

pomůže prosazovat právě jednotlivé zákony, které se budou zabývat dílčími problémy životního prostředí, a navíc vyvíjet účinnější tlak na to, aby byla nalézána konkrétní technická řešení ekologických problémů. Pokud nám poradíte, jak přeformulovat náš návrh tak, aby poskytoval právě tuto oporu naší činnosti, budeme si toho velmi vážit.

P: Dobrá, myslím, že teď už bychom se bavili do určité míry zbytečně, protože jsem váš návrh dosud nečetl. Přečtu si ho a můžeme si o něm promluvit. Jsem bohužel velmi zaneprázdněn a tak se s vámi mohu setkat teprve příští týden. Můžete přijít do mé pracovny ve středu v devět hodin ráno?

P se v tomto dialogu dozvěděl hned na začátku přesně, co se od něho žádá. Jednotlivé vstupy na sebe dobře navazovaly a začínaly zjevnou reakcí na to, co říkal předřečník („určitě si jej přečtu“, „naše řešení je jiné“, „ani my se nespolehneme“). Výsledek odpovídal kvalitě dialogu – schůzka na přesně stanoveném místě a v přesně stanoveném čase.

Na cestě k takto efektivní komunikaci ovšem leží bariéry, které není vždy lehké překonat.

## 2.1 Bariéry mezi lidmi

Zkušenost s řešením konfliktů v České republice a „polistopadovém“ Československu mluví jasnou řečí: není to uspokojující řešení konfliktů, které nám chybí nejčastěji. Daleko častěji chybí schopnost a někdy i ochota účastníků konfliktu takové řešení společně hledat.

Hlavní brzdou řešení konfliktů v současné ČR je bezpochyby snížená schopnost lidí vzájemně se pochopit a dorozumět. Na cestě k účinné komunikaci leží řada překážek, které vyrostly z různých kořenů. Některé jistě pod tlakem vývoje naší země v posledním půlstoletí. Jiné jsou universální a ztěžují život lidským společnostem na celé planetě. Všechny jsou při troše dobré vůle překonatelné.

### 2.1.1 Horizontální bariéry

Každý z nás je originál, který má určité názory, vlastnosti, myslí určitým, do podrobností nezopakovatelným způsobem. Je samozřejmě, že nejlépe nám rozumějí lidé, kteří jsou nám podobní, kteří myslí podobným způsobem a věří stejným ideálům. Stejně samozřej-

mé je, že tyto lidi přednostně vyhledáváme, stýkáme se s nimi a možná i společně zakládáme občanská sdružení, politické strany, sportovní kluby, náboženské sekty nebo zlodějské party.

Souznění s těmito lidmi v nás posiluje naše původní přesvědčení, vzájemně se utvrzujeme ve svých postojích a pravdách a vytváříme dorozumívací schémata, kterým je stále obtížnější bez bližšího vysvětlení a značné snahy porozumět zvenčí.

Není to problém porozumět si přes propasti věků či hranice kontinentů, je to problém pochopit myšlenky těch, které potkáváme denně na ulici. Celý proces, tím, jak je založen na proměnlivosti a jak izolací vede ke vzniku odlišných skupin, trochu připomíná vznik biologických druhů v přírodě. Vznik a vývoj „sociálních druhů“ uvnitř lidské společnosti má ovšem ve srovnání se svým přírodním protějškem celou řadu velmi stinných stránek.

V přírodě imbední populace, tedy ta, kde dochází k příbuzenskému řízení genetických informací, je populací stagnující, má sklony k degeneraci. Mám neodbytný pocit, že myšlenkový svět těch z nás, kteří přijímají jen podněty, informace určitého typu, degeneruje podle podobného schématu. Zdravá společnost potřebuje pluralitu, a to pluralitu komunikující, nikoliv izolovanou.

Izolací a příbuzenským řízením stále stejných myšlenek v sobě můžeme vyšlechtit rodověrného Slováka nebo patriotického Čecha, můžeme získat podnikatele zaslepeného vidinou peněz či fanatického ekologa. Ideovou partenogenezi, samooplozováním myšlenek může vzniknout náboženský fanatik či zuřivý ateista, zatvrzelý stalinista nebo militantní feministka. Ideová partenogeneze dala lidstvu berlínskou zeď, dokázala omotat naše jižní a západní hranice ostatním drátem. Mechanismem ideové partenogeneze však nemůže vzniknout bytost, kterou tato společnost potřebuje nejvíc – tolerantní demokrat.

