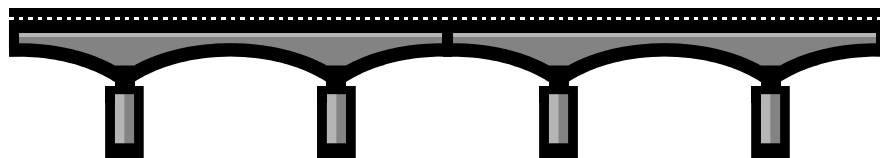




POSTAVME MOSTY

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

JAK ZVLÁDAT KONFLIKTY A NESHODY



ČÁST II
METODIKA

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



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, kterého by se účastnili všichni 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 takovéto společné 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 metod (nástrojů) realizace 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 Institute. Významnou částí finančních prostředků pro tento projekt přispěl program nadace Open Society Institute 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 vyškolit. 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)



OBSAH

Jak používat tento soubor metod: několik námětů k zamyšlení	6
1. Rozcvička/lámání ledů	7
2. Možnosti prezentace	9
3. Cvičení v percepci	11
4. Příčiny konfliktů a intervenční strategie	14
5. Všechno u zahajovacích a stimulačních cvičení	16
6. Shromažďování informací o konfliktu Případová studie: <i>Neukáznění sousedé</i>	19 21
7. „Image exchange“	22
8. Vyjednávání o rolích	25
9. Strategie zvládání konfliktů	29
10. Vyjednávání – simulační cvičení (hraní rolí) Případová studie: <i>Zachraňte školku!</i>	31 33
11. Posuďte různé modely mediace a vytvořte si své vlastní	36
12. Zvládání konfliktů a otázka moci	39
13. Simulace sporu Případová studie: <i>Spor o stavební povolení</i>	44 46
14. Podoby dialogu	48
15: Naučme se umění dialogu	50
16: Plán aplikace nových poznatků a dovedností	54



JAK POUŽÍVAT TENTO SOUBOR CVIČENÍ: NĚKOLIK NÁMĚTŮ K ZAMYŠLENÍ

Část II této příručky tvoří soubor cvičení, která poslouží lektorům a facilitátorům při plánování pracovních seminářů a jiných typů vzdělávacích akcí vycházejících z koncepcí a myšlenek obsažených Části I. Cvičení jsou založena na zásadě, že lidé se nejlépe učí z vlastní zkušenosti. Jejich účelem je podnítit účastníky, aby čerpali ze svých vlastních zkušeností a znalostí daného tématu a zdokonalovali se tak v dovednostech zvládnání konfliktů a neshod. Nejsou seřazena podle stupně důležitosti a není ani našim záměrem, abyste si je prostě „vytáhli“ a zařadili na program semináře jako hotové výtvořky múzického umění. Stejně jako v případě všech dalších metod uvedených v této ediční řadě budeme rádi, když si je upravíte tak, aby vyhovovala vašim vzdělávacím cílům a potřebám i potřebám vašich posluchačů.

Uvádíme řadu různých metod, které se vztahují k obsahu Části I, a cvičení jsou zaměřena na různé formy skupinové práce – pomáhají „lámat ledy“ (*ice-brakers*), zahájit (*openers*) a stimulovat (*energizers*) práci ve skupině a posílit soudržnosti skupiny. Některá se vám možná budou zdát povrchní, jaksi „nevážná“ - a mohou taková být, pokud je budete používat příliš často a přehnaně. Protože cvičení sloužící k posílení soudržnosti skupiny nebo k vytvoření dobré atmosféry se někdy vzájemně směřují, stojí pravděpodobně zato věnovat chvíli tomu, že si je probereme.

Cvičení pomáhající „prolomit ledy“ a ty, kterými zahajujeme skupinovou práci, mají hodně společného, v některých ohledech se však liší. Je-li potřeba „prolomit ledy“ (v typickém případě proto, že účastníci se neznají), v podstatě nezáleží na tématu, které zvolíme. Účelem cvičení tohoto druhu je, aby se účastníci uvolnili a uvědomili si, že jsou partnery, kteří se sešli proto, aby se něčemu naučili. Naproti tomu u činností, které slouží k zahájení skupinové práce, je téma obvykle dané – souvisí s obsahem semináře nebo vzdělávací akce. Tyto činnosti slouží jako úvod do dané problematiky. Přípravují půdu pro interaktivní učení, pomáhají účastníkům včetně facilitátora hladce „vplout“ do tematiky, kterou se budou zabývat. Jsou jakousi pracovní „předehrou“.

Třetím typem cvičení pomáhajících vytvořit žádoucí atmosféru a posílit soudržnost skupiny jsou cvičení stimulační, dodávající skupinové práci energii (*energizers*). V typickém případě jsou zábavná a jejich účelem je zvednout úroveň „kolektivního adrenalinu“ v momentech, kdy účastníci začínají být unavení, ochabuje jejich pozornost a zájem apod. Podle naší zkušenosti se mezi účastníky většinou najde někdo, kdo umí tento typ cvičení vést. Neváhejte využívat těchto lidí. Na druhé straně si však vždy podržte celkovou kontrolu nad průběhem programu. Dle našeho názoru totiž někteří účastníci jezdí na různá školení, semináře a jiné akce tohoto druhu jen proto, aby se dobrovolně ujímali této „vůdčí role“ a mohli tak předvést své organizační schopnosti. Mohou vám být velice užiteční, na druhé straně však na konci některých seminářů, kde se účastníci sami ujímají vedení podobných cvičení posilujících soudržnost a aktivitu skupiny, nebývá dost jasné, kdo vlastně celou akci řídí a zodpovídá za její průběh.

Jak již bylo řečeno, cvičení není nutno používat ve zde uvedeném pořadí. V každém případě byste je měli používat jen pokud to bude pro vás a vaše posluchače vhodné a účelné. Doporučujeme vám též, abyste si je dle potřeby upravili.



1. ROZCVIČKA/LÁMÁNÍ LEDŮ

Zmapování situace v oblasti řešení konfliktů

„CESTOVNÍ ZPRÁVA“: Toto cvičení lze využít i mnoha jinými způsoby kromě těch, které uvádíme níže. Můžete se například vrátit k úvahám a pocitům, které účastníci spojují s konfliktem, a zařadit je do kategorií dle definice Christophera Moora (viz Kapitola 4). Můžete účastníky požádat, aby rozlišili různé úrovně konfliktů, např. mezilidský, organizační či tzv. přeshraniční. Nebo v závěru semináře požádejte účastníky, aby přidali další karty k těm, na něž si zapsali nebo graficky vyjádřili své osobní pocity, které v nich konflikt budí, nebo jinak změnili svůj původní záznam. Určitě vás i vaše posluchače v průběhu semináře napadne řada dalších způsobů, jak obrazně řečeno vytěžit z tohoto ložiska více drahého kovu; mějte proto karty stále po ruce.



Cíl cvičení

Záměrem tohoto cvičení je dát účastníkům možnost vzájemně se seznámit a začít zkoumat pojmy a myšlenky souvisící se zvládáním konfliktů.

Potřebný čas

Asi 60 minut. Bude-li cvičení trvat déle, nejspíš to bude znamenat, že účastníci dobře „zmapovali teritorium“, které je třeba v průběhu semináře prozkoumat. V takovém případě si upravte svůj časový plán.

Postup

1. Vysvětlete, že cvičení pomůže účastníkům vzájemně se poznat, vyjádřit a podělit se o své pocity a zkušenosti s konfliktem. Rozdejte jim velké karty (každému 4 až 6) a požádejte je, aby se na jednu z nich podepsali (je dobré ji barevně odlišit). Na zbývající karty účastníci zapíšou jedním slovem či větou nebo vyjádří kresbou či symbolem vyjádří své osobní pocity, které v nich budí konflikt. Aby bylo zadání zcela jasné, doporučujeme napsat velkými písmeny na flip chart otázku:

Slyšíte-li slovo „konflikt“, co vás okamžitě napadne, jaké máte pocity, co si představíte?

2. Poté účastníky jednoho po druhém požádejte, aby se představili a řekli, co si zaznamenali na karty. V této fázi kladte pouze objasňující otázky. Požádejte účastníky, aby karty připevnili na stěny učebny – nejdříve vždy kartu se jménem a pod ní ostatní karty.
3. Požádejte skupinu, aby uvedla své obecné dojmy z toho, co vidí na kartách.
4. Rozdělte účastníky na tři nebo čtyři menší, maximálně šestičlenné skupiny, a požádejte je, aby vypracovali „konceptní mapu“. Někdo se vás pravděpodobně zeptá, co tím míníte: vysvětlete, že konceptní mapa je prostě jednoduchý způsob, jak seskupit a uspořádat myšlenky, informace, data atd. a vytvořit si tak rámeček pro uvažování na dané téma, jímž je v tomto případě zvládání konfliktů.



5. Jednotlivé skupiny pak prezentují své koncepční mapy, které opět rozvěsíte po stěnách.
6. Následuje diskuse o cvičení a jeho významu pro lepší pochopení povahy a následků konfliktu. Diskusi můžete navodit například těmito otázkami:
 - **Překvapilo vás některé slovní nebo grafické vyjádření konfliktu na kartách? Které vás překvapilo nejvíce?**
 - **V čem se podobají a liší vyjádření (vnímání a popis konfliktu) různých účastníků?**
 - **Jak byste vy v roli lektorů nebo mediátorů mohli použít tento typ cvičení k tomu, abyste pomohli lidem, kteří se ocitli v konfliktu, pokročit ke smírnému řešení?**

Neváhejte upravit si toto cvičení s ohledem na potřeby skupiny, s níž pracujete. Je koncipováno tak, že umožňuje bezprostředně reagovat na myšlenky či názory, které se v jeho průběhu objeví.



2. MOŽNOSTI PREZENTACE

„Myšlenky bez obsahu jsou prázdné.
Bezkonceptní intuice je slepá.“
-IMMANUEL KANT

Jelikož přednášky většinou neodpovídají zásadám empirického učení (založeného na prožitku, zkušenosti), navrhujeme namísto přednáškové formy použít dvoustranný dialog nebo řízenou diskusi k tomu, abychom uvedli informaci nebo koncepci podstatného významu pro další stádium skupinové práce. Následující osnova by vám měla pomoci při přípravě interaktivní prezentace nových pojmů, myšlenek, dat, informací či materiálů.

Téma řízené diskuse:

.....

.....

.....

Hlavní body, o nichž chcete jednat:

(Stačí tři nebo čtyři, chcete-li, aby si je účastníci pamatovali)

.....

.....

.....

.....

Příklady „ze života“, které chcete použít pro ilustraci:

.....

.....

.....



Otázky, které chcete položit účastníkům:

(Měly by se vztahovat k hlavním bodům vašeho výkladu a účastníky podnítit k tomu, aby uváděli své vlastní zkušenosti)

.....

.....

.....

.....

Shrnutí a rekapitulace hlavních bodů vašeho výkladu:

.....

.....

.....

.....

Jak chcete při prezentaci využít vizuální pomůcky:

.....

.....

.....

.....

DALŠÍ „CESTOVNÍ ZPRÁVA“: Tato cesta za objevy začíná být zajímavá. Než v ní budete pokračovat, doporučujeme vám, abyste se podívali na seznam, který uvádíme v kapitole 5. Obsahuje jen některé z mnoha témat, která možná budete chtít v průběhu semináře použít.



Doporučujeme též, abyste se v této fázi zamysleli nad tím, jak z tohoto inventáře vybrat metody vhodné pro danou skupinu klientů. Vaše konečné rozhodnutí bude záviset na vzdělávacích potřebách vašich posluchačů (tak jak je vnímáte) i na vaší schopnosti jim vyhovět. Neváhejte podle potřeby si upravit nástroje uvedené v této příručce, doplnit je dalšími z jiných zdrojů - a především si vytvořit své vlastní.



3. CVIČENÍ V PERCEPCI

V kapitole 2 v 1. dílu této příručky jsme pojednali o *Pochopení povahy konfliktu* a o úloze, kterou při vzniku a vyhocení neshod a konfliktů hrají vjemy (percepce). Vjemy jsou často povrchními projevy hlouběji zakořeněných předsudků a předpojatosti. Účelem tohoto krátkého cvičení je pomoci účastníkům uvědomit si, jak se náš pohled na problém může lišit od toho, jak ho vnímají jiní.

Toto cvičení může též posloužit jako „rozcvička“, po níž následuje hlubší diskuse o percepčních obvyklých v organizacích, v nichž účastníci pracují, nebo obcích, v nichž žijí, a které by mohly vést k vážnějším neshodám nebo dokonce konfliktům, pokud by nevypluly na povrch a neřešily by se. Používejte toto jednoduché cvičení tvořivě tak, aby vám pomohlo dobrat se hlubší podstaty věci.

Cíl cvičení:

Přijmout názor, že na problémy a situace lze pohlížet různě.

Potřebný čas:

20-30 minut – nebo více, pokud ho „dotáhnete“ do 2. fáze (viz dále).

Pomůcky:

Žádné nejsou potřeba.

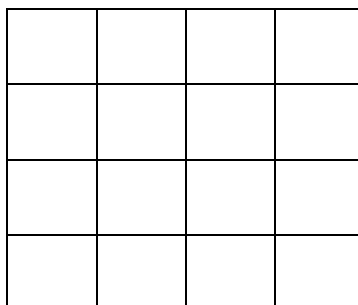
Postup

1. fáze

1. Nakreslete na tabuli čtverec (dost velký, aby ho všichni dobře viděli). Rozdejte všem účastníkům papírky (nepopsané). Bez jakéhokoliv úvodu nebo vysvětlení je požádejte, aby se podívali na nakreslený čtverec a zapsali si odpověď na tuto otázku:

Tento čtverec je rozdělen na několik dílů. Kolik dílů vidíte?

(Pozn. překl.: Tato formulace vám právem bude znít „nečesky“, jako otrocký překlad – ale slovo „vidíte“, jeho obdoba /“zdá se vám“ apod./ tu skutečně hraje roli.)



2. Dejte účastníkům 30 vteřin na to, aby si zaznamenali svoji odpověď.



Pozn. pro lektora: Graf na konci tohoto cvičení znázorňuje, jaký počet dílů účastníci obvykle uvádějí (většinou 16 až 30).

