

Úvodní slovo autora aneb o hasičích konfliktech

Poušť je krásná právě tím, že někde skrývá studnu...

— *Antoine de Saint-Exupéry, Malý princ*

Dobrý sluha, špatný pán

Před několika lety jsem cestoval do africké Botswany. Zde jsme se setkali s původním národem Sanů, kteří jsou někdy označováni jako Křováci, abychom studovali jejich způsob řešení sporů. Večer v buši patřil mezi vrcholné zážitky celé cesty. Vzdálení mnoho set kilometrů od nejbližšího města jsme seděli pod nádherným hvězdným nebem u ohně a naslouchali starým příběhům savany. Poštěkávání hyen občas přerušil tlumený řev lva. Plameny šlehající ze zkroucených větví akácií vytvářely pomyslnou hradbu, která nás chránila před divokou zvěří tušenou někde ve vzdálené tmě.

Přemítal jsem nad tím, že fráze „dobrý sluha, ale zlý pán...“ působící dnes skoro jako klišé ve skutečnosti nic neztratila na své pravdivosti. Ovládnutí plamenů lidem přineslo teplo, světlo, ochranu a lepší stravu a dodnes je mnohými antropology považováno za nejdůležitější mezník vývoje našeho druhu. Oheň se stal neodlučitelnou součástí života a pro mnohé civilizace byl tím naprosto nejvzácnějším statkem. Vezměme si například starověkou Spartu, kde bylo podle Herodota z Halikarnássu odepření ohně nejvyšším trestem. Potrestaný provinilec byl v důsledku toho zcela vyloučen ze společnosti, odsouzen k zimě, noční tmě a syrové stravě.

Oheň však umí ukázat i druhou, výrazně méně přívětivou tvář: I v 21. století jsme bohužel svědky toho, jak plameny v mžiku pohltnou domy, ulice a někdy i celá města. Zanechají za sebou jen zčernalou poušť a neštěstí.

O to více mě vždy fascinoval můj děda František, který pracoval jako profesionální hasič. Kromě méně vzrušujících činností, jakými byla záchrana koček vylezlých na stromy či čerpání vody při průtržích mraků, také často nasazoval svůj život, když musel hasit lýtý požár nebo nejednou vejít do hořícího domu, aby zachránil přidušeného nešťastníka. Bez přemýšlení tak činil v dobách, kdy dýchací přístroje byly ještě výjimkou a nehořlavé obleky vzácností.

Hasíme požáry konfliktů

V žádném případě nechci zlehčovat riziko a odvahu hasičů, kteří každodenně nasazují své životy a riskují zdravím, ale považuji přínos mediace pro společnost svým způsobem za obdobně nezbytný jako dobře fungující požární sbor. Samozřejmě nejde o život, alespoň ve většině konfliktů nikoliv. Konflikt sám se ale dá dobře vysvětlit pomocí metafory ohně.

I on má svá pozitiva a negativa. Na jednu stranu je nutnou a mnohdy pozitivní součástí naší každodenní existence. Přináší do společnosti nezbytnou dynamiku a pokud je dobře zvládnutý, představuje nové příležitosti a posiluje sociální vztahy. Bohužel se někdy zdá, že jsme jako lidstvo výrazně zdatnější ve zvládnání ohně než našich sporů. Přitom špatně řešený nesvár může nabrat ohybných rozměrů požáru, zničit rodiny, domy a společenství a – jak nám ukazují zkušenosti z největšího konfliktu v dějinách světa, druhé světové války – i celé vesnice, města a národy.

Pokud je špatně řešený konflikt požárem, pak je mediátor hasičem, který je přizván, aby ohroženým stranám pomohl se zvládnutím nebezpečí a s nalezením bezpečné cesty k vyřešení sporné situace. To byla alespoň první myšlenka, která mě napadla, když jsem před lety v Paříži poprvé slyšel o mediaci. Od prvního okamžiku mě svět vyjednávání, litéch argumentů, ohrožených a rozvrácených vztahů, ale také pocitu zadostiučinění z nalezené dohody učaroval. Měl jsem obrovskou výhodu, že jsem se s mediací a konsensuálními technikami vyjednávání setkal jak při svých studiích na francouzské Sorbonně a americké Cornell University, tak při své práci na Mezinárodní obchodní komoře v Paříži a italské Camera Arbitrale. Teoretická a i praktická průprava se ukázala naprosto nezbytná. Nic mě ale nemohlo připravit na pocit, který jsem měl, když se mi poprvé podařilo usmířit sporné strany... když jsem uhasil svůj první požár konfliktu.

V roce 2012 jsem se vrátil do Prahy, abych se stal jedním z prvních pěti mediátorů zapsaných Ministerstvem spravedlnosti ČR. Tehdy to byla v oblasti mediace bouřlivá doba. Nový zákon, nové případy a velká očekávání.

Za dobu mé praxe mediátora jsem působil ve více než 350 případech nejen doma, ale prakticky po celém světě. Řešil jsem případy od drobných konfliktů mezi sousedy po velké kauzy týkající se staveb jaderných elektráren či dálnic. Ve všech ať již malých, či velkých případech lidé předtím neúspěšně bojovali s plamenem konfliktu, který hrozil sežehnout jejich budoucnost. Všude na světě ale mediace funguje, protože lidem na rozdíl od soudních či rozhodčích řízení nabízí řešení. Bere v potaz potřeby stran, jejich zájmy. Odstraňuje nedorozumění a překonává omyly.

Proč vlastně mediace funguje

Co to ta mediace vlastně je? Nejraději mám jednoduchou odpověď: *Asistované strukturované vyjednávání sporu*. Čtyři slova. Nic víc, nic méně. A v této knize se postupně těmto pilířům budeme věnovat. Začneme u konfliktu, který je neoddelitelnou podmínkou pro každou mediaci. Tento významný sociální fenomén musí každý mediátor znát od A do Z. Jinak není schopný stranám pomoci. Proto se na něj zaměříme v první části této knihy.

Mediace představuje dále vyjednávání sporných stran. To můžeme definovat jako proces komunikace za účelem vzájemného přesvědčení vzájemně závislých stran s odlišným vnímáním, s odlišnými potřebami nebo s odlišnými motivy za pomoci výměny ústupků a objevování nových možností. Mediátor tedy musí být také odborníkem na komunikaci a vyjednávání. I proto se u obou těchto aspektů zdržíme, abychom viděli nejen jak dobře vyjednávat, ale také to, co ztěžuje a znemožňuje komunikaci. Mediátoři se bohužel s takovými situacemi setkávají každodenně.

Mediace má strukturovanou formu. Na rozdíl od vyjednávání, které může být chaosem, má své fáze, kterými postupně prochází.

Konečně jde o asistenci. Za pomoci procesu a technik stranám pomáháme vyjednat a nalézt řešení. Obdobně jako hasič, i mediátor má nejrůznější nástroje a techniky, které mu umožňují přivést strany od soupeřícího nastavení ke konsensu. A kdy je spor uhašen? V okamžiku, kdy dojde k naplnění potřeb obou stran.

Přeji Vám, aby se Vám podařilo uhasit všechny velké i malé plameny svárů.

Martin Svatoš
Praha, únor 2020