### 2.1.2 Vertikální bariéry

Vertikální bariéry na sebe berou mnoho podob. Uvedu alespoň tři příklady.

(1) **Občan – úřad.** Vlastně bychom neměli mluvit o vertikálním směru a pokud ano, tak považovat právě občana za svrchovaného vůči exekutivě. Realita, částečně zděděná z minulosti, zčásti prostě univerzálně existující, je však jiná.

Voláme-li dnes po obnovení plnohodnotného dialogu mezi občanem a úřadem, musíme vědět, že zbourat bariéru, která rostla

a mohutněla několik desetiletí, znamená velkou snahu z obou stran. Předpokládá to nabídku k dialogu, zřejmě ze směru úřadů, fundovaná a kultivovaná reakci občanů a jasně viditelný respekt úřadů k takové občanské reakci. Tento proces musí proběhnout mnohokrát znovu a znovu.

Komunikace mezi občanem a úřadem leckde již začala, většinou z iniciativy občanů, kteří se zejména na komunální úrovni mnohde začínají projevovat jako viditelná politická síla i v nevolebních obdobích. Dětské jesle zachráněné občanskou iniciativou před zrušením, autobusová linka do zapadlé vesničky vydupaná občany ze země, opuštění od záměru, který by poškodil přírodu, díky aktivitě občanského sdružení, to jsou první květy úspěchů, které ze sebe tato země po rozpuštění ledového krunýře vydává. Bude jich přibývat.

(2) **Nadřízený – podřízený.** Špatná komunikace mezi podřízenými a nadřízenými je na našich pracovištích téměř železným pravidlem. Nadřízení se často bojí opravdové týmové práce, mají pocit, že pracovnímu týmu je třeba vládnout pevnou rukou. Přípravují se tak o zpětnou vazbu od svých podřízených, kteří pak nemají velký zájem s nadřízenými komunikovat více, než je nezbytně nutné.

Produktivitu práce tlumí nejasně stanovené povinnosti, práva, odpovědnost a vztahy k ostatním lidem, nedostatečně individuální přístup nadřízených k podřízeným, málo informací o kontextu (smyslu) práce, nevelký prostor pro iniciativu a kreativitu. Často není zřejmé, co je považováno za dobře odvedenou práci. Manažeři v drtivé většině podrobně, úkon po úkonu, programují své podřízené, místo aby se zaměřili spíše na objasnění toho, jaký výsledek práce od něho očekávají. Za těchto okolností vznikají zcela zákonitě u podřízených velké problémy s motivací.

Vztah podřízený – nadřízený je hierarchický, nerovný. Tíha toho, zda bude komunikace mezi oběma dobře nebo špatně fungovat, se proto posunuje výrazně směrem k nadřízenému, od kterého se čeká, že komunikační pravidla zavede a bude dodržovat.

(3) **Vychovávající – vychovávaný.** Rovněž při výchově vzniká nerovná, „vertikální“ komunikace. Modely, jak vychovávat, jsou zejména v poslední době charakteristické pohybem ode zdi ke zdi. Tradiční české rčení o „stromku, který se musí ohýbat, dokud je mladý“ se střetá s modelem kamarádky výchovy, který k nám proniká ze Západu. Bariéry, které vznikají mezi vychovávaným a vychovávajícím, jsou nebezpečnější než většina ostatních, protože se staví do cesty mezi člověka, který teprve hledá svůj vztah k okolnímu světu, a tento okolní svět sám.

Přístup učitele k výchově nebo vzdělávání může poznamenat schopnost člověka komunikovat se svým okolím na dlouhou dobu. Jako odstrašující případ špatné komunikace ve škole uvádím s oblibou přístup většiny učitelů cizích jazyků k výuce. Nejde jen o to, že podstatou, ostatně poněkud středověkou, této „výuky“ bylo zhusta obyčejné biflování. Horší je ono neustálé srážení sebedůvěry („Špatně! Zase ses neučil! Takhle by to nešlo!“) při sebemenší chybě, které způsobuje, že se pak takový žák našich přísných učitelů při setkání se svým prvním cizincem neodvážá otevřít ústa.

Teprve když jsem poprvé viděl učit angličtinu Američanku, pochopil jsem, proč Američané nemají pro malou sebedůvěru buňky. Zeptala se adeptky na dorozumění v angličtině, co dělala včera večer. „I listened radio,“ odvětila adeptka plynou Czenglish. Známe české učitele, kteří by se po takové odpovědi pokusili vyskočit z kůže. Ale Američanka projevila nadšení: „Great! You listened to the radio!“ Myslím, že její žáci už nebudou mít s komunikací problémy...