3. Vyberte odpovědi a zapište odpovědi účastníků (počty dílů, které uváděli) na flip chart tak, aby je všichni viděli.
4. Poté se účastníků zeptejte, která odpověď je správná. Uvidíte, že odpověď na otázku, na kolik dílů je čtverec rozdělen, se často bude shodovat s nejvyšším uvedeným počtem. Někteří účastníci možná odpoví, že všechny odpovědi jsou správné, protože jste se ptali, kolik dílů *vidí*, nikoliv na kolik dílů je čtverec skutečně rozdělen. Právě v takovou odpověď ovšem doufáte, protože potvrzuje pointu celého cvičení: že každý z nás považuje za správné to, co momentálně vidíme. Vjemy se tak pro nás často stávají realitou, kterou objevujeme a sdělujeme ostatním.
5. Zeptejte se účastníků, *jaký měli pocit*, když někdo prohlašoval, že čtverec je rozdělen na více dílů, než se domnívali oni - například: „pochyboval(a) jsem o správnosti jejich úsudku; měl(a) jsem pocit, že jsem neschopný/neschopná (nedokáži počet dílů správně odhadnout), byl(a) jsem zvědavý/zvědavá, jaká je správná odpověď“. Zeptejte se jich také, *co udělali*, když si uvědomili, že někteří účastníci vidí ve čtverci více dílů než oni – například: „znovu jsem se na graf podíval(a), abych se ujistil(a), zda jsem se na první pohled nezmylil(a); jestliže můj odhad nebyl správný, snažil(a) jsem se přijít na to, v čem je špatné cvičení nebo lektor“.
6. Snažte se podnítit diskusi o cvičení: zeptejte se účastníků, jak podle nich rozdílné mínění o tom, na kolik dílů je rozdělen čtverec, souvisí s tím, jak lidé nahlízejí na problémy v konfliktních situacích.

2. fáze: hlubší rozbor

Výsledky předchozího cvičení nám zřejmě naznačí, že účastníci jsou ochotni diskutovat o rozdílných názorech na problémy ve svém pracovním prostředí i občanském životě, kdy různé náhledy mohou ztížit porozumění a dokonce vyvolat konflikt, pokud rychle nevyplují na povrch. Organizace kupříkladu zavede nový způsob hodnocení výkonu svých zaměstnanců, od něhož se bude odvíjet rozhodování o služebním postupu a případném zvýšení platů; nebo půjde o změnu sazby spotřební daně na prodej veškerého zboží či služeb, které poskytují nevládní, neziskové a komunitní organizace. Anebo se střetnou názory na to, jak se dívat na rostoucí migraci obyvatel z venkovských oblastí do městských aglomerací. V každém případě mohou odlišné názory na tyto problémy rychle nabýt urputnější podoby hluboce zakořeněných předsudků prezentovaných pod různými nálepkami.

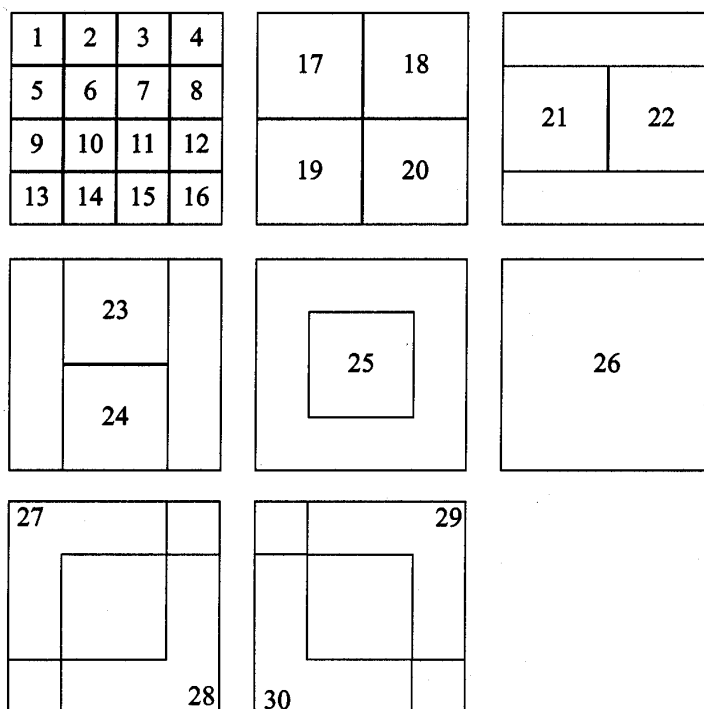
Vyberte nějakou skutečnou situaci, kterou účastníci zažili na pracovišti nebo v místě bydliště, a zopakujte cvičení z 1. stádia, přičemž bude skupina plnit níže uvedené úkoly. Toto stádium může trvat i několik hodin – záleží na problémech, o nichž se bude diskutovat. Posuďte sami, kolik času mu bude třeba věnovat.

1. Požádejte všechny účastníky, aby uvedli problém nebo problémy, které se dle jejich zkušenosti běžně vyskytují na pracovišti nebo v občanské komunitě, a které většina účastníků chápe. Pokud možno z nich vyberte jeden nebo dva. Tento úkol bude snadný, jestliže se skupina sešla, aby řešila konkrétní problém.



2. Rozdělte účastníky na menší skupinky. Požádejte je, aby zapsali různé způsoby, jak buď danou situaci vnímali sami (pokud byli jejími přímými svědky), nebo vjemy, které jim sdělil někdo jiný, nebo se o nich dověděli jiným způsobem – například se o nich dočetli v místním tisku.
3. Každá skupinka pak seřadí tyto vjemy podle míry závažnosti jakožto „roznětky“ potenciálního konfliktu – mohou jim například přiřadit určitý teplotní stupeň, přičemž bude platit, že čím vyšší teplota, tím větší je nebezpečí spontánního zážehu.
4. Budou-li všechny skupinky pracovat na stejném problému, pro porovnání pak každá se svým seznamem seznámí plénem.
5. Potom s celou skupinou rozhodněte, co by bylo možno udělat proto, aby se změnilo vnímání problému a snížilo se tak nebezpečí vážnější neshody nebo budoucího konfliktu – sestavte akční plány.
6. Přečtete akční plány a diskutujete o nich.

Grafické vyjádření různého vnímání počtu políček rozděleného čtverce, které pravděpodobně při tomto cvičení zjistíte. Každá odpověď udávající počet dílů menší než šestnáct a více než třicet si zaslouží velice tvůrčí komentář.



4. PŘÍČINY KONFLIKTŮ A INTERVENČNÍ STRATEGIE

Cíl cvičení

Získat znalosti a dovednosti potřebné k rozpoznání příčin konfliktů a volbě vhodného zásahu.

Potřebný čas

Asi 75-90 minut.

Pomůcky

„Mapa příčin konfliktů a možných zásahů“ (viz níže) a obvyklé pomůcky (papíry, fixy, zvýrazňovače a něco na přilepení popsaných archů na stěny učebny – co pokud možno nezanechá stopy).

Postup

1. Uveďte cvičení stručným výkladem o potřebě umět rozpoznat příčiny konfliktů a neshod mezi jednotlivci, organizacemi, komunitami, národy atd. Máme-li konflikty a neshody efektivně zvládat, potřebujeme si vytvořit přehlednou „koncepční mapu“ jejich příčin. Účelem tohoto cvičení je pomoci účastníkům roztrždit konflikty a neshody do kategorií podle jejich příčin. Budete používat koncepční mapu příčin konfliktů, jejímž autorem je Christopher Moore (viz *Proces mediace* v 1. části této příručky). Moore dělí konflikty do pěti kategorií podle toho, zda jejich příčina tkví v informacích, zájmech, struktuře, hodnotách nebo vztazích. Možná uvedete několik příkladů každé kategorie, neplývejte však zásobou dobrých nápadů: příklady by měli najít především sami účastníci.
2. Rozdělte účastníky na pět malých skupinek; použijte k tomu nějakou nápaditou metodu, kterou jste dosud nepoužili: můžete jim třeba nahodile rozdat proužky papíru, na nichž vždy bude napsáno první písmeno názvu kategorie. Samozřejmě si je musíte připravit předem.
3. Každé skupince dejte 30 minut na to, aby sestavila dva seznamy: (a) konflikty typické pro danou příčinnou kategorii (například „informační konflikt“: lidé se střetávají proto, že se chovají nebo jednají na základě chybných informací); a (b) možné zásahy s cílem řešit konkrétní příčinu konfliktu.
4. Skupinky se opět spojí a každá předloží plénu svůj seznam příčin příslušné kategorie a navrhovaných zásahů.
5. Požádejte účastníky, aby uvedli příklady konfliktů či neshod ze své vlastní zkušenosti a intervenčních strategií, které byly použity ve snaze zvládnout situaci. Zapište příklady, rozdělené podle Moorových pěti kategorií, na velké archy papíru (každou kategorii na zvláštní list).
6. Jako odměnu za dobrou práci účastníkům rozdejte Moorovu „Mapu příčin konfliktů ...“ (najdete ji na následující stránce a můžete si ji zkopírovat).



Mapa příčin konfliktů a možností zásahu (Christopher Moore: The Mediaton Process)

Příčiny konfliktů	Možné způsoby řešení
Informační konflikty: <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek informací • Chybné informace • Rozdílné názory na to, které informace jsou relevantní • Rozdílný výklad informací • Rozdílné postupy při posuzování informací 	V oblasti informací: <ul style="list-style-type: none"> • Dohoda o tom, které informace jsou důležité • Dohoda o postupu při sběru informací • Stanovení společných kritérií pro posuzování informací • Zapojení třetí strany - odborníka, který poskytne nezájatý pohled nebo sporným stranám pomůže dostat se ze slepé uličky
Střety zájmů: <ul style="list-style-type: none"> • Pocit konkurence nebo skutečná konkurence pramenící z <ul style="list-style-type: none"> • hmotných zájmů • procedurálních zájmů • psychologických zájmů 	Vycházející ze zájmů: <ul style="list-style-type: none"> • Důraz na zájmy, nikoliv na pozice • Hledání objektivních kritérií • Hledání řešení, která vyhoví potřebám všech stran • Rozšíření škály možných řešení a prostředků potřebných pro jejich realizaci (zdrojů) • Kompromis, nabídka „výměnného obchodu“ („něco za něco“) uspokojující zájmy, kterým strany připisují různou důležitost
Strukturální konflikty: <ul style="list-style-type: none"> • Destruktivní chování nebo interakce • Nerovnost míry kontroly, vlastnických poměrů nebo distribuce zdrojů • Nerovnost moci a pravomocí • Zeměpisné a fyzické faktory nebo faktory prostředí, které brání spolupráci • Časová tíseň 	Strukturální zásahy: <ul style="list-style-type: none"> • Jasná definice nebo změna rolí • Změna chování (aby přestalo být destruktivní) • Změna vlastnických poměrů nebo kontroly nad zdroji • Nastolení vzájemně přijatelných rozhodovacích postupů • Vyjednávání na základě zájmů, nikoliv pozic • Modifikace prostředků vlivu, které strany používají • Změna fyzických vztahů mezi stranami nebo vztahů daných prostředím • Odstranění časových tlaků
Střety hodnot: <ul style="list-style-type: none"> • Různá kritéria hodnocení myšlenek, nápadů nebo chování • Výlučné cíle založené na vnitřních hodnotách • Rozdílný životní styl, ideologie nebo náboženské přesvědčení 	V oblasti hodnot: <ul style="list-style-type: none"> • Problém se nedefinuje z hlediska hodnot • Strany mají možnost souhlasit i nesouhlasit • Vytyčení oblastí vlivu, v nichž platí stejný soubor hodnot • Hledání nadřazených cílů společných všem stranám
V oblasti vztahů: <ul style="list-style-type: none"> • Silné emoce • Nepochopení nebo stereotypy • Špatná nebo chybná komunikace • Opakované negativní chování 	V oblasti vztahů: <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení postupů, základních pravidel, mechanismů atd., které pomohou udržet na uzdě emoce • Uznání oprávněnosti emocí a práva na jejich vyjádření přijatelným (dohodnutým) způsobem • Vyjasnění percepce a budování pozitivních percepce • Kvalitativní i kvantitativní zlepšení komunikace • Změna struktury tak, aby znemožňovala opakované negativní chování • Podněcování pozitivního postoje k řešení problémů



5. VŠEHOCHUŤ ZAHAJOVACÍCH A STIMULAČNÍCH CVIČENÍ („OPENERS“ A „ENERGIZERS“)

Nabízíme vám k úvaze a pobavení několik cvičení, která pomáhají zahájit a stimulovat skupinovou práci účastníků seminářů – dodat jí potřebný náboj. Z velké části jsou založeny na zkušenostech z „terénních testů“ ve střední a východní Evropě a ze školení lektorů v používání této příručky a dalších manuálů. Jejich účelem je co nejvíce ulehčit práci lektorů tím, že nabízejí neškodné způsoby, jak zapomenout na momentální problémy, které možná účastníky právě trápí. Uvádíme je v naprosto náhodném pořadí, které se neřídí mírou jejich důležitosti ani jakýmikoliv jinými racionálními důvody.

A) Zahajovací cvičení („opener“)

Toto cvičení lze použít pro ilustraci aspektů chování vedoucího k výsledku, který je pro všechny výhodou (win-win), nebo různých stylů zvládnání konfliktů (viz pět stylů dle Kennetha Thomase v 1. části této příručky).

Pomůcky

Psací potřeby (fix a list papíru formátu A4) pro každou dvojici Pro každého účastníka kromě toho připravte menší papírky: pro jednu polovinu s nadpisem „slon“ a pro druhou s nadpisem „dům“.

Postup

Požádejte účastníky, aby se rozdělili do dvojic. Každé dvojici dejte fix a list papíru formátu A4. Jednomu z dvojice dejte papírek s nadpisem „slon“ a druhému papírek nadepsaný „dům“ (účastníci přitom nevědí, co má jejich partner/ka napsáno na papírku).

Dejte účastníkům pět minut na to, aby na papíry (A4) nakreslili příslušný obrázek (slona nebo domu) podle následujících pokynů: nesmí partnerovi/partnerce ukázat zadání (nápis na papírku) nebo jim říci, co má znázorňovat obrázek, který kreslí; musí kreslit jedním tahem; nesmějí se (slovně) domlouvat. Je dobré tyto pokyny napsat např. na flip chart (aby je všichni měli před očima).

