

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 Hérodota 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 odvalu 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 právě 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 plamenů 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 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 sporu.

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 své praxe mediátora jsem působil ve více než tisícovce případů 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? Nejráději mám tuto 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 to, 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 vyjednávat a nalézt řešení. Obdobně jako hasič i mediátor má nejrůznější nástroje, 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

Úvodní slovo autora k druhému vydání

*Protože na konci života nebudeš vzpomínat na to,
jak jsi seděl v kanceláři nebo sekal zahradu.
Tak zvedni zadek a zdolej tu zatracenou horu...*

— Jack Kerouac

Představy a realita

Sdělení nakladatele, že z prvního vydání *Tajemství mediace* zbývá již jen několik kusů, doprovodila žádost, abych publikaci rozšířil a aktualizoval. Přes množství času, které takový úkol měl vyžadovat, jsem bez váhání souhlasil. Těšil jsem se, že se vrátím zpět k řádkům, které jsem napsal před několika lety.

Během práce mě napadaly nové příklady z mé praxe, které jsem od roku 2020 řešil. A že jich nebylo málo. Také jsem měl poměrně bohatou představu, jaká nová témata by měla kniha ještě obsahovat. Nakonec ale bylo nutné udělat kompromis tak, aby intermezzo, kdy publikace nebyla k dostání, bylo co nejkratší. Kdybych měl naplnit své představy, kniha by narostla dvojnásobně a vyšla by někdy za dva tři roky. V rámci vyjednávacích tréninků učím, jak důležité jsou lhůty. Fakt, že nyní držíte druhé vydání v ruce, je důkazem, že je toto pravidlo pravdivé.

Nakonec se podařilo rozšířit všechny kapitoly, u kterých jsem to považoval za nezbytné, a dokonce přibyla několik zcela nových. Moje původní představa byla samozřejmě znatelně optimističtější a chtěl jsem do knihy zařadit ještě celou řadu dalších témat, ale i v tomto směru musel zvítězit pragmatismus. Má to však i svá pozitiva – neuvedené kapitoly, které se týkají zejména negociace, budou moci čtenáři ocenit v mé nové, chystané monografii věnované problematice vyjednávání.

Jiný svět

Při práci na *Tajemství mediace* jsem také přemítal nad tím, jak se svět neuvěřitelně posunul za ony čtyři roky, které jednotlivá vydání dělí. Když jsem připravoval první, nemohl jsem tušit, že už za rohem čekala pandemie COVID-19, která naprosto změnila naše každodenní životy a připravila nás nečekaně o naše blízké. Ovlivnila i dokončovací práce na této knize a mimo jiné mě připravila o možnost knihu slavnostně pokřtít. V kontextu událostí, které se přehnalý kolem, se ale vlastně jednalo o maličkost. Není nicméně bez zajímavosti, že lock-down zásadně změnil i způsob, jakým lidé přistupovali k řešení konfliktů.

Některé změny byly dočasné. V mediačních místnostech vybaven respirátorem jsem byl, zejména v prvních týdnech proticovidových opatření, svědkem nebývalé soudržnosti

a jakéhosi spojenectví proti výzvám, které nás čekaly. Možná je to jen subjektivní dojem, ale míra dosažených smírů nebývale narostla. Snad si lidé v kontrastu s událostmi, které znamenaly boj o holý život, uvědomovali, že jejich sváry byly svým způsobem malicherné. Tento spirit spolupráce ale bohužel nevydržel dlouho.

Naopak přetrval jeden z jejich přímých dopadů opatření, a to užívání moderních technologií umožňujících dálkový přístup k jednání. V oblasti mediace se tak užívání online komunikačních prostředků stalo spíše standardem než vzácností. ODR (*on-line dispute resolution*) a jeho různé kombinované varianty tak dnes představují běžně využívanou alternativu k tradiční mediaci.

Mediace a dobré zprávy

Naše každodenní realita se ovšem změnila i z hlediska celospolečenského a mezinárodního. Válečné konflikty jsou nám blíží, než jsme si kdy byli ochotni připustit, a jejich četnost narůstá. V prosinci loňského roku bohužel také došlo k nepochopitelnému a nepředstavitelnému aktu násilí na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Mohlo by se tak skoro zdát, že druhé vydání posílám do světa, který se stal nebezpečnějším a konfliktnějším místem, než tomu bylo dříve.

Možná o to více je mediace a konsensuální řešení sporů zapotřebí. Jen těžko můžeme ovlivnit, jestli se ve vzdálených místech naší planety válčí, nebo ne. Zásadně ale můžeme působit na to, aby se sousedské spory nepřesouvaly do soudních místností, aby se obchodní sváry neměnily v arbitrážní bitvy a aby rozvody, už tak smutné události, nepůsobily bývalým manželům a jejich dětem zbytečné stresy a další šrámy.

To vše mediace a konsensuální vyjednávání umí. A dokazují to nejenom v České republice. Nezapomínejme na to, že se díky nim stovky sporů daří smírně vyřešit. Je jasné, že o tom média neinformují, ale to ještě neznamená, že se tak skutečně neděje. Dobrých zpráv je opravdu hodně a za mnohé z nich vděčíme právě mediaci. Mimo jiné mezi ně patří skutečnost, že roste počet nadšených lidí, kteří chtějí do jejich tajů nahlédnout.

Tyto nemalé úspěchy máme všichni ve svých rukách. Jack Kerouac měl pravdu, když v úvodním citátu říkal, že svůj život máme žít naplno tady a teď. A platí to i o tom profesioním. Stačí se jen zvednout a zdolat tu zatracenou horu.

Praha, únor 2024
Martin Svatoš