### 2.1.3 Kulturní a jazykové bariéry

(1) **Jazyk.** Jednání v cizím jazyce je výhodou i nevýhodou zároveň. Při omezené znalosti jazyka, kterým je vedeno jednání, nemůžete samozřejmě reagovat dostatečně vzletně a přiměřeně úrovni těch, kteří jednacím jazykem plynne ovládají. Na druhé straně však můžete získat čas předstíraním, že jste přesně nepochopili, získat informace, pokud se ti ostatní spolehnou na to, že jim nerozumíte, a nakonec i získat zpět ztracené pozice (například zpochybnit dosaženou dohodu, která se vám zpětně jeví nevýhodnou) poukazem na to, že jste špatně pochopili to, co druzí říkali, nebo že jste se sami špatně vyjádřili.

Máte-li tlumočníka, kterého dobře neznáte, je možné jej průběžně kontrolovat i tehdy, když cizí jazyk téměř neznáte. Orientovat se můžete podle mezinárodních slov, délky překladu i toho, zda druhá strana na patřičných místech odpovídajícím způsobem reaguje (úsměvy, souhlas, údiv atp.).

(2) **Kultura.** Jemnější úskalí nás čekají při setkání různých kulturních okruhů. Dodnes si vzpomínám na pozvání do beduínských stanů, kterých se mi dostávalo při mapování v poušti Přední Asie. Odmítnout je příkře bylo urážkou. Při použití výrazu „bukra“, tedy zítra, však bylo místnímu bontonu účinně zadost. „Badbukra“, pozítří, pak šetrným způsobem naznačovalo, že k návštěvě nedojde.

V literatuře o komunikaci a vyjednávání můžete občas nalézt mís-

ta, kde autoři vstupují na tenký led a pokouší se shrnout způsoby, jakými přistupují k jednání příslušníci nejrozličnějších kulturních oblastí. Taková zobecnění jsou velmi problematická, na druhé straně se ovšem různé zdroje alespoň u klíčových oblastí překvapivě shodují.

To je také důvod, proč se pokusím o shrnutí těchto zahraničních pohledů na komunikaci a jednání s příslušníky tří hlavních kulturních okruhů, se kterými se dnes můžeme setkat v České republice nejčastěji, tj. Severoameričanů, Západoevropanů a Východoevropanů. Níže uvedené charakteristiky je dobré přijímat s velkou opatrností i proto, že se mohou měnit v čase. Zejména na východ od bývalých československých hranic se v posledních letech opravdu hodně změnilo.

a) Severoameričané vysílají často jediného zástupce na jednání, který také často má rozsáhlé rozhodovací pravomoci. Rádi jdou rovnou k věci a nezdržují se dlouhým sondováním druhé strany jednacího stolu. Jsou neformální, a vždy téměř povinně v dobré náladě. Nechodí dlouho kolem horké kaše, věci rádi nazývají pravými jmény. Jejich pohled je upřen spíše ke kratším horizontům, bývají ukvapení. Někdy se ukáže, že jejich příprava na jednání nebyla nijak ideální. Jsou individualisty, při jednání zdůrazňují odlišnosti a vycházejí z nich. Nadto viditelně inklinují k soupeření a je-li vedeno fér, dokáží se s chutí utkat. Jednají spíše o jednotlivých problémech než o celé sadě. Nebojí se soudních řešení, ostatně právníci bývají při jednání klíčovými osobnostmi. Jejich smlouvy jsou dlouhé, nudné a detailní. I sami sebe někdy překvapí rychlými a rozsáhlými ústupky, takže se občas sami zaženou do úzkých a ztratí vyjednávací prostor. Nehovoří obvykle cizími jazyky, a ani jednání s odlišnými kulturami se vždy nevyznačuje nejvyšší mírou empatie.