Po pěti minutách se každého týmu zeptejte, jak se jim spolupracovalo, a požádejte je, aby předvedly své výtvary pro pobavení celé skupiny. Poté diskutujte o teorii zvládnání konfliktů s různými výsledky (všichni se cítí vítězi, jeden vyhrává a druhý prohrává), o Thomasových strategiích spolupráce a soutěže (konkurence) a dalších strategiích (např. tzv. akomodační strategii spočívající v kompromisu vyhovujícím všem zainteresovaným stranám).

B) Stimulační cvičení („energizer“)

K tomuto cvičení budete potřebovat míč. (Mimochodem pokud ve své lektorské výbavě nemáte sbírku míčů, rychle si ji poříďte. Velmi často se vám bude hodit, zvláště pro cvičení tohoto typu.)



Postup

Je jednoduchý. Účastníci se rozestaví do kruhu, jednomu z nich hodíte míč a požádáte ho, aby třeba uvedl téma, o němž by se mělo mluvit daný den nebo v průběhu týdne (podle typu semináře). Tento účastník pak hodí míč dalšímu, ten dalšímu atd., dokud se všem nedostane možnosti „přispět do databáze“. Toto cvičení lze nekonečně obměňovat – zadávat účastníkům nejrůznější úkoly. Dejte průchod své fantazii: jde o to, aby skupina **udržela míč ve hře**.

C) Zahájení druhého dne

Toto cvičení může být vhodným **zahájením druhého dne** nebo může skupině dodat energie v momentech, kdy jsou všichni tak řečeno na dně – jsou unavení, ztrácejí zájem apod. Opět účastníky požádejte, aby utvořili kruh a aby každý neverbálně vyjádřil konflikt. Připravte se na to, že někteří extroverti budou reagovat způsobem dosti pochybným až nevhodným.

D) Zahajovací/stimulační cvičení pro semináře s nesourodými účastníky *(představujícími různé zainteresované strany)*

Toto cvičení je svým způsobem simulací mediace nebo vyjednávání mezi několika různými spornými stranami. Až si přečtete postup, pochopíte, v čem spočívá.

Pomůcky

Hodně míčů, balónků, starých ponožek vycpaných zbytky večere – cokoliv.

Postup

Zase utvořte kruh. Faciliátor vysvětlí, že míč se bude pořád házet ve stejném sledu, tj. každý ho vždy dostane od stejné osoby a hodí ho stejné osobě, které ho hodil(a) předtím.

Takto budete pokračovat s jedním míčem, dokud do hry nezapojíte všechny účastníky (všichni si hodí a chytanou míč). Pak facilitátor začne vhadzovat do hry další míče – zpočátku pomalu a postupně stále rychleji. Nakonec samozřejmě zavládne naprostý zmatek – a obvykle se stane něco zajímavého, co bude dobrou ilustrací situace, kdy spolu vyjednává řada různých zainteresovaných stran.

Každý účastník se zaměří na toho, kdo mu hází míč, a toho, komu míč hází on. Všechny ostatní je nucen ignorovat. Přitom probíhá komunikace (kříží se sdělení), které si je málokdo vědom. V takové situaci je výkonnost skupiny omezená. A pak facilitátor vhodí do hry další míč nebo starou ponožku, a dynamika se mění. Někteřím účastníkům činí problém se s takovou změnou vyrovnat. Už je vám jistě jasné, o co tu jde. Toto cvičení může ilustrovat řadu různých způsobů chování, které zažíváme při multilaterálním vyjednávání nebo při mediaci.



E) „Seznamka“

– cvičení, jehož účelem je “**prolomit ledy**“ na počátku semináře, jehož účastníci se neznají

Pomůcky

Prostě jen dostatek prostoru, v němž se účastníci budou pohybovat.

Postup

Lektor-facilitátor požádá účastníky, aby se rozdělili do skupin a shromáždili se v různých částech místnosti podle kritérií typu: odkud přijeli (= zeměpisné hledisko – představte si plochu místnosti jako velkou mapu kraje nebo země); kde pracují (rozdělí se třeba podle různých druhů organizací); zkušenosti s mediací, účastí na školení či jiných vzdělávacích akcích.; nebo podle jakýchkoliv jiných hledisek, která dle vašeho názoru mohou být pro ně zajímavá, zábavná nebo obojí.

Po několika kolech, kdy se účastníci budou dělit podle různých hledisek, požádejte skupinky, které se utvoří v posledním kole, aby si chvíli povídaly o tom, co očekávají od semináře; svá očekávání by pak měly být připraveny sdělit ostatním. Poté shrňte celkové výsledky tohoto úvodního cvičení.

F) Další zahajovací cvičení na téma řešení

– které je pro všechny výhodou, oproti výsledku, který je pro jednu stranou vítězstvím a pro druhou prohrou

Pomůcky

Hodně bonbónů.

Postup

Požádejte účastníky, aby se rozdělili do dvojic. Řehněte jim, že budou řešit týmový úkol, přičemž budou za svoji dobrou práci odměněni **jednotlivě**. Cvičení spočívá v tom, že dvojice sepne ruce (proplete prsty) tak, aby navrchu měl palec tu jeden, tu druhý člen dvojice. Kvalita jejich práce (za níž je individuálně odměníte příslušným počtem bonbónů) bude posuzována podle toho, kolikrát se jim podaří proplést prsty se svým partnerem tak, aby jejich palec skončil navrchu. Velice důležité je upozornit je, že není dovoleno se vzájemně (slovně) domlouvat. Na toto cvičení jim dejte zhruba 15 vteřin.

Mimochodem není třeba účastníky odměňovat belgickými čokoládovými cukrovinkami – obyčejné bonbóny postačí. – Uvidíte, že některé účastníci si uvědomí výhody spolupráce – konec konců vyhraje-li jeden člen, získá tím celá dvojice. Jiní spolu budou soutěžit a celková kalorická hodnota odměny dvojice bude menší.



6) SHROMAŽDOVÁNÍ INFORMACÍ O KONFLIKTU

Cíl cvičení

Osvojit si metody shromažďování a posuzování informací o konfliktu předtím, než se pokusíme ho řešit.

Potřebný čas

90-120 minut

Pomůcky

Modelová situace (případová studie) uvedená na konci tohoto cvičení.

Postup

1. Systematické shromažďování informací je jistě z teoretického hlediska naprosto logické, přesto si s ním znesvářené strany často nedají práci ve snaze co nejrychleji vyřešit svůj spor. Hlavním úkolem tohoto cvičení je pomoci účastníkům pochopit, na co se ptát, a osvojit si metody sběru informací o konfliktu a jeho hlubších příčinách, než se rozhodnou věnovat čas a další prostředky jeho řešení. Účastníci budou pracovat v malých skupinách (pěti- až osmičlenných), a budou se snažit dohodnout se na postupu při sběru informací, který jim pomůže lépe pochopit povahu konfliktu předtím, než se jim vymkne z rukou. Výsledky této „zjišťovací“ strategie pak poslouží jako základ pro intervenční strategii, kterou použijí pro řešení svých neshod.

Vaším prvním úkolem v roli lektora je podnítit diskusi (pozor, aby se vám nevymkla z rukou) o způsobech sběru informací a jejich analýzy. Nejsnazší asi bude vycházet z příručky *Building Bridges through Participatory Planning (Stavíme mosty pomocí participativního plánování)*. Až se vám podaří opatřit si tento cenný materiál, nalistujte si Kapitulu 6, kde najdete soubor otázek, které pomáhají pochopit problém, a Kapitulu 7, kde je uveden podrobný popis různých způsobů sběru informací. V zásadě máte na výběr ze šesti široce pojatých alternativ: pohovor; dotazník; kombinace osobního pohovoru a dotazníku; analýza písemných materiálů; bezprostřední pozorování; a využití společných zkušeností, znalostí a intuice.

2. Bezprostředně po této řízené diskusi o metodách hledání podstaty problému a zjišťování informací opět rozdělte účastníky na pěti- až osmičlenné skupiny a požádejte je, aby se dohodly, jak lépe pochopit podstatu konfliktu předtím, než se sejdou s protistranou, aby řešili své neshody. Jejich úkolem bude se rozhodnout, jaké další informace potřebují k řešení narůstajícího konfliktu, a jak si tyto informace opatří.

Účastníci by si měli rozmyslet, jaké metody a nástroje použijí ke sběru a posouzení potřebných informací, a vytvořit si celkový plán. Dejte jim na to 45-60 minut. Asi je opět upozorníte na Moorovu mapu příčin konfliktů jakožto jeden z nástrojů, který jim pomůže uspořádat si myšlenky a rozhodnout se, jaké informace si budou chtít opatřit. To je první krok k řešení potenciálního konfliktu, k němuž spěje situace popsána v případové studii.



Uvádíme několik otázek, na něž by účastníci měli hledat odpověď:

1. Jaké problémy jsou jádrem sporu?
 2. Kdo je na jejich řešení zainteresován a jak?
 3. Jak dlouho trvá situace hrozící konfliktem?
 4. Co již bylo podniknuto pro její řešení?
 5. Co se může stát, jestliže se nenajde řešení?
3. Poté se skupiny opět spojí, každá seznámí plenum s výsledky své práce (= jaké informace si je dle jejího mínění třeba opatřit a jak při tom postupovat) a budou o cvičení diskutovat. Podněcujte diskusi otázkami typu:
- V čem se podobají přístupy ke sběru a posuzování informací, které prezentovaly jednotlivé skupiny?
 - V čem se liší?
 - Co byste změnili na svém přístupu (na němž se dohodla vaše skupina) poté, co jste vyslechli prezentace ostatních skupin?
 - Jaký význam přičítáte systematickému sběru dat, který by měl předcházet před zásahem do konfliktu (s cílem ho řešit)?

Případovou studii uvádíme na následujících stránkách.

Tato případová studie obsahuje mnoho podnětů překračujících rámec výše uvedených úkolů při sběru informací. Můžete například účastníky požádat, aby si představili, co by se mohlo stát, pokud by se uvedená situace neřešila. Bezpochyby by se zvýšilo nebezpečí, že přeroste v konflikt. Mohlo by se například stát, že všude se budou povalovat vraky aut, které onen podnikatel má údajně v úmyslu recyklovat; všude budou o víkendů parkovat nákladní automobily, občané si budou ohrazovat své pozemky ploty, budou si pořizovat hlídací psy, poroste vandalismus atd. atd. ... jistě vás napadne řada dalších důsledků.

Můžete jít i dále: účastníci mohou opět pracovat ve skupinkách a navrhnout strategie, jak překonat tyto neshody a zabránit budoucímu konfliktu. Můžete uvedenou případovou studii dále rozpracovat, přidat další podrobnosti (například informace z policejních záznamů, zápisů ze schůzí občanů, údaje o věkové struktuře místního obyvatelstva, počtu dětí v předškolním věku, o míře nezaměstnanosti, poměru „starousedlíků“ a „novousedlíků“, o tom, co dosud podnikl v dané věci obecní úřad ...) a zvýšit tak její hodnotu jakožto zdroje poučení pro tvorbu strategií řešení problémů.

Již jsme se zmínili o příručce na téma participativní plánování, která je součástí této edice. Najdete v ní cvičení, která můžete použít při školení v metodách řešení problémů; jsou založena na přístupech k řešení sporů těsněji spojených s teoretickými zásadami řízení a manažerskou praxí.



PŘÍPADOVÁ STUDIE: NEUKÁZNĚNÍ SOUSEDÉ

Pochopení a hledání řešení konfliktní situace

Představte si, že pracujete pro instituci zabývající se sociálním výzkumem v kraji, kde v posledním desetiletí dochází k rychlým společenským a ekonomickým změnám. Váš výzkumný tým požádali o pomoc představitelé nedalekého městečka, kde vzrůstá napětí a množí se spory mezi jeho občany. Nedávno dokonce došlo k několika nepěkným střetům. Starosta městečka se domnívá, že chápe příčinu konfliktu, potřebuje však slyšet názor nezájatého „externisty“, založený na faktech, nikoliv na emocích. Městečko má kolem 10 000 obyvatel a je tržním střediskem zemědělské oblasti. Mnohé z okolních farem však již nejsou produktivní a kromě toho klesá celková produktivita zemědělství v zemi. V městečku a jeho okolí je vysoká míra nezaměstnanosti.

Podle názoru starosty je nejproblematictější částí městečka starší obytná čtvrť, kde je hodně neobydlených domů a mnoho činžovních domů, jejichž majitelé tu sami nebydlí a pronajímají je rodinám s nízkými příjmy, které se sem nedávno přistěhovaly z okolních vesnic.

Tato čtvrť se nachází mezi dvěma potůčky ústícími do větší řeky protékající středem městečka. Mokřiny na březích potůčků zdejší obyvatelé tradičně používali jako zahrádky. V poslední době si však zahrádky vysazuje stále méně starousedlíků a na březích se vrší skládky odpadu. Jeden z nových obyvatel dokonce na pozemku za činžovním domem, v němž bydlí, „skladuje“ vrak auta. Kolují pověsti, že má v plánu zřídit si tu sběrnou surovin, protože žádný zákon to nezakazuje.

Rodiny starousedlíků v této čtvrti žijí po mnoho generací a vždy se pyšnily tím, že své domky a zahrádky i okolní obecní pozemky udržují v naprostém pořádku. Teď jsou však mnozí starousedlíci v pokročilém věku a nemají již energii na to, aby se o ně starali jako dříve. Nicméně je trápí, co se v jejich okolí děje. Mnohokrát si stěžovali policii na své nové sousedy, kteří jsou hluční, nemají zájem o stav domů, v nichž bydlí, neudržují pořádek v jejich okolí a nechávají své děti hrát si na cizích soukromých pozemcích. Jeden ze starousedlíků řekl vedoucí výzkumného týmu:

„Nechápu, jak ti lidé mohou takhle žít! Naprosto nerespektují soukromé vlastnictví. Jejich děti se toulají po ulicích. Pořádají na dvorech činžáků hlučné večírky, na které chodí lidé podobného typu ze širokého okolí. Házejí do potůčků prázdné plechovky a z břehů si dělají skládku smetí. Ať se vrátí odkud přišli!“

Většina nových obyvatel čtvrti jsou příslušníky etnické skupiny, která je známá svým životním stylem, odlišným od stylu potomků původních obyvatel tohoto regionu. Jsou družnější, mají rádi ostrá, kořeněná jídla (která je při vaření cítit široko daleko – i to bývá předmětem stížností některých sousedů), jsou zvyklí chodit spát mnohem později než starousedlíci, a jejich večírky tak trvají dlouho do noci, a živí se obchodováním se zbožím a službami, které mají původ v zahraničí. Toto jsou některé ze skutečností, o nichž se vedoucí výzkumného týmu dověděla při své první návštěvě v této čtvrti. Svým kolegům řekla, že tyto problémy jsou jen špičkou ledovce, a pokud se jimi někdo brzy nezačne zabývat, podle jejího názoru se situace nebezpečně vyhroťí.



