotový“: musíme ho přijímat takový, jaký je
- A konečně musíme naslouchat svému vnitřnímu hlasu.

Nejdůležitější body

- Zvládání konfliktů, neshod a sporů bude nadále zaměstnávat myslí mnoha teoretiků a praktiků, kteří hledají lepší způsoby, jak dostát svému mandátu a napomáhat míru v mnoha částech světa; a nadále bude třeba mu věnovat hodně času, úsilí i jiných prostředků.
- Smírčí řízení (nebo méně formálně řečeno smírčí proces – či chcete-li smířování) je strategie založená na účasti třetí strany, jejímž účelem je pomoci lidem, kteří se ocitli v konfliktní situaci spíše v důsledku problémů v jejich vzájemných vztazích než nějakého věcného, praktického problému.



- Ve snaze smířit znesvářené strany je často nutné nejprve překonat silné emoce, nepochopení, stereotypy, problémy s legitimitou účastníků sporu, nedůvěru a špatnou komunikaci, než je možné pustit se do řešení podstatných, věcných problémů
- Zažehněte oheň cílevědomé diskuse. Naučte se vést dialog o otázkách, které jsou důležité pro naše občanská společenství a naši společnost.

Chvilé zamyšlení

Dospěli jsme k cíli svého putování. Než se rozejdeme a půjdeme každý svou cestou, zamyslete se na chvíli nad tím, jak byste mohli nastolit dialog ve své komunitě a pomoci tak vyřešit dlouhodobé, hluboce zakořeněné konflikty. S čím začnete? Koho z celé škály zainteresovaných stran přizvete k dialogu? Jste připraveni věnovat svůj čas této společné objevné cestě? Jste ochotni naučit se umění společného uvažování, a pomoci jiným, aby se mu naučili? Přijmete zásady, které je nutno dodržet, aby vzplál oheň smysluplného dialogu překonávajícího rozpory? Dokážete-li bez váhání odpovědět na tyto otázky, jste na dobré cestě.



Chce-li sklídit ovoce, musíte vyšplhat na strom.
THOMAS FULLER

Poznámky

¹ Curle, A., **Making Peace** /Smíření/ (Lonson Tavistock, 1971), str. 177.

² Bush a Folger, **op. cit.**, str. 97.

³ Moore, Christopher W., **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict** /Mediace: praktické strategie řešení konfliktů/ (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), str. 124-52.

⁴ Coser, L., **The Functions of Social Conflict** /Funkce společenského konfliktu/ (Glencoe, IL: Free Press, 1956), str. 42

⁵ Moore, **op. cit.**

⁶ **Conciliation Handbook** /Příručka pro smírčí řízení/ (San Francisco: Community Boards, 1993), str. 1.

⁷ Block, Peter, **The Empowered Manager** /Plnomocný manažer/ (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), str. xv.

⁸ Issacs, William, **Dialogue and The Art of Thinking Together** /Dialog a umění společného uvažování/ (New York: Currency Books, 1999), str. 9.