b) Východoevropané mají zvyk jednat v týmu a složení tohoto týmu bývá dosti neprůhledné. Obvykle nebývá zřejmé, kdo má právo učinit rozhodnutí, velmi často se stává, že v týmu nikdo takový není. Východoevropané bývají trpělivější a lépe připravení než Severoameričané. Proto se neobávají dlouhých jednání. Na začátku často krouží kolem tématu a drží dlouhé úvodní proslovy. Nevadí jim přestávky v jednání, bez skrupulí je navrhují a se stejnou lehkostí jejich návrhy přijímají. Jsou chladní, formální, nedávají si příliš záležet na tom, aby dali najevo přátelský zájem, nevdají jim vystupovat z pozice síly. V západoevropském a severoamerickém prostředí působí dojmem byrokratů. Dokáží dát najevo zlost, ale často jde o součást taktiky. Důraz kladou na rozdílné zájmy, konfliktů se nebojí a téměř pravidelně se snaží při jednání soupeřit. Oproti Severoameričanům

mají daleko menší vliv jejich právníci, mohou v týmu i chybět. Je-li sjednána dohoda, drží se pečlivě jejím doslovným zněním, myšlenky, s jakou byla dohoda sepisována, nehrají pro její výklad velkou roli. Do budoucnosti hledí daleko, rozhodně dále než Severoameričané. Také raději řeší rozsáhlejší soubor otázek dohromady, neradi jednají o jednotlivostech. Neradi a jen velmi pomalu ustupují. Ve styku s odlišnými kulturami působí obvykle jako slon v porcelánu, cizí jazyky umí jen výjimečně.

c) Západoevropané vysílají na jednání často jednotlivce, který má právo rozhodnout, ne vždy je však využije. Jejich trpělivost a pečlivost leží někde mezi Východoevropany a Severoameričany. Mají rádi systematický přístup k jednání. Rádi hrají poctivou hru, bývají pružní a otevření, otevřenost však bývá kompenzována zdvořilostí. Nemají ani americký tah na branku, ani východní rozvleklost. Úvod, věnovaný zdvořilostem a neutrálním tématům, zpravidla zařazují, ale zbytečně neprotahují. Jednání se však nesnaží zbytečně urychlit. Do budoucnosti se dívají poměrně daleko, jednají bez potíží i o jednotlivých, izolovaných problémech. Jsou individualisty, nicméně kladou důraz na společné zájmy a pokoušejí se o spolupráci a zisk na obou stranách. Právníci bývají přítomní, a to v roli odborníků ve své oblasti. Soudní řešení je bráno jako nouzová alternativa k dohodě. Ústupky činí racionálně, po krocích. Mívají velké zkušenosti s různými kulturními oblastmi a často i rozsáhlé jazykové znalosti.

### 2.1.4 Bariérové postoje

V kapitole o vyjednávání se podrobněji zmíním o rozdílu mezi zájmy a postoji. Postoje jsou to, co lidé vyjevují navenek, co prezentují ostatním. Zájmy leží o podlaží níže v pomyslné stavbě lidského jednání. Bývají důvodem k určitým postojům, v řetězu příčinných souvislostí tedy zpravidla leží o jeden článek před postoji.

Některé postoje a vzorce chování jsou omezené na určité kulturní oblasti a tvoří nebo tvořily součást krajového koloritu (do literatury tak jako pojmy vstoupily např. české furiantství či postoje související s krevní mstou), jiné jsou doslova kosmopolitní a mají charakter jakýchsi pandemií, kterými chronicky stůně celé lidstvo.

Jako bariérové můžeme označit ty postoje, které významně stěžují komunikaci mezi lidmi. V našich podmínkách se vyskytují především následující bariérové a jim příbuzné postoje:

(1) **Xenofobie**, tedy netolerantní, odmítavý postoj k odlišnému.

Společnost, která byla dlouhou dobu uzavřená jako ta naše, vstupuje samozřejmě do víru komunikace se zástupci různých minorit s velkým handicapem ve srovnání se společností, pro něž je mísení různých rasových, náboženských, národnostních, názorových a kulturních skupin běžným obrázkem všedního dne. Na přístup k odlišným lidem, názorům a chování nemá uzavřená společnost vhodné „programy“. Nejjednodušší reakcí na nové a neznámé je samozřejmě negace, odpor. Díky letité izolovanosti můžeme vídat v naší zemi prvky nesnášenlivosti častěji, než je pro plynulou komunikaci ve společnosti zdrávo. Z hlediska tématu této příručky jde o hrubý prohršek proti jedné z klíčových zásad pozitivního přístupu ke konfliktům, kterou jsme nazvali „respekt k odlišnostem“ (viz kapitola 1. 1).

(2) **Extrémismus** vlastně není bariérovým postojem, může však komplikovat cestu k řešení konfliktu. Spočívá v zaujímání krajních, výstředních a radikálních postojů v konfliktu. Nutně však nemusí být nekritický, může být založen na logicky analyzovatelných a pregnantně vyjádřitelných, možná i legitimních zájmech.