7. „IMAGE EXCHANGE“

(viz Část 1, Kapitola 7, odstavec 6)

„CESTOVNÍ ZPRÁVA“: Tato metoda, spočívající v tom, že sporné strany si sdělují, jak se vzájemně vnímají – jakou „image“ má jedna strana v očích druhé – je za určitých okolností velice účinný. Hlavní autor této příručky ho například použil při řešení sporu mezi skupinami zastupitelů dvou obcí, kteří si přáli zlepšit své vzájemné pracovní vztahy. Nejdůležitější proměnnou byla přitom jejich *ochota* něco konkrétního pro to udělat. Tato technika se též podle zkušenosti autora osvědčila v organizacích, kde závažné neshody nepříznivě ovlivňují produktivitu a morálku všech, kterých se týkají.



Je-li tedy tato metoda tak účinná, proč předkládat „cestovní zprávu“? Protože nefunguje příliš dobře ve fiktivních situacích – není například snadné ho aplikovat na cvičení v předchozí kapitole. Byl použit při terénních testech provedených pro účely této příručky, s výsledkem dosti katastrofálním. Opakovaně se však osvědčil *proces*, který je jeho podstatou, v situacích, kdy obě strany byly ochotné podniknout konstruktivní kroky k řešení svého sporu. Doporučujeme vám, abyste zvážili jeho použití v případech neshod nebo konfliktů mezi několika (více než dvěma) různými stranami, které si všechny opravdu přejí nalézt řešení.

Následující metoda (č. 8) je založena na velmi podobném přístupu; pohovořme tedy o něm stručně v souvislosti s touto „cestovní zprávu“. „*Role negotiation*“ (vyjednávání o rolích) je vhodné v případech, kdy panují rozdílné názory na to, jak by si jednotlivci nebo skupiny měli počínat v situacích, kdy je potřeba vyřešit nebo provést určitý úkol. Tyto různé názory pak nabývají podoby konkrétních kroků, které situaci dále komplikují. Metoda, kterou uvádíme pod názvem „*image exchange*“, funguje nejlépe v kontextu reálných situací, i když při školeních mohou účastníci tuto metodiku nacvičovat formou simulace („hraní rolí“).

Cíl cvičení

Pomoci účastníkům a skupinám překonat neshody a řešit problémy tím, že si sdělí, jak vnímají sebe sama a ostatní (jak se sami sobě a jeden druhému jeví).

Potřebný čas

Možná až celý den – záleží na složitosti neshod mezi znesvářenými stranami. Naplánujte si čas podle toho, kolik je toho o konfliktu známo, a pamatujte, že tentokrát budete pracovat s lidmi, kteří všichni mají zájem na pozitivní změně svých vzájemných vztahů.

Pomůcky

Hlavní pomůcku vytvoří samotní účastníci (v roli znesvářených stran): totiž seznamy svých vjemů a informací o svých pracovních vztazích. Pak budete potřebovat flip chart, fixy a izolepu nebo jiný materiál, abyste mohli výsledky cvičení rozvěsit na stěnách učebny. Dále byste měli mít k dispozici dvě místnosti, aby obě strany mohly nerušeně a bez zábran pracovat na svých seznamech. Považujeme též za důležité, aby každá strana měla svého konzultanta-facilitátora.



Postup

1. **Příprava.** Samotné cvičení je jednoduché – obě strany prostě zformulují a vzájemně si sdělí, jak se jedna druhé jeví (= *image exchange*) a vymění si informace. Zároveň je však složité v tom, že se tu střetávají jednotlivci, skupiny nebo organizace, mezi nimiž z nějakého důvodu došlo ke konfliktu. V typickém případě se strany nejprve několikrát sejdou se svými konzultanty-facilitátory na „kontraktačních“ schůzkách a konstatují svoji ochotu spolupracovat s protistranou na řešení svých neshod. (V příručce o *participativním plánování* najdete podrobné pokyny pro tyto „kontraktační“ schůzky konzultanta s jeho klientem.) Jakmile se obě strany dohodnou, že se sejdou a pokusí se o řešení, je třeba připravit pro jejich jednání vhodné neutrální prostředí.
2. **Pracovní schůzky.** Po úvodu a cvičení s účelem „prolomit ledy“ podrobněji vysvětlíte účastníkům další postup. Nejprve je vyzvěte, aby se ptali, pokud jim něco není jasné, a pak je požádejte, aby se rozdělili na dvě skupiny (představující sporné stany). Každá vypracuje tři seznamy, v nichž uvede, jak vnímá své vztahy s druhou skupinou. Tato část cvičení může být časově náročná. Vyhrad'te si na ní hodinu, buďte však připraveni podle potřeby jí věnovat i více času. Poté obě skupiny sdělí plénu výsledky své práce.
3. Úkolem skupin bude **odpovědět na tyto tři otázky:**
 - Jak vidíme sami sebe (svoji situaci, své postavení ...) ve sporu s protistranou (druhou skupinou, organizací ...)?
 - Jak nahlížíme na protistranu, s níž jsme se dostali do konfliktu?
 - Jak podle našeho názoru nahlíží protistrana na nás?
4. Skupiny se opět spojí a prezentují své odpovědi na první otázku. V této fázi se ptejte pouze pokud si v něčem budete potřebovat udělat jasno – nepředkládejte žádné argumenty, nezpochybňujte, co uslyšíte. Stejně tak bez komentáře vyslechněte odpovědi na druhou a třetí otázku.
5. V další fázi si skupiny porovnají své seznamy a budou hledat styčné body (v čem se shodují). Poté se důkladněji zamyslí nad tím, v čem se jejich vjemy z nějakého důvodu liší: třeba jde jen o nepochopení, nebo jsou na vině chybné informace, stereotypní uvažování, předsudky nebo jiné faktory, které je vždy třeba pečlivě zvážit, máme-li se dobrat příčin neshod nebo konfliktů.
6. Po prezentacích a diskusi budou účastníci opět pracovat ve dvou skupinách. Tentokrát je požádejte, aby si sestavily dva další seznamy a napsaly je na flip chart.
 - a) *Co jsme na základě poznatků z předchozích prezentací připraveni udělat, abychom pomohli řešit své neshody?*
 - b) *Co by podle našeho názoru měla udělat druhá strana?*

Na toto cvičení dejte účastníkům alespoň hodinu – pečlivě však sledujte, jak pokračují v řešení zadaného úkolu, abyste zjistili, zda na něj mají dost času. Mějte na paměti, že se budou snažit dohodnout se na tom, co „chtějí“ a co „nabízejí“.



7. Skupiny se opět spojí a sdělí plénu výsledky své práce. Vyhrad'te si dostatečný čas na případné vyjasnění jakýchkoliv otázek. Poté účastníky opět rozdělte do dvou skupin. Tentokrát bude jejich úkolem zamyslet se nad tím, co od nich „chce“ druhá skupina a rozhodnout se, jak na její požadavky budou reagovat. Tři dobré reakce jsou:

- a) *Není problém vám vyhovět; nenapadlo nás, že právě tohle po nás chcete.*
- b) *Jsme ochotni vám vyhovět, ale jenom pokud vy budete ochotni*
- c) *Nemůžeme vám vyhovět, protože ...*

Na tento úkol dejte účastníkům další hodinu.

8. Skupiny se opět spojí a každá si zvolí svého mluvčího, který sdělí plénu, na čem se skupina dohodla. V této fázi mějte účastníky k tomu, aby si vzájemně naslouchali a ptali se pouze, pokud jim něco nebude jasné.

9. Po prezentacích a vysvětlení případných nejasností je třeba zajistit, aby skupiny dodržely závazky, které na sebe přijaly. Máme dobré zkušenosti s používáním tohoto postupu při vyjednávání o možných způsobech řešení neshod a potenciálních konfliktů. Ve většině případů se s ním účastníci ztotožní a sami navrhnou, jak v menších skupinách, v nichž jsou zastoupeny obě strany, dále pracovat na vlastním řešení neshod, které je dělí.

10. Až vyřeší své neshody, oceňte jejich závazek tím, že jim poskytnete potřebnou podporu, aby si mohli vytvořit konkrétní akční plán, monitorovat a vyhodnocovat jeho realizaci. Opět vás odkazujeme na příručku o participativním plánování, kde pro tento účel najdete spoustu materiálů.

11. Takovéto interaktivní semináře o řešení sporů a problémů bývají náročné a jejich účastníci si zaslouží odměnu. Na závěr si proto naplánujte oslavu – třeba společnou večeři.



8. VYJEDNÁVÁNÍ O ROLÍCH

Připomeňme si, že tato metoda je určena k vyjasnění rolí a vztahů mezi jednotlivci, skupinami nebo organizacemi, které mají potíže se vzájemnou spoluprací. Lze ji sice použít i při interaktivních seminářích, jejichž účelem je rozvíjet dovednosti potřebné pro zvládání konfliktů a neshod, v tom případě však je potřeba upravit pokyny pro lektory a účastníky tak, aby odpovídaly vzdělávacím cílům, které si tyto semináře kladou.

Cíl cvičení

Objasnit a změnit očekávání, která jednotlivci, týmy, pracovní skupiny nebo organizace, kterým se nedaří spolupracovat, spojují s rolemi, které v této spolupráci hrají, a svými vzájemnými vztahy.

Potřebný čas

Záleží na tom, do jaké míry jsou role nejasné, počítejte však nejméně s 180 minutami, pokud chcete dosáhnout shody.

Pomůcky

Budete potřebovat klidné prostředí, které nebude stísněné a poskytne dostatek soukromí pro účastníky, s nimiž budete pracovat. Osvědčily se formuláře, které účastníci používají k zaznamenání svých konkrétních plánů efektivnější spolupráce. Na konci popisu tohoto cvičení uvádíme několik vzorků.

Postup

1. Níže uvedený postup vychází z předpokladu že jste dosáhli stavu, kdy jsou obě strany připraveny se sejít a s pomocí facilitátora si vyjasnit své role a vztahy a svoji zodpovědnost. Jelikož tato edice příruček se převážně zaměřuje na vztahy mezi nevládními a komunitními organizacemi na jedné straně a úřady obecní samosprávy na straně druhé, rozhodli jsme se popsat postup při tomto cvičení právě v těchto souvislostech. Namísto aktérů, s nimiž jsme v tomto příkladě počítali, si snadno můžete dosadit jiné, podle toho, kdo se na vás obrátí s žádostí o pomoc při vyjednávání o rolích s cílem naučit se lépe spolupracovat.
2. Začněte řízenou diskusí o tom, o co vlastně jde a čeho lze dosáhnout vyjednáváním o rolích. Uvádíme několik podnětů k zamyšlení při plánování programu úvodní části semináře:
 - Vyjednávání o rolích je interaktivní proces, při němž se zainteresované strany společně rozhodují, jaké budou jejich role a jak spolu mohou efektivně spolupracovat.
 - „Role“ v této souvislosti neznamená jen nějakou „systemizovanou“ funkci nebo mandát daný příslušností k určité organizaci, ale i neformální dohodu, pochopení, očekávání a opatření definující pracovní vztah.
 - Tato technika je založena na předpokladu, že většina lidí dává přednost vyjednávání o interaktivním řešení (které mohou ovlivnit, při němž „mají slovo“



a mohou na jeho realizaci spolupracovat) před stavem, kdy se konflikt, neshody a nedorozumění neřeší.

- Toto vyjednávání obnáší určitá rizika. Účastníci musí otevřeně přiznat svůj názor na to, jak by protistrana měla změnit své chování (vyplývající z role, kterou si nárokuje), jak by se měly změnit její pravomoci a povinnosti (zodpovědnost) v zájmu lepších vzájemných pracovních vztahů. Očekává se přitom, že strany splní vše, k čemu se při tomto vyjednávání zavázaly. Pokud tak neučiní, jejich vzájemné vztahy se mohou ještě více zhoršit.
 - Má-li být vyjednávání o rolích úspěšné, je zásadně důležité stanovit si určitá základní pravidla. Při vyjednávání o rolích jde o to, aby se strany dohodly, kdo bude dělat co, s kým a jak. Za druhé se předpokládá, že strany se budou chovat otevřeně a upřímně, otevřeně vyjádří též svoji představu o tom, jak by se měla chovat protistrana, a že budou upřímně spolupracovat ve snaze o novou definici svých rolí, kterou se budou nadále řídit jejich vztahy. Za třetí je nutno mít na paměti, že vyjednávání je dvoustranný proces. Požadujeme-li něco od druhé strany, musíme být též ochotni sami něco nabídnout. Konečně je při vyjednávání, které má vést k oboustranně přijatelné dohodě, nepřijatelné používat jakékoliv nátlakové prostředky nebo výhrůžky.
 - Dohoda dosažená při tomto vyjednávání by se měla sepsat a měly by jí potvrdit všechny zainteresované strany.
3. Po řízené diskusi dle výše uvedených bodů požádejte obě strany, aby se chvíli zamyslely nad níže uvedenými výroky a pokusily se na ně reagovat. Tyto výroky se vztahují k vyjednávání mezi představiteli obecní samosprávy a občanskými (nevládními a komunitními) organizacemi, jejich formulaci si však můžete upravit dle konkrétních okolností (například pro vyjednávání mezi řadovými zaměstnanci a jejich nadřízeným v situaci, kdy se jejich pracovní vztahy neustále zhoršují, nebo vyjednávání mezi dvěma řediteli odborů či oddělení organizace, kteří potřebují lépe spolupracovat). Pokud spornou stranu při vyjednávání zastupuje několik lidí, může si svoji reakci promyslet každý zvlášť a poté se mohou dohodnout na společném stanovisku, nebo mohou na jeho formulaci pracovat společně. Osvědčilo se též napsat níže uvedené výroky, na něž mají účastníci reagovat, na velký arch papíru (flip chart...), aby je všichni měli před očima:
- Kdybyste vy a vaše organizace dělali (to či ono ... co?) více nebo lépe, pomohlo by to mně a mé organizaci pracovat efektivněji.
 - Kdybyste vy a vaše organizace dělali (... co?) méně, nebo byste to přestali dělat, pomohlo by to mně a mé organizaci pracovat efektivněji.
 - Následující věci, které jste dělal(a) vy a vaše organizace, pomohly mně a mé organizaci pracovat efektivněji, a doufám(e), že je budete dělat i nadále.
4. Až si účastníci promyslí svoji reakci na tyto výroky (ze svého osobního stanoviska nebo jakožto zástupci firmy, organizace ...), požádejte je, aby je předložili plénu k diskusi. V této fázi vám půjde o to, aby všem bylo jasné, o čem je třeba vyjednávat – nikoliv vyvolat odmítavé reakce. Proto jsou vhodné otázky typu „co?“, „proč?“ a „kdy?“ – nikoliv úsudky a konstatování.



5. Požádejte strany, aby si ze seznamu otázek, které jsou předmětem vyjednávání, vybraly ty, na nichž se snadno dokáží dohodnout (tj. co mohou udělat, přestat dělat nebo dělat jinak) v zájmu efektivnější spolupráce. Rychle tak zaznamenají úspěch a pokrok ve svých vztazích. Zaznamenejte tuto dohodu, než se strany pustí do jednání o obtížnějších otázkách.
6. V této fázi vyjednávání o rolích se snažte, aby se obě strany soustředily na ty ze zbývajících problémů, které jsou pro ně nejdůležitější, a jejichž řešení jim (jejich organizaci) pomůže fungovat efektivněji a zlepšit kvalitu jejich pracovních vztahů. V typickém případě vyjednávání probíhá asi takto: „Jsme ochotni udělat (to či ono), pokud vy budete ochotni udělat ...“. Nebo: „Toto nemůžeme udělat, protože ...“, načež by obě strany měly navrhnout nové alternativy.
7. Vyjednávání končí, když strany vyčerpaly veškeré možnosti, jak zlepšit své pracovní vztahy, efektivitu organizací, které zastupují, a jejich vedení na základě výsledků vyjednávání. Sepište co nejkonkrétnější dohodu – můžete například použít následující formulář nebo jiný formát, který bude vyhovovat oběma stranám.
8. Ukončete vyjednávání tím, že strany požádáte, aby se zamyslely nad tím, co proběhlo.



DOHODA SJEDNANÁ MEZI

..... a

Dohodli jsme se přijmout a uskutečnit změny ve výkonu níže uvedených rolí:

V zastoupení jsme se dohodli na těchto krocích:
(Název organizace)

1.
.....
.....

2.
.....
.....

3.
.....
.....

V zastoupení jsme se dohodli na těchto krocích:
(Název organizace)

1.
.....
.....

2.
.....
.....

3.
.....
.....



9. STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ

Cíl cvičení

Lépe pochopit pět strategií zvládání konfliktů podle modelu Kennetha Thomase, uvědomit si, kdy je vhodné je používat a kdy nikoliv.

Potřebný čas

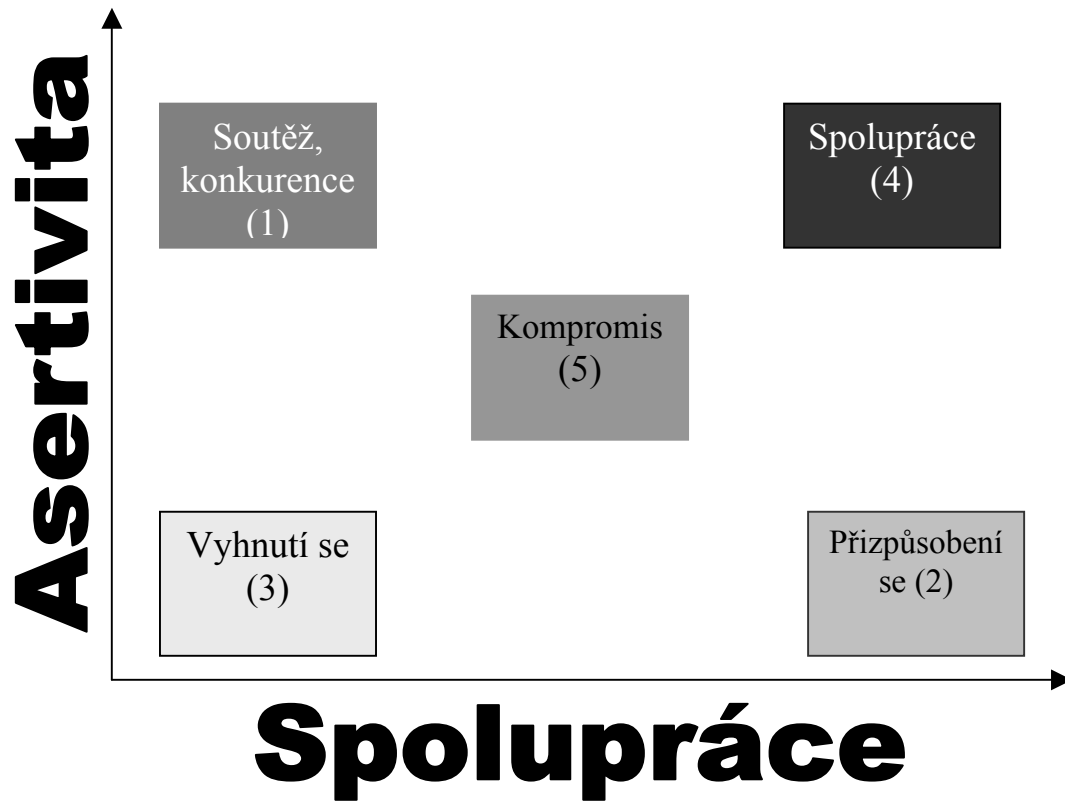
90 minut

Postup

1. Začněte cvičení diskusí o Thomasově modelu zvládání konfliktů uvedeném v Kapitole 3 v 1. dílu této příručky. Napište názvy a popis pěti strategií na flip chart a každou doložte příkladem z běžného života. Zdůrazněte, že žádná strategie není sama o sobě ani ta jediná správná ani chybná. Jejich používání a vhodnost závisí na konkrétní konfliktní situaci a na kulturních souvislostech. Toto cvičení účastníkům umožní vyhodnotit klady a zápory všech pěti strategií na základě svých vlastních zkušeností a zkušeností ostatních.
2. Rozdělte účastníky do pěti skupin; každá se bude zabývat jednou z pěti strategií dle Thomasova modelu: založenými na soutěži (konkurenci), spolupráci, kompromisu, snaze vyhovět a snaze vyhnout se konfliktu. Jejich úkolem bude:
 - uvést situace, v nichž by bylo vhodné danou strategii použít
 - situace, v nichž by nebyla vhodná
 - obecné výhody a nevýhody dané strategie zvládání konfliktů a neshod.
3. Skupiny se opět spojí a každá sdělí svá zjištění. Poté diskutujte o užitečnosti této „koncepční mapy“ při zvládání konfliktů a neshod.
 1. **Soutěž, konkurence.** Asertivní chování, neochota spolupracovat, soustředěnost na vlastní zájmy na úkor zájmů ostatních.
 2. **Přizpůsobení se, vyhovění.** Neasertivní chování, ochota spolupracovat, obětování vlastních zájmů ve prospěch zájmů druhých.
 3. **Vyhnutí 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 rozdílů (neshody, rozporu), ve snaze rychle najít střední cestu.



Strategie zvládání konfliktů (založené na modelu Kennetha Thomase)



10. VYJEDNÁVÁNÍ – SIMULAČNÍ CVIČENÍ (HRANÍ ROLÍ)

Cíl cvičení

Získat praktické vyjednávací dovednosti.

Potřebný čas

Jedna hodina nebo půldruhé hodiny – záleží na tom, jak povedete cvičení.

Pomůcky

Kopie případové studie pro všechny účastníky (Část 1); kopie popisů různých rolí (scénáře) pro účastníky, kteří je budou ochotni sehrát; a pracovní listy pro ostatní, kteří budou plnit funkci pozorovatelů.

Postup

Hlavním účelem tohoto cvičení je umožnit účastníkům, aby se vžili do situace vyjednávačů, přičemž vyjednávání vychází ze zájmů sporných stran – i když byste je zároveň měli mít k tomu, aby se snažili vyjednat pro sebe ten nejlepší možný výsledek.

1. Připomeňte účastníkům Kapitulu 5 v 1. dílu této příručky a to, co se v ní praví o zásadovém vyjednávání. Zdůrazněte rozdíl mezi vyjednáváním založeném na ***zájmech*** oproti vyjednávání ***pozičnímu***. Lidé vyjednávající pozičně bývají úspěšnými debatéry. Prezентují svůj názor, zaujmou tvrdé stanovisko, a není-li zbylí, přijmou kompromis. Řečeno jazykem teorie her, často na vyjednávání pohlížejí jako na hru s nulovým součtem: zisk jedné strany se přesně rovná ztrátě druhé strany.

Naproti tomu lidé, kteří vyjednávají s ohledem na zájmy obou stran, mohou začít z určité pozice, rychle ji však opouštějí a snaží se zjistit příčinu vzájemných neshod. Obrazně řečeno, vyjednávání začíná otázkou „jak si rozdělíme koláč“, rychle však přejde ke zjišťování problémů a hledání způsobů jejich řešení, přičemž se vychází ze zájmů, nikoliv z pozic stran (z toho, jaký zisk by jim vyjednávání mělo přinést).

2. Cvičení můžete strukturovat různými způsoby podle toho, kolik času mu budete chtít věnovat, podle počtu účastníků semináře a cílů, které si stanovíte. Pokud chcete prostě jen ukázat rozdíly mezi vyjednáváním na základě zájmů a pozičním vyjednáváním, bude stačit sehrát scénku a pak řídit diskusi o jejím průběhu. Jestliže chcete umožnit většímu počtu účastníků přímo si zkusit vyjednávání, můžete je rozdělit na tři skupiny, přičemž dvě budou hrát role a třetí bude mít úkol pozorovatele.

V druhém případě tedy nejdříve rozdělte účastníky na skupiny a požádejte je, aby se dohodli, kdo bude hrát úlohy paní Maroniové a pana Swartze (můžete si je samozřejmě pojmenovat jak chcete) a kdo bude pozorovatelem. Rozdejte jim kopie scénáře vyjednávání a dejte jim chvíli na to, aby si ho přečetli. Zodpovězte případné otázky.

3. Dejte „hercům“ popisy jejich rolí, pozorovatelům dejte dotazník, a požádejte účastníky, aby si našli nějaké klidné místo na vyjednávání. Řekněte jim, ať si přečtou popisy rolí, a na vlastní vyjednávání jim dejte asi dvacet až třicet minut.



4. Skupiny se opět spojí a každý pozorovatel bude referovat o dosažené dohodě. Uvede též své postřehy o celém procesu.
5. Cvičení uzavřete „brainstormigem“ o kvalitách zásadového přístupu k vyjednávání. Lektor pak doplní ty, na něž účastníci zapomenu.



PŘÍPADOVÁ STUDIE **ZACHRAŇTE ŠKOLKU!**

Případová studie pro zdokonalení vyjednávacích dovedností

Paní Maroniová provozuje mateřskou školku v pronajatých prostorách v jedné z chudých čtvrtí města. Školka se těší mezi dětmi a jejich rodiči velké oblibě, i místní zastupitelstvo a obchodní komora oceňují význam služeb, které poskytuje, pro oživení místního hospodářství. Rodiče 70 % dětí předškolního věku, které školku navštěvují, pracují v továrně na výrobu obuvi asi pět bloků od školky.

Paní Maroniové však bohužel za čtyři měsíce vyprší nájemní smlouva a školka se bude muset stěhovat. Paní Maroniová má spoustu nápadů, jak by mohla rozšířit své služby pro obyvatele této čtvrti, potřebuje však větší prostory. Navíc se jí nechce investovat do rekonstrukce nemovitosti, kde by byla jen v nájmu a někdy v budoucnu by se možná opět musela stěhovat. Podařilo se jí naspořit v posledních několika letech kolem 5 000 dolarů v naději, že si bude moci koupit dům.

Místní podnikatel Josef Swartz slyšel, že paní Maroniová se bude muset za několik měsíců vystěhovat z prostor, kde nyní provozuje školku, a že má zájem o koupi nemovitosti ve stejné čtvrti. Zavolal jí a řekl: „Náhodou vlastním starou prázdnou budovu s nebytovými prostory jen tři bloky od vaší školky. Přesně vyhovuje vašim účelům. Samozřejmě by potřebovala nějaké opravy, ale určitě bychom se dohodli.“

Pár dní nato se paní Maroniová s panem Swartzem setkala, aby jí budovu ukázal. Okamžitě usoudila, že právě něco takového potřebuje, protože však byla zdatná obchodnice, nedala panu Josefovi své nadšení najevo. Když se ho zeptala, kolik by za budovu chtěl, pan Swartz odpověděl: „Potřebuji za ni dostat 50 000 dolarů.“ První reakce paní Maroniové byla: „To snad nemyslíte vážně! Já nemám kasino, ale mateřskou školku!“ Na což pan Swartz odpověděl: „Určitě se dohodneme.“ Než se rozešli, dohodli se, že se za pár dnů opět sejdou, aby se pokusili dohodnout se na ceně.



Pokyny pro paní Maroniovou

Zeptala jste se v bance na možnost úvěru, a bylo vám řečeno, že vám mohou půjčit jen 45 000 dolarů. Kromě toho jste mluvila s majitelem místní stavební firmy, který odhadl náklady na nezbytnou rekonstrukci asi na 7 000 dolarů. Přestěhování školky (nábytku a zařízení) ze současných prostor by vás stálo přibližně 3 000 dolarů. Když k tomu přičtete kupní cenu, vyjde vám 60 000. Máte uspořeno 5 000, banka by vám půjčila 45 000 – takže 10 000 vám stále chybí. Ty těžko seženete, a takové finanční břemeno si nemůžete dovolit; na druhé straně je vám však líto propást takovou příležitost – budova opravdu přesně vyhovuje vašim potřebám.