(3) **Fanatismus** spočívá v přístupu ke konfliktu pouze na úrovni postojů, spojený s neochotou či neschopností argumentovat na úrovni zájmů. Spočívá ve vášnivém, náruživém, nekritickém zaujetí pro něco nebo někoho, spojeném se slepou vírou, nadšením a oddaností. Fanatismus odmítá jakékoli alternativy k předmětu své absolutní víry. Jde o jed, který znemožňuje rozumné řešení konfliktů.

(4) **Nimby** (z anglického „not in my backyard“, ne na mém dvorku) je postoj odmítající, aby se něco stalo v blízkosti nositele tohoto postoje, přičemž nositel nemusí nutně popírat obecnou užitečnost tohoto „něčeho“. Často se s tímto postojem setkáváme v ekologických konfliktech, kdy lidé z území, kde má být postaven nějaký diskutabilní provoz nebo jiná stavba (například skládka odpadů, spalovna, továrna, dálnice) připouštějí, že někde to stát musí, ale rozhodně odmítají, aby to bylo právě v jejich blízkosti. Tento postoj je třeba odlišit od takového, kdy lidé odmítají existenci něčeho obecně, bez ohledu na to, kde to bude situováno (typicky jaderné elektrárny, příliš mnoho spaloven, preference silniční dopravy na úkor železniční atp.).

Nositelé zájmů na ekonomickém rozvoji se postojem nimby logicky obávají jako upír česneku. Tvrdí, že v mnoha případech již nejde o postoj nimby, ale jeho extrémní formu, kterou nazvali „banana“ (z anglického „built absolutely nothing anywhere near anyone“, tedy nepostavit vůbec nic blízko kohokoliv).

(5) **Závisť**. Sedlák má možnost, aby mu bůh splnil přání. „Sou-

sed má pěknou kravku, která mu dojí třicet litrů vynikajícího mléka denně,“ povídá smutně sedlák, „a já mám jen tu svou starou, která už skoro nic nenadojí.“ – „Chápu,“ chápe se iniciativy bůh, „chtěl bys mít taky tak dobrou krávu jako tvůj soused, takovou, která by ti taky tak hezky dojila.“ – „Kdepak,“ brání se sedlák, „já bych chtěl, aby sousedovi ta jeho kráva chcípala!“

Snaha usilovat o to, aby úspěšnější postihla ztráta, spíše než úsilí o to, se úspěšnějším vyrovnat, je bohužel u nás domovem dosti často.

(6) **Švejkování**. Častá je snaha účastníků konfliktu zlehčovat situaci, cestu, která má vést k řešení, někoho, kdo má účastníkům k řešení pomoci, ostatní účastníky konfliktu, případně úplně všechno. Nepříjemné je, že švejkování je velmi nakažlivou chorobou, proti které, zdá se, především Češi těžko nalézají protilek. Začne-li se šířit při řešení konfliktu, bývá horší než kapénková infekce. I zkušení američtí odborníci na vyjednávání tváří v tvář tomuto jevu pravidelně kapitulují.

(7) **Poraženectví, fatalismus**. Často komplikuje řešení konfliktů malá víra ve vlastní schopnost nebo schopnost účastníků konfliktu jako skupiny ovlivnit situaci a zvládnout konflikt. Bez důvěry ve vlastní síly se konflikty samozřejmě zvládají jen velmi těžko.

## 2.2 Výpravy do podvědomí

Překvapivě velká část komunikace mezi lidmi probíhá pod prahem vědomí. Dříve než se pustíme do bourání komunikačních bariér, měli bychom podniknout alespon základní exkurzi do podivuhodného světa lidského podvědomí.

### 2.2.1 Rituály a konvence

Rituály jsou zcela stejné, opakované činnosti, používané vždy, když nastanou patřičné podmínky. Úzce souvisejí především s mimoverbální komunikací. Hrají v našem životě větší roli, než si běžně uvědomujeme. Ritualizováno je vlastně veškeré naše chování ve společnosti. Příklady neritualizovaného chování se vlastně omezují na projevy zcela soukromého charakteru, které není zvykem dělat ve společnosti (třeba štourání v nose nebo dotyky na intimních částech těla).

Rituály mají dvě významné funkce: dávají nám jistotu (mnohokrát opakovaná činnost je prověřena jako bezpečná, nepřinášející ne-