V zadní části pozemku je další, malá budova, kterou nepotřebujete; myslíte si, že byste ji mohla pronajmout, nechce se vám však brát na sebe takovou zodpovědnost. Slyšela jste také, že pan Swartz vlastní malou speditérskou firmu. Za předpokladu, že do nové, větší školky budete moci přijmout více dětí, vyděláte tolik, že panu Swartzovi budete moci zaplatit požadovaných 50 000, bude-li souhlasit s tím, že 4 000 z celkové částky mu zaplatíte v měsíčních splátkách v průběhu dvou let. Nevíte však, zda bude ochoten přijmout fakt, že by hned nedostal celou částku. A i když bude souhlasit s tím, že 4 000 mu zaplatíte v měsíčních splátkách, pořád vám ještě bude chybět 6 000 na rekonstrukci a stěhování. Jste připravena uzavřít celkovou dohodu, která vám umožní přestěhovat školku do nových prostor, až vám vyprší současná nájemní smlouva. Nicméně jste odhodlána vyjednat pro sebe co nejvýhodnější podmínky.

Pokyny pro pana Swartze

Nejste připraven slevit. Z osobních důvodů byste velice rád prodal nemovitost právě paní Maroniové. Vaše matka se narodila v malém domku, který na tomto pozemku stál před tím, než tu byla postavena budova pro komerční účely. V této čtvrti strávila dětství, než se přestěhovala do jiné části města. Velice aktivně se angažovala v komunitních programech pro děti z rodin s nízkými příjmy; zemřela před několika lety. Napadlo vás, že by bylo hezké, kdyby nová školka nesla její jméno, nejste si však jist, máte-li to paní Maroniové navrhnout.

Než jste se rozhodl prodat tuto nemovitost, uvažoval jste o tom, že přestavíte malou budovu v zadní části pozemku na kanceláře pro svoji firmu, nikdy jste se k tomu však nedostal. Hledáte pro tento účel jiné místo v této čtvrti, protože si myslíte, že snáze najdete kupce na celou nemovitost, tj. i s menší budovou.

Není to první nemovitost, kterou v této čtvrti prodáváte. Prodal jste již dvě další, přičemž jste se s kupci dohodl na měsíčních splátkách určité části celkové ceny po určité krátké období. V obou případech kupci spláceli se zpožděním a vás stálo hodně času z nich peníze dostat. Nedávno jste řekl manželce: „Už v životě nic neprodám na splátky: chci celou sumu ‚na dřevo‘. Nestojí mi to za ty tahanice.“ I vy si myslíte, že školka má pro tuto čtvrt' velký význam, nejste však připraven pro její záchranu obětovat své zájmy. Jste odhodlán trvat na původní ceně.



Kontrolní seznam pro pozorovatele

1. Bylo oběma stranám jasné, čeho chtějí vyjednáváním dosáhnout?

.....

.....

.....

2. O kterých bodech se jim vyjednávalo nejhůře, na kterých bylo nejobtížnější se dohodnout?

.....

.....

.....

3. Zaznamenali jste nějaký „průlomový moment“ při vyjednávání, kdy strany zcela zřejmě začaly spět ke společnému řešení? Pokud ano – jaký?

.....

.....

.....

4. Vedla k diskuse k tomu, že byly uspokojeny zájmy obou stran? Popište závěrečnou dohodu.

.....

.....

.....



11. POSUŽTE RŮZNÉ MODELY MEDIACE A VYTVOŘTE SI SVÉ VLASTNÍ

Cíl cvičení

1. Pochopit, kdy používat mediaci pro řešení konfliktů a kdy nikoliv.
2. Naučit se přizpůsobit mediaci jakožto způsob řešení konfliktů konkrétním podmínkám dané země nebo kulturního prostředí.

Potřebný čas

120 minut.

Pomůcky

Pisemné podklady (viz 1. část této příručky).

Postup

1. Uveďte cvičení tím, že pohovoříte o historii mediace a o tom, jak se uplatňuje při řešení konfliktů v různých kulturách (viz Kapitola 6 v 1. dílu této příručky). Napište na flip chart několik definic „mediace“ a požádejte účastníky, aby si je přečetli a diskutovali o tom, co mají společného. Pokračujte v diskusi – zeptejte se účastníků, v čem se mediace jakožto způsob řešení konfliktů liší od vyjednávání.
2. Na velký arch papíru запиšte neuspořádaný seznam podmínek, za kterých je mediace vhodnou nebo naopak nevhodnou strategií řešení sporů (tj. aniž byste je třídili na vhodné a nevhodné). Kontrolní seznam najdete na konci tohoto cvičení.
3. Rozdělte účastníky na dvě stejně velké skupiny. Obě skupiny požádejte, aby ze seznamu vybraly podmínky, které jsou podle jejich názoru vhodné pro mediaci, podmínky, za nichž je mediace nevhodná, a stručně zapsali důvody své volby na flip chart. Na tento úkol jim dejte 30 minut.
4. Poté se skupiny spojí, předloží plénu své seznamy a všichni společně budou diskutovat o jakýchkoliv rozdílech v tom, do které kategorie zařadili podmínky uvedené na seznamu. Porovnejte jejich odpovědi se seznamem na následující stránce.
5. Před závěrečnou fází cvičení rozdejte účastníkům kopie podrobného popisu tří mediačních modelů uvedených v Kapitole 6 v 1. dílu této příručky – modelu Ellen Raiderové a Susan Colemanové; modelu kvakerské *Society of Friends*; a přístupu, který doporučuje Christopher Moore. Požádejte je, aby si popisy přečetli, a pak je rozdělte na čtyř- nebo pětičlenné skupiny. Každá skupina bude diskutovat a podobnostech a rozdílnostech modelů a na základě této diskuse si zkoncipují mediační proces, který podle jejich názoru nejlépe vyhovuje podmínkám v jejich zemi nebo regionu. Zapiší ho na velké archy papíru pro účely následující diskuse. Na tento úkol jim dejte 60 minut.



6. Každá skupina předloží svoji koncepci mediačního procesu plénu a vysvětlí, jak k ní dospěla. Podněcujte diskusi o podobnostech a rozdílech v koncepcích jednotlivých skupin.
7. Cvičení zakončete diskusí o tom, jak mohou účastníci uplatnit tento přístup k řešení sporů ve svém občanském životě a pracovní praxi. Můžete se jich také zeptat, zda by se podle jejich názoru tato metoda zvládání konfliktů měla více používat – a jak, aby byla účinná.



Za jakých podmínek je mediace vhodná

- Úsudek ovlivňují silné emoce.
- Sporné strany se znají.
- Poměr moci mezi stranami je více méně vyvážený.
- Účastníci konfliktu spolu žijí, pracují, nebo se z nějakého jiného důvodu od sebe nemohou distancovat. (musí se stýkat).
- Jedné straně není příjemné konfrontovat druhou stranu bez přítomnosti třetí strany.
- Účastníci konfliktu chtějí mít kontrolu nad jeho výsledkem.
- Pro strany je důležité zachovat si vzájemné vztahy.
- Účastníci konfliktu cítí, že potřebují dovednosti a podporu třetí strany, aby mohli vyřešit své neshody.
- Je nutno rychle rozhodnout.
- Je důležité, aby se z konfliktu nestala veřejná záležitost (aby si zachoval důvěrný ráz).
- V konfliktu figuruje řada lidí – například v sousedském sporu.
- Strany se chtějí vyhnout formálnímu, nákladnému veřejnému řízení, například soudnímu.

Za jakých podmínek je mediace nevhodná

- Vše nasvědčuje tomu, že jedna strana hodlá využít mediaci k roznění konfliktu nebo má postranní motivy – chce druhé straně vyhrožovat, získat informace, které později použije proti ní, působit dojmem, že je ochotna spolupracovat apod.
- V průběhu předchozí diskuse se ukáže, že jedna strana není schopná druhé naslouchat, nebo je příliš rozrušená na to, aby dokázala spolupracovat na dohodě.
- Právě se stalo něco traumatického, co brání některé ze stran nebo oběma stranám v konstruktivní účasti.
- Nevyvážený poměr moci brání společnému rozhodování.
- Pro jednu stranu nebo obě strany by bylo lepší, kdyby se spor řešil jinou formou, například u soudu.
- Mediací nelze vyřešit hlavní problém nebo předmět sporu.
- Hlavní sporné strany nejsou ochotny zúčastnit se mediace.
- Žádná ze stran není ochotna uvažovat o urovnání vzájemných neshod.
- Některé spory, například případy porušení zákona, je vhodnější řešit jinou formou.
- Neexistuje žádný mechanismus, který by zajistil dodržování dosažené dohody.



12. ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTŮ A OTÁZKA MOCI

Účelem tohoto nástroje je pomoci mediátorům a vyjednávačům posoudit různé zdroje, z nichž pramení moc jednotlivců, skupin nebo organizací, jimž budou poskytovat své služby. Lidé, kteří se sejdou u jednacího stolu, si nikdy nejsou zcela „rovni“ pokud jde o jejich postavení, funkci, nebo třeba finanční situaci a jiné formy potenciální moci, ať již je to na první pohled patrné či nikoliv. To může mít vliv na jednání a jeho výsledek. Je rozhodně lepší uvědomit si tyto rozdíly a připravit se na ně, než předpokládat, že se nějak vytratí nebo nebudou mít žádný význam.

S určitými úpravami lze níže uvedený postup též použít při seminářích jako cvičení k rozšíření vědomostí. V tom případě začněte řízenou diskusi o popisných materiálech, než účastníkům rozdáte dotazník a požádáte je, aby ho vyplnili.

Cíl cvičení

Posoudit různé zdroje moci sporných stran, které spolu mají vyjednávat nebo řešit svůj spor mediací.

Potřebný čas

90 – 120 minut

Pomůcky

Dotazník pro sebehodnocení.

Koncepční mapa zdrojů moci

French a Raven¹ rozeznávají různé kategorie moci, které je užitečné znát a zvažovat z hlediska zvládnání neshod a konfliktů. Pro účel tohoto cvičení budeme předpokládat, že ve sporu či konfliktu figurují jen dvě strany. Zdrojů moci může být mnoho, a každý je nutno posuzovat ve vztahu k ostatním a s ohledem na konkrétní situaci:

- **Moc odměňovací** je založena na víře strany B, že strana A ji může nějakým způsobem odměnit – služebním postupem, svojí přízní, uznáním, poskytnutím materiálních či jiných výhod.
- **Moc donucovací** pramení z pocitu strany B, že strana A ji může potrestat – způsobit jí bolest, udělit jí důtku, degradovat jí, přeložit jí na horší, méně placenou práci a zbavit jí nějakých výhod nebo privilegií.
- **Moc legitimní (úřední, oficiální)** vyplývá z určitého postavení či funkce v organizaci nebo společnosti, která dává straně právo uplatňovat moc nad ostatními.
- **Moc referenční** je založena na tom, že strana B stranu A ctí a cítí, že je jí povinována poslušností a loajalitou.

¹ French a Raven, „The Bases of Social Power“ / „Základny společenské moci“/ v D. Cartwright (ed.) *Studies in Social* (Ann Arbor. University of Michigan).



- **Moc „expertní“** - pramení z přesvědčení strany B, že strana A vládne nějakými zvláštními odbornými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.
- **Moc informační** je založena na přesvědčení strany B, že strana A má informace nebo přístup k informacím, které jsou důležité pro výsledek vyjednávání.

K těmto šesti kategoriím moci dle Frenche a Ravena přidáváme další dvě, které se běžně uplatňují v konfliktních situacích:

- **Moc pramenící** z toho, že strana B se domnívá, že strana A má **konexe** s vlivnými nebo významnými lidmi.
- **Moc katalytická**, jejímž zdrojem je schopnost kombinovat dvě nebo více základních moci, z nichž každá sama o sobě „mocné straně“ nestačí k dosažení žádoucích výsledků.

Tři z těchto kategorií moci – odměňovací, donucovací a legitimní – jsou zaměřeny na schopnost člověka, který takovou mocí vládne, měnit chování druhé strany i přes její odpor. Čtyři další typy moci – informační, referenční, expertní a moc plynoucí z vlivných konexí – často přispívají k úspěchu jedné strany v konfliktu na základě toho, jak druhá strana vnímá silné stránky a slabiny těchto zdrojů moci.

MOCENSKÉ VZTAHY

Bude možná užitečné zamyslet se nad několika základními tezemi, které se týkají povahy moci v situacích, kdy je třeba řešit neshody a zvládat konflikty.

- Mocenské vztahy jsou dynamické, nikoliv statické; a jsou předmětem neustálého vyjednávání.
- V mnohých vztazích může být absence moci pronikavější (hrát větší roli) než její uplatňování.
- Mocenské vakuum činí lidi a instituce zranitelnějšími ve vztahu k jejich prostředí.
- Vyplnění mocenského vakuu může být účinnější než snaha zvládnout situace, které by bylo možno nazvat „vzedmutím“ nebo „návaem“ moci (kdy se „mocná strana“ snaží za každou cenu svoji moc uplatnit).
- „Bezmocní“ členové organizací a komunit si často nejsou vědomi svých vlastních silných stránek v mocenských vztazích.
- Snaha o zachování mocenských vztahů obnáší neustálé vyjednávání mezi těmi, kteří cítí, že mají moc, a těmi, kteří mají pocit, že jsou bezmocní.
- Mocní potřebují ujištění, že mají moc plným právem ve vztahu, který je opravňuje využívat moc a potvrzuje platnost tohoto práva.



- Moc bezmocných spočívá především ve spořádaném využití práva pochybovat, tj. odmítnout souhlasit s tím, jak je definují (nahlíží na ně) mocní.
- Institucionální moc (pravomoci) má své hranice, které však lze předefinovat.
- Ochota dělit se o moc není totéž, co vzdát se moci.

Úspěšný mediátor nebo vyjednaváč není ani naivní, ani cynický v náhledu na to, jakou úlohu může moc hrát v každodenních situacích, kdy je třeba řešit neshody a konflikty.



POSOUZENÍ ZDROJŮ MOCI V KONFLIKTNÍCH SITUACÍCH

Všechny strany v konfliktní situaci mají v různé míře k dispozici zdroje moci, které jim mohou pomoci buď vyřešit konflikt nebo ho tak řečeno přiživit. Účelem následujícího dotazníku je posoudit míru pravděpodobnosti, že hlavní zainteresované strany budou schopny v konkrétní konfliktní situaci využít svých „zdrojů moci“ k tomu, aby ovlivnily výsledky vyjednávání. V levé části tabulky je uvedeno několik potenciálních zdrojů moci, sloupce v pravé části slouží k posouzení, zda se tyto zdroje moci mohou stát faktorem, který ovlivňuje výsledky jakéhokoliv vyjednaného nebo zprostředkovaného (pomocí mediace) řešení. Dotazník je založen na předpokladu, že v konfliktu a jeho řešení figurují pouze dvě strany. Dle potřeby si k tabulce můžete přidat další sloupce.

Jsou tři způsoby, jak posoudit, zda uvedené zdroje moci mohou ovlivnit výsledek vyjednávání nebo pomoci mediace:

1 – zdroj moci nehraje roli; 2 – mohl by hrát roli 3 – rozhodně hraje roli

Zakroužkuje v každém sloupci číslo, které vyjadřuje váš úsudek o pravděpodobnosti, že uvedené zdroje moci ovlivní výsledek vyjednávání nebo mediace v konfliktních situacích:

Typ moci	Strana A ()			Strana B ()		
	1	2	3	1	2	3
Moc odměňovací: Schopnost odměnit druhou stranu např. služebním postupem, svou přízní, uznáním, přístupem k informacím a dalším zdrojům	1	2	3	1	2	3
Moc donucovací: Schopnost druhou stranu potrestat např. degradací, výpovědí pracovního poměru, udělením důtky, odnětím privilegií	1	2	3	1	2	3
Moc legitimní (úřední, oficiální): Zákonné právo uplatňovat moc nad jinými	1	2	3	1	2	3
Moc referenční: Pramení z toho, že díky svým osobním kvalitám strana vnímaná jako „mocná“ požívá úcty a ostatní cítí, že jí jsou povinováni poslušností a loajalitou	1	2	3	1	2	3
Moc „expertní“: založená na předpokladu, že „mocná strana“ vládne odbornými znalostmi a zkušenostmi, které jí umožňují, aby dosáhla svého	1	2	3	1	2	3
Moc informační: „Mocná strana“ má informace nebo přístup k informacím, které jsou v dané situaci důležité	1	2	3	1	2	3
Moc díky konexím „mocné strany“ s vlivnými nebo významnými osobami, které jí mohou pomoci	1	2	3	1	2	3



Mocenské strategie

Jak využijete posouzení, které jste právě provedli? Ke své výhodě buď v pozici sporné strany při vyjednávání nebo mediaci, nebo jakožto třetí strana – vyjednávač nebo mediátor? V každém případě než mediace nebo vyjednávání začne, budete si chtít připravit svoji strategii. Uvádíme několik doporučení, jak při přípravě postupovat.

1. Napište si seznam všech zdrojů moci, které jste označili číslem 3, tj. těch, které určitě budou vyjednávání či mediaci ovlivňovat.
2. Pak si napište, které zdroje by „mohly být“ faktorem ovlivňujícím jednání, a odpovězte si na následující otázky.

Strana A: _____
Faktor: _____

Bude tento zdroj moci využit k řešení konfliktu nebo neshod? (Ano: ... Ne...). Nebo bude využit k jejich pokračování? (Ano: ... Ne: ...) A proč si myslíte, že tomu tak bude?

Pokud jste stranou A, bude využití tohoto zdroje moci součástí vaší strategie? Pokud jste stranou B, jaká bude strategie, kterou budete čelit snaze druhé strany využít v konfliktu tento zdroj moci?

[Připravte si další formuláře pro přípravu strategie]

Strana B: _____
Faktor: _____

Bude tento zdroj moci využit k řešení konfliktu nebo neshod? (Ano: ... Ne...). Nebo bude využit k jejich pokračování? (Ano: ... Ne: ...) A proč si myslíte, že tomu tak bude?

Pokud jste stranou B, bude využití tohoto zdroje moci součástí vaší strategie? Pokud jste stranou A, jaká bude vaše strategie, kterou budete čelit snaze druhé strany využít v konfliktu tento zdroj moci?

[Připravte si další formuláře pro přípravu strategie]



13. SIMULACE SPORU

Cíl cvičení

Nacvičovat přípravu na mediaci a vyjednávání ve sporu kolem stavebního povolení.

Potřebný čas

180 minut.

Pomůcky

Kopie případové studie a dotazníku pro pozorovatele.

Postup

1. Zahajte cvičení vysvětlením, že účastníci budou provádět simulaci o dvou částech. Spor spočívá v tom, že místní výrobní firma nedostala povolení ke stavbě nové továrny, protože její provoz by byl v rozporu s ekologické předpisy. Podrobný popis případu najdete níže.
2. První částí simulace bude schůzka dvou mediátorů s hlavními spornými stranami: předsedou představenstva výrobní firmy, která chce na území města postavit novou továrnu, jejím hlavním inženýrem, primátorem města a ředitelem odboru životního prostředí magistrátu. Účelem této schůzky je pomoci zástupcům obou stran pochopit zásady mediace a postupy, které se při ní používají. Toto první stádium bude trvat asi 45 minut.
3. Vysvětlete účastníkům, že druhá část simulace, vlastní mediace, bude mít dvě kola, aby se pokud možno všichni vystřídali v roli mediátora. Každé kolo by mělo trvat asi 60 až 90 minut.
4. Rozdělte účastníky na dvě skupiny. Rozdejte všem případovou studii a požádejte je, aby si ji přečetli. Poté jim dejte pár minut na to, aby se rozhodli, kdo bude hrát mediátory (2) a kdo zástupce sporných stran (celkem 4). Doporučujeme, aby mediátoři používali mediační model dle Raiderové a Colemanové uvedený v Kapitole 6 první části této příručky. Jeho výhodou pro tento účel je jednoduchost ve srovnání s ostatními dvěma modely. Účastníci, kteří nebudou hrát role, budou pozorovateli. Rozdejte jim dotazník pro pozorovatele a požádejte je, aby si dělali poznámky.
5. Požádejte obě skupiny, aby se sešly v různých částech učebny nebo různých místnostech, pokud budou k dispozici, a připravily se na schůzku (viz stádium *Rozcvička* v modelu Raiderové a Colemanové). Na přípravu dejte skupinám 15 minut.
6. Zatímco se skupiny připravují, požádejte pozorovatele, aby vám pomohli připravit prostředí pro vlastní mediaci – rozestavit nábytek apod. (viz stádium 1, *Zahájení mediace* v modelu Raiderové a Colemanové). Až budou účastníci připraveni, zahajte druhou část simulace – požádejte „herce“ první skupiny, aby zaujali svá místa u jednacího stolu. Členové druhé skupiny a pozorovatelé se rozsadí kolem do kruhu. Vlastní mediaci věnujte 60 až 90 minut, pak schůzku ukončete. Po několika minutách zahajte druhé kolo, přičemž členové první skupiny a pozorovatelé se opět rozsadí do kruhu kolem jednacího stolu.



7. Poté požádejte pozorovatele o zpětnou vazbu a s účastníky obou skupin o cvičení diskutujte.

Poznámka pro lektora: Tuto simulaci lze mnoha způsoby upravit dle potřeb účastníků. Můžete si napsat jiný scénář, co nejreálnější pro účastníky. Můžete změnit role nebo použít jiný model mediace. Záměr je nicméně vždy stejný: pomoci účastníkům pochopit mediační proces a osvojit si mediační dovednosti.



PŘÍPADOVÁ STUDIE: **SPOR O STAVEBNÍ POVOLENÍ**

Ředitelka odboru životního prostředí magistrátu právě odmítla dát souhlas se stavbou nové továrny na území města. Jako důvod uvádí, že emise plynů z nové továrny by překračovaly maximální povolený limit 5 % stanovený v městské vyhlášce, kterou vydalo předchozí zastupitelstvo. Ředitelka odboru životního prostředí tuto vyhlášku vykládá správně a právem ji uplatnila při zamítnutí žádosti o stavební povolení. Její rozhodnutí podporuje malá, avšak velmi aktivní ekologická organizace působící ve městě. Ředitelce odboru při neformálním jednání sdělila, že je připravena město žalovat, pokud by její rozhodnutí zvrátil buď její přímý nadřízený, tj. primátor, nebo městské zastupitelstvo.

Primátor se uchází o znovuzvolení v komunálních volbách a ve své předvolební kampani slíbil, že ve městě zlepší pracovní příležitosti. V nové továrně by vzniklo 250 nových pracovních míst, které město a obce v jeho bezprostředním okolí zoufale potřebují. Je však také známo, že primátor podporuje své podřízené, zvláště v případech, kdy svá rozhodnutí opírají o zdravý úsudek a právní předpisy. Uvedená ekologická organizace podpořila kandidaturu primátora v komunálních volbách před třemi lety. Primátor je též znám jako rozhodný zastávce ochrany životního prostředí. Právě oznámil, že podpoří rozhodnutí ředitelky odboru životního prostředí, i když bude mít nepříznivé důsledky pro hospodářský rozvoj města, přinejmenším v nejbližší budoucnosti.

Když se o primátorově rozhodnutí dozvěděla místní hospodářská komora, uspořádala tiskovou konferenci, na níž primátorův postup ostře kritizovala a zároveň prohlásila, že i jí leží na srdci ochrana životního prostředí. Zmíněná ekologická organizace patří k jejím nejaktivnějším členům. Tiskové konference se zúčastnil též mluvčí výrobní firmy a prohlásil, že jeho firma je připravena hledat jiné místo pro stavbu továrny, pokud nebude vyřešen tento případ „absurdní byrokracie“. Mluvčí byl zaměstnancem odboru životního prostředí v době, kdy byla přijata uvedená vyhláška, byl však propuštěn pro nedůsledné uplatňování ekologických předpisů.

Těsně před závěrem tiskové konference bývalý předseda hospodářské komory, právník těšící se ve městě velkému respektu, navrhl, že spor by mohl pomoci vyřešit tým neutrálních mediátorů z jiného města. Ve svém prohlášení uznal právo obou stran obrátit se na soud, zároveň však vyjádřil své pochybnosti o tom, zda je to vhodná alternativa. Varoval, že „nejspíš bude trvat měsíce, než soud rozhodne, obě strany to bude stát hodně peněz a způsobí to roztržku mezi občany města, která se jen tak nezahojí.“

Když si primátor příštího rána přečetl v novinách zprávu o tiskové konferenci, zavolal bývalému předsedovi hospodářské komory, svému příteli, a požádal ho o bližší informace o tom, jak by bylo možno konflikt řešit pomocí mediace. Poté zavolal předsedovi představenstva firmy, která plánovala výstavbu nové továrny v jeho městě. Po dosti dlouhém rozhovoru se dohodli, že se obrátí na známou organizaci zabývající se mediací a požádají ji, aby svolala schůzku sporných stran.



Dotazník pro pozorovatele

1. Jak se vám na začátku mediace zdají připravené sporné strany? Zdá se vám, že jsou ochotny účastnit se mediace, že chápou, v čem mediace spočívá, a důvěřují mediátorovi? Co vypovídá o jejich přípravě na schůzku?

2. Jak hodnotíte výkon mediátora v úvodu schůzky – jak se mu podařilo „rozjet“ jednání (viz *Stádium 1. Zahájení mediace*)?

3. Nakolik se mediátorovi v průběhu *Fáze 2: Definice sporného problému* podařilo utvářet chování sporných stran? Naslouchal jim aktivně, kladl dobré otázky, sumarizoval hlavní body, zdůrazňoval styčné body, oblasti, v nichž se shodovaly?

4. Nakolik mediátor ve *Fázi 3. Hledání řešení* pomáhal stranám, aby vzájemně pochopily svůj pohled na věc, jak jim pomáhal vyjasnit si své výchozí předpoklady a hledat alternativy řešení?

5. Nakolik účinně mediátor ve *Fázi 4. Závěr mediace* pomáhal stranám „vyzkoušet“ řešení, na němž se dohodly, a jak se ujistil, že strany jsou připraveny dostát závazkům, které pro ně vyplynuly z uzavřené dohody?



14. PODOBY DIALOGU

Toto cvičení by mohlo být vhodné v závěru semináře. Následující pokyny vycházejí z postupu uvedeného v nedávno vydané knize o praxi dialogu. (Větší podrobnosti najdete v závěrečném komentáři k této knize.) Obdoba tohoto cvičení byla použita při regionálním semináři v Rumunsku, jehož účelem bylo vyzkoušet tyto materiály „v terénu“. Při terénních testech každý účastník dostal čistý arch papíru a spoustu barevných fixů a byl požádán, aby nakreslil, jak dle svého názoru vypadá v konfliktní situaci. Poté účastníci předali své autoportréty svým kolegům, jejichž úkolem bylo portréty upravit podle toho, jak jejich autory vnímají oni. Účastníci semináře pracovali v malých, šesti- až osmičlenných skupinách, pro své účely si je však můžete rozdělit i jinak. Při tomto typu cvičení není třeba se důsledně držet žádného předepsaného scénáře.

Účastníci pak rozložili portréty na podlaže a vytvořili z nich jakousi skupinovou mozaiku. Všichni autoři okomentovali svá díla a vysvětlili, co jimi chtěli vyjádřit a sdělit svým kolegům.

Toto cvičení si samozřejmě můžete upravit tak, aby odpovídalo zájmům a stylu lektorů a účastníků. Nebojte se s ním experimentovat: jeho cílem je podnítit účastníky, aby na semináři i „v reálu“ podvědomě využívali svých obecných, praktických zkušeností s konflikty. Následující cvičení č. 15 se také týká umění dialogu. Možná si ho také budete chtít prostudovat, než se rozhodnete, jak tento důležitý nástroj zvládnutí konfliktů představíte svým posluchačům.

Cíl cvičení

Zlepšit znalosti a dovednosti potřebné k zahájení produktivního dialogu.

Potřebný čas

30 minut.

Pomůcky

- Čistý arch papíru velikosti asi 2 x A4 nebo alespoň 45 x 60 cm.
- Hodně vodových barev, barevných fixů, pastelky vše, co se vám podaří sehnat, aby bylo cvičení opravdu „barevným zážitkem“.
- Podle toho, jaké malířské náčiní zvolíte, budete možná potřebovat také štětce, kelímky na vody apod.
- Stopky nebo hodinky s vteřinou ručičkou, a
- Nějaký zvonek. Stačí i sklenička a lžička, které si půjčíte v kuchyni.

Postup

1. Pracujete-li se skupinou, která zrovna zažívá konflikt nebo se potýká s problémem, který se vleče týdny a měsíce, použijte tento konflikt nebo problém jako ústřední téma cvičení. Nebo skupinu požádejte, aby si vybrala nějakou kontroverzní otázku, kterou



zrovna řeší. Budete-li vycházet z reálné situace, jejíž všechny okolnosti účastníci dobře znají, pomůže jim cvičení získat nový pohled na věc.

2. Rozdejte všem účastníkům archy silnějšího papíru a malířské náčiní. Požádejte je, ať se rozsadí u velkého stolu (pro šest až osm osob) tak, aby měli dost místa na práci. Případně je rozdělte do několika skupin. Napište na flip chart téma, které se skupina rozhodla zpracovat, a vysvětlete jim postup.
3. Začněte tím, že se účastníci na minutu či dvě tiše soustředí: problém tak začne „nabývat tvar“ v jejich vědomí i podvědomí.
4. Poté facilitátor zazvoní na zvonek (zacinká na skleničku) a zahájí tak první z řady minutových kol. V každém kole každý účastník tak řečeno přenese svoji *představu* o problému na papír.
5. Po uplynutí jedné minuty facilitátor opět zazvoní a každý účastník předá své „výtvarné ztvárnění“ problému sousedovi po pravici.
6. Pak se všichni zamyslí nad tím, co by mohli k obrázku přidat, aby ještě lépe vyjadřoval daný problém. Doplní obrázek a celý proces pokračuje v minutových cyklech, dokud se každému účastníkovi nevrátí jeho/její původní obrázek.
7. Poté všechny obrázky vyložte na stůl nebo rozvěste na stěny, aby o nich celá skupina mohla diskutovat – nebo zahajte skupinovou diskusi jakýmkoliv jiným způsobem, který se vám v dané chvíli bude zdát vhodný. Facilitátor účastníky povzbuzuje, aby se zamýšleli nad symbolickými informacemi, které jejich obrázky sdělují, což pomáhá k hlubšímu pochopení problému.
8. Facilitátor může klást otázky nebo dávat pokyny (viz níže) s cílem pomoci účastníkům zpracovat informace a myšlenky, které svými obrázky vyjádřili.
 - Co vidíte na obrázku?
 - Nechte obrázky, ať k vám promlouvají.
 - Nacházíte v tomto kolektivním uměleckém díle nějaká společná témata a myšlenky?
 - Vyjadřuje nějaké nápadné rozdíly? Pokud ano – co si myslíte, že znamenají?
 - Naslouchejte obrázkům a naslouchejte si vzájemně.
 - Počkejte s úsudkem.

[Toto je upravená verze cvičení uvedeného v knize Lindy Ellinorové a Glenny Gerardové *Dialogue: Rediscover the Transforming Power of Conversation (Dialog: objevte znovu přetvářející moc rozhovoru)*, vyd. John Wiley and Sons, 1998. str. 130-2. Všele ji doporučujeme všem, kdo se chtějí více dovědět o procesu dialogu.]



15. NAUČME SE UMĚNÍ DIALOGU

Cíl cvičení

Zlepšit pochopení a dovednosti v používání definujících kvalit dialogu.

Potřebný čas

90 – 120 minut.

Pomůcky

1. *Mluvicí hůl*. Myšlenka „mluvící hole“ je odkazem kultury původních obyvatel Ameriky. Při svých shromáždění si ji předávali členové rady starších, aby tak vyjádřili, komu náleží slovo nebo všemi uznávané právo promluvit. Byla symbolem úcty a pozornost všech se vždy soustředila na toho, kdo ji držel. A především zajišťovala, že shromáždění nemluvili jeden přes druhého, a zpomalovala tempo hovoru.
2. *Vyhodnocovací dotazník*. Je prostředkem zpětné vazby o tom, jaké dovednosti podněcují účinný dialog. Uvádíme návrh dotazníku spolu s pravidly dialogu, které lektor s účastníky probere ve formě řízené diskuse před vlastním cvičením.

Postup

1. Začněte cvičení řízenou diskusí o dovednostech a chování potřebných k vedení dialogu. Viz poznámky pro lektora následující po popisu navrhovaného postupu.
2. Rozdělte účastníky na osmičlenné až desetičlenné skupiny a požádejte dva účastníky, aby se ujali úlohy pozorovatelů. Vysvětlete jim jejich role:
 - Účastníci, kteří povedou dialog, si vyberou téma, které podle jejich názoru polarizuje názory ve skupině: například sňatky osob stejného pohlaví, nějaký politický problém či kontroverzní otázku, kterou řeší jejich komunita, země nebo region. Navrhněte jim, aby používali „mluvící hůl“, která jim pomůže řídit proces dialogu. Připomeňte jim, že nejde o facilitovanou diskusi.
 - Pozorovatelé budou dialog sledovat a budou připraveni sdělit skupině své dojmy: co nejkonkrétněji uvést, zda skupina podle nich dodržovala pravidla nastíněná v průběhu řízené diskuse.
3. Požádejte skupiny, aby si našly nějaké klidné místo, kde povedou dialog na zvolené téma. Měl by trvat zhruba 60 minut.
4. Poté pozorovatelé účastníky dialogu požádají, aby vyplnili krátký dotazník, v němž vyjádří své pocity z dialogu, o nichž budete posléze se skupinou krátce diskutovat. V této fázi by též pozorovatelé by též měli sdělit své dojmy pokud jde o kvalitu dialogu.
5. Po asi čtvrt hodinové diskusi se skupiny opět spojí k závěrečné diskusi o tom, čemu se naučily. Cvičení uzavřete tím, že se účastníků zeptáte, jak by tento přístup mohli využít, aby pomohli lidem, kteří se ocitli v konfliktu, lépe pochopit jádro svých neshod.



Poznámka pro lektora: Pojmy a strategie, které souvisejí s dialogem, mohou významně přispět ke zmírnění dlouhotrvajících konfliktů v komunitách a společnostech. Svému předsevzetí navodit opravdový dialog v komunitách bychom nedostáli, kdybychom nenabídli alespoň jednu jejich aplikaci při seminářích či jiných vzdělávacích akcích, která může účastníkům pomoci zlepšit se v dovednostech dialogu.

I když neexistuje žádná přesná definice dialogu, následující myšlenky by mohly alespoň do určité míry objasnit proces dialogu a jeho průběh. Linda Ellinorová a Glenna Gerardová ve své výše zmíněné knize pronikající k podstatě dialogu nabízejí několik užitečných námětů k zamyšlení.² Rozlišují a zároveň zdůrazňují souvislost mezi *dialogem* a *diskusí* (považují je za dva konce jednoho kontinua).

V dialogu jde o to poskládat význam z mnoha částí a „rozvinout“, „rozprostřít“ a odhalit ho, zatímco při diskusi jde o rozebrání celku na mnoho částí. Rozhovor (konverzace) míří k „dialogovému konci“ kontinua, pokud jeho dynamika spočívá ve snaze něco poznat a rozšířit znalosti o poznaném, nebo dospět k novým pohledům na věc na základě mnoha názorů. Naopak spočívá-li dynamika v hledání jednoho řešení nebo nejlepší alternativy z mnoha, směřuje rozhovor k „diskusnímu konci“ kontinua.

Uvádíme několik rozdílů, které Ellinorová a Gerardová vidí mezi *dialogem* a *diskusí/debatou*. Všimněte si, že také debatu zařazují na „diskusní konec“ kontinua.

Při dialogu jde o to

- vidět části jako *celek*
- vidět *spojitost* mezi částmi
- *ptát se* na předpoklady a zkoumat je
- učit se pomocí tohoto zkoumání a objevování
- vytvářet *sdílený, společný význam*, jeden z mnoha možných

Při diskusi/debatě jde o to

- rozložit problémy na *části*
- vidět *rozdíly* mezi částmi
- *opodstatnit/obhájit* předpoklady
- *přesvědčovat*, „*prodávat*“, *sdělovat*
- dohodnout se na *jednom významu*.

Nenutí-li lidi nic k tomu, aby dospěli k nějakému závěru nebo řešení, obvykle se nebojí nabízet různá hlediska, aniž by museli dokazovat jejich „správnost“. Záměrem dialogu je vzájemně se od sebe učit a budovat *sdílený, společný význam*, který zahrnuje všechna hlediska.

Zdá se, že propagátoři dialogu se obecně shodují na některých podstatných kvalitách, které tento proces definují:

² Ellinor, Linda a Glenna Gerard, *Dialog: Rediscover the Transforming Power of Conversation /Dialog: objevte znovu přetvářející moc rozhovoru/* (New York, John Wiley and Sons, 1998), str. 20-1.



- Při dialogu se *zdržujeme úsudku*. To je snad nejtěžší dovednost. Nejde o to, že si úsudek vůbec netvoříme, ale spíše o rozvoj schopnosti pozorovat či registrovat úsudky – své vlastní i úsudky druhých – z neutrální pozice, zachovat si přitom odstup a nereagovat.
- Při dialogu *ne cítíme potřebu dospět ke konkrétním výsledkům*. Dialog neřeší problémy. Je to proces společného hledání problémů. Nelze realisticky očekávat, že sdílený význam a pochopení povedou k vyřešení problému.
- Při dialogu *zvědavě zkoumáme skryté předpoklady* – „logiku, která se skrývá za ukvapeným hodnocením, kterého se dopouštíme, když vyslovujeme soudy“.³ „To byl dobrý nápad, nebo pitomý, protože - (předpoklad).“ Neustále se rozhodujeme a jednáme na základě úsudků, které vycházejí z jednoho nebo několika předpokladů. To jsou stavební kameny, které po celý život shromažďujeme, aby daly smysl světu, v němž žijeme. Tím, že tyto základní kameny „zvědavě zkoumáme“, jsme též schopni je upravovat a dokonce i měnit, abychom dospěli k jiným úsudkům, které zase proměníme v rozhodnutí a činy. Jinými slovy, předpoklady si vytváříme na základě přesvědčení, že to či ono víme a známe – dokud nezjistíme opak. Dialog je jedním z nejučinnějších nástrojů, který nám k tomuto zjištění slouží.
- V dialogu *jsme sami sebou*. Jinými slovy, vyjadřujeme v něm, co cítíme nebo čemu věříme, a jsme připraveni se k tomu přiznat.
- Dialog *zpomaluje tempo a vytváří vakuum mezi těmi, kdo hovoří, takže význam jejich slov může prosáknout do našeho kolektivního myšlení*.
- Při dialogu *hluboce nasloucháme ostatním i sami sobě*. Většině z nás se již dostalo poučení o teorii a praktických dovednostech aktivního naslouchání. Je pravděpodobně důležité je na tomto místě připomenout.

Doporučujeme vám také znovu si přečíst, co se o dialogu píše v Kapitole 4 první části této příručky.

³ *Ibid.*, str. 78.



Pravidla dialogu - pokyny pro pozorovatele

Účelem následujících pokynů je pomoci vám „zpracovat“ dialog, který jste měli za úkol pozorovat a posoudit. Snažte se co nejkonkrétněji popsat, co jste slyšeli a jakého chování jste si všimli.

Pomocí stupnice od 1 do 5 „oznámkujte“, nakolik se skupině jako celku při dialogu, který vedla, podařilo splnit následující kritéria. (1) = *vůbec ne*; (3) = *do určité míry*; (5) = *velmi dobře*.

1. Členové skupiny se dokázali zdržet úsudku.
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře
2. Povedlo se jim soustředit se na *hledání* problému, ne na jeho *řešení*.
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře
3. Zkoumali skryté předpoklady.
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře
4. Podařilo se jim „být sami sebou“: v rozhovoru sdělovali ostatním své pocity a názory
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře
5. Dařilo se jim zpomalovat tempo rozhovoru a ponechat si čas na reflexi
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře
6. Dařilo se jim neskákat si do řeči.
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře
7. Prokázali schopnost pozorně si vzájemně naslouchat.
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře
8. Snažili se něco se dozvědět, něčemu se naučit.
Vůbec ne 1 2 3 4 5 Velmi dobře

Jestliže jste skupinu v kterémkoliv z těchto bodů ohodnotili známkou 3 nebo horší, poznamenejte si do prostoru mezi otázkami konkrétní důvody, které vás k tomu vedly. Kdo ze skupiny si v uvedených ohledech počínal nejlépe a nejvíce tak přispěl k úspěchu dialogu? (Nemusíte vybrat jen jednoho člena skupiny.)



16. PLÁN APLIKACE NOVÝCH POZNATKŮ A DOVEDNOSTÍ

Účelem většiny vzdělávacích akcí je poskytnout účastníkům příležitost změnit a zdokonalit svoji dosavadní pracovní praxi i své návyky, chování a počínání v osobním životě. Zdá se tedy rozumné uzavřít konstatováním, že hodnotu vzdělávání si plně neuvědomíme, dokud se nezačneme upřímně snažit využít získaných poznatků. Zní to logicky, aplikaci nových znalostí, vědomostí a dovedností však ovlivňuje řada faktorů. Někdy zasahují zvenku – když například náš nadřízený nebo kolegové ignorují naši snahu nebo se nám vysmívají, když experimentujeme s novými myšlenkami. Jindy působí zevnitř. Můžeme mít dobré úmysly, avšak jak se říká – zvyk je železná košile. Někdy jen vůle a snaha nestačí, a potřebujeme více času, trpělivosti a sebedůvěry, abychom si skutečně osvojili nové návyky nebo uplatnili nové znalosti a dovednosti.

Jednou z nejlepších metod je vypracovat si plán. Pravděpodobnost, že s novými poznatky a dovednostmi něco uděláme, se významně zvýší, když se zamyslíme nad tím, co jsme se vlastně naučili a jaké překážky se nám možná postaví do cesty, až se vrátíme mezi své spolupracovníky.

Věnujte chvíli následujícímu dotazníku. Pomůže vám naplánovat si, jak v praxi využijete to, co jste se naučili o zvládání konfliktů.

1. Až se ocitnu v konfliktní situaci, mám v plánu na základě toho, co jsem se naučil(a) o zvládání konfliktů a neshod, udělat tyto dvě nebo tři věci, abych přispěl(a) k jejímu řešení:

.....

.....

2. Byl(a) bych rád(a), kdyby mě v této snaze podpořili následující lidé, a mám v plánu získat jejich podporu následujícími způsoby:

.....

.....

3. Jestliže se ve snaze využít svých nových znalostí a dovedností při zvládání konfliktů setkám s odporem, mám v plánu mu čelit následujícími způsoby:

.....

.....



4. Takto mám v plánu vyhodnocovat úspěch své strategie zvládnání konfliktů:

