

# Řešení konfliktů

**Lucie Konečná**

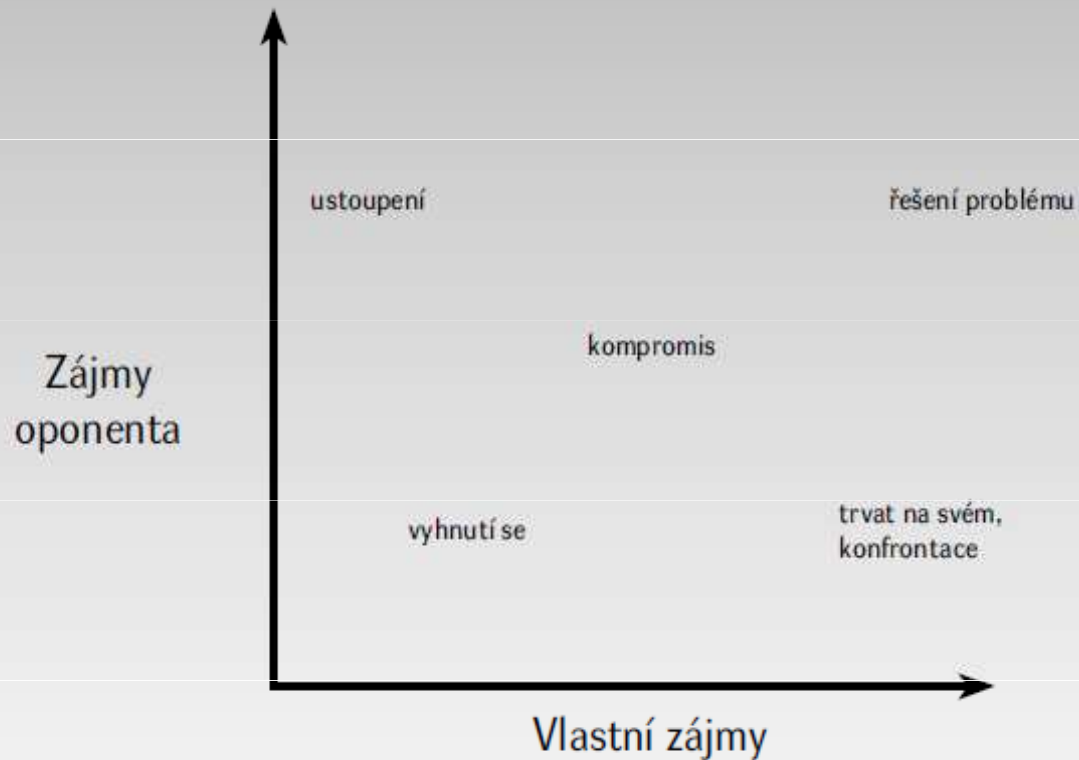
**BSSn4451 Konceptualizace konfliktu a terorismu**

**15/10/2024**

# Čtyři historické etapy vývoje řešení konfliktů

- 1. etapa – Vznik mírových studií. (Po 1. sv. válce, Carnegie Endowment for International Peace, American Friends Service Committee)
- 2. etapa – Moderní konfliktologie (pragmatismus a strukturalismus, 50.-60. léta).
- 3. etapa – Multidisciplinární přístup (70.-80. léta).
- 4. etapa – Nové myšlenkové proudy (přelom 80.-90. let).

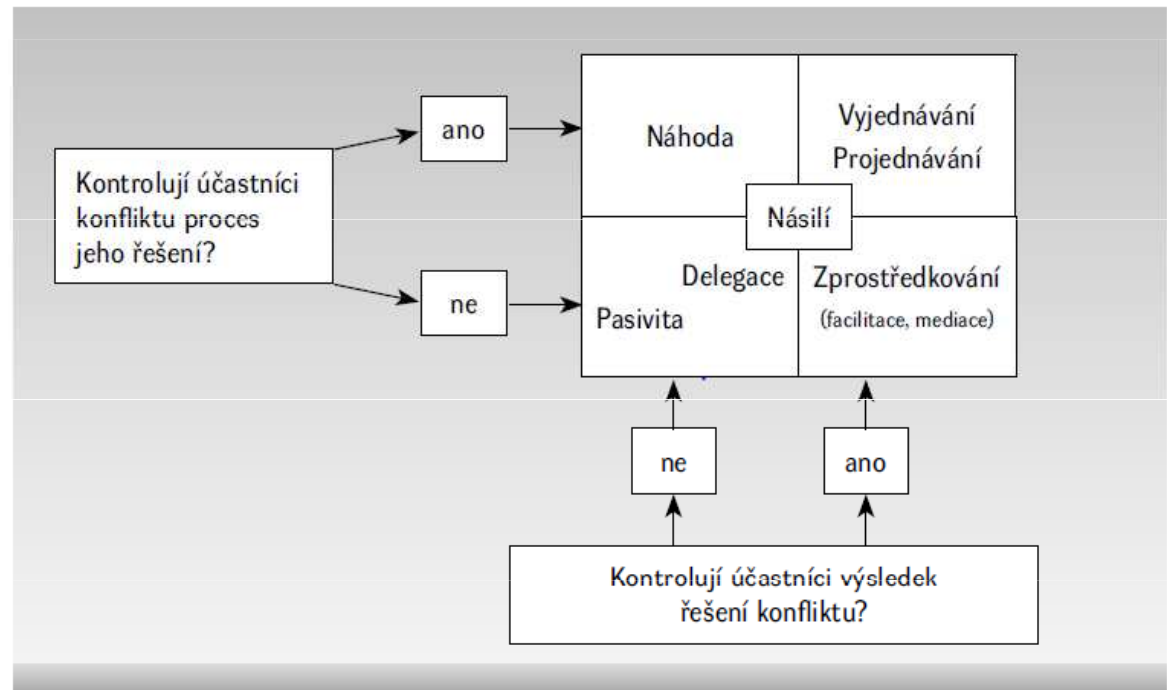
# Přístupy k řešení konfliktu podle zájmů



		Vězeň 1	
		Mlčet (spolupracovat)	Vypovídat (soupeřit)
Vězeň 2	Mlčet (spolupracovat)	2;2	10;0
	Vypovídat (soupeřit)	0;10	5;5

# Druhy procesů řešení konfliktů

- Rozdíl mezi procesem řešení konfliktů a výsledkem řešení konfliktů
- Pasivita, Delegace, Náhodná volba, Vyjednávání, Zprostředkování a Násilí.



# Nejčastější výsledky řešení konfliktů

- 1) Strany konfliktu změny priority své politiky (Řešení)
- 2) Rozdělení statku (Kompromis)
- 3) Obchod „kus za kus“ (Řešení problému/Kompromis)
- 4) Sdílená kontrola (Řešení problému/Kompromis)
- 5) Přenechání kontroly třetí straně (Kompromis)
- 6) Volba mechanismu třetí stranou (Kompromis/Řešení)
- 7) Ponechání konfliktu svému osudu, odsunutí do pozadí (Vyhnutí se)
- 8) Donucení třetí stranou, či donucení stranou konfliktu (Konfrontace)

# Etapy řešení konfliktu

- a) Příprava na řešení konfliktu (Strategicko-analytická příprava, tvorba plánu).
- b) Vlastní řešení konfliktu
  - b1) proces řešení konfliktu (Vyjednávání - Volba strategie vyjednávání).
  - b2) výsledek řešení konfliktu
- c) Realizace výsledného řešení.

# Příprava – Analýza konfliktu

- GSDRC (Governance and Social Development Resource Centre) a OSN manuál



## Conflict Analysis



# Příprava – Profil konfliktu

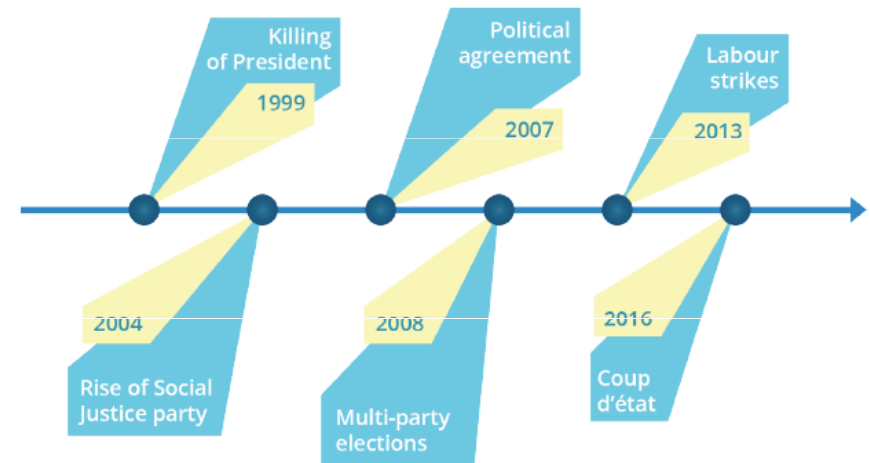
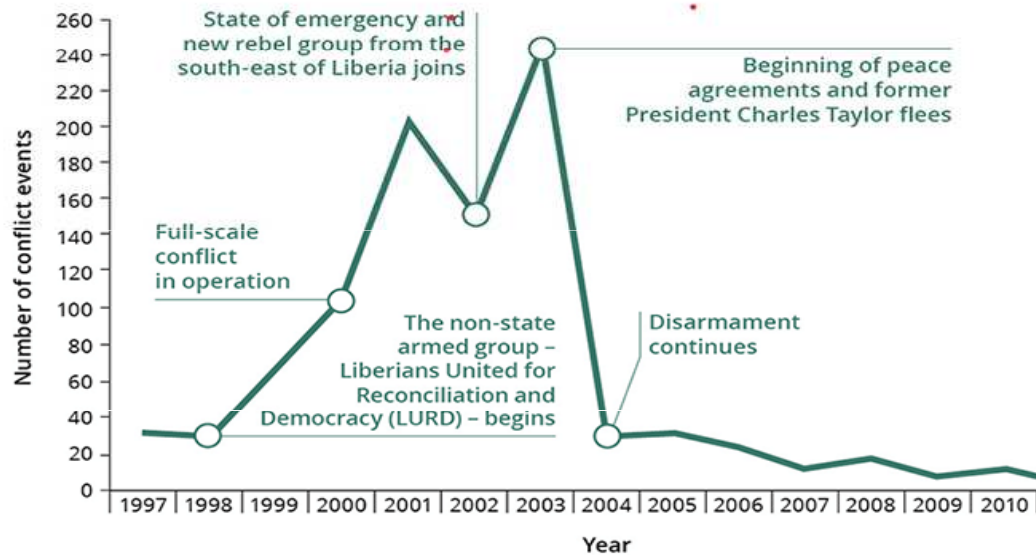
- Určení typu konfliktu z hlediska aktérů
- Vymezení další možné typologie konfliktu
- Analýza kontextu konfliktu
- Vytvoření tzv. timelinu konfliktu
- Možnost vytvořit tzv. Issue Matrix – Matice problému

	Political	Economic	Social	Environment	Security
International					Violent extremism
Regional / sub-regional	Autonomy claim by minority group				
National					Inter-ethnic clashes
Sub-national		Economically deprived IDPs			
Local				Pollution by mining companies	



# Příprava – Timeline konfliktu

Figure 1: Timeline of conflict events in Liberia (1977-2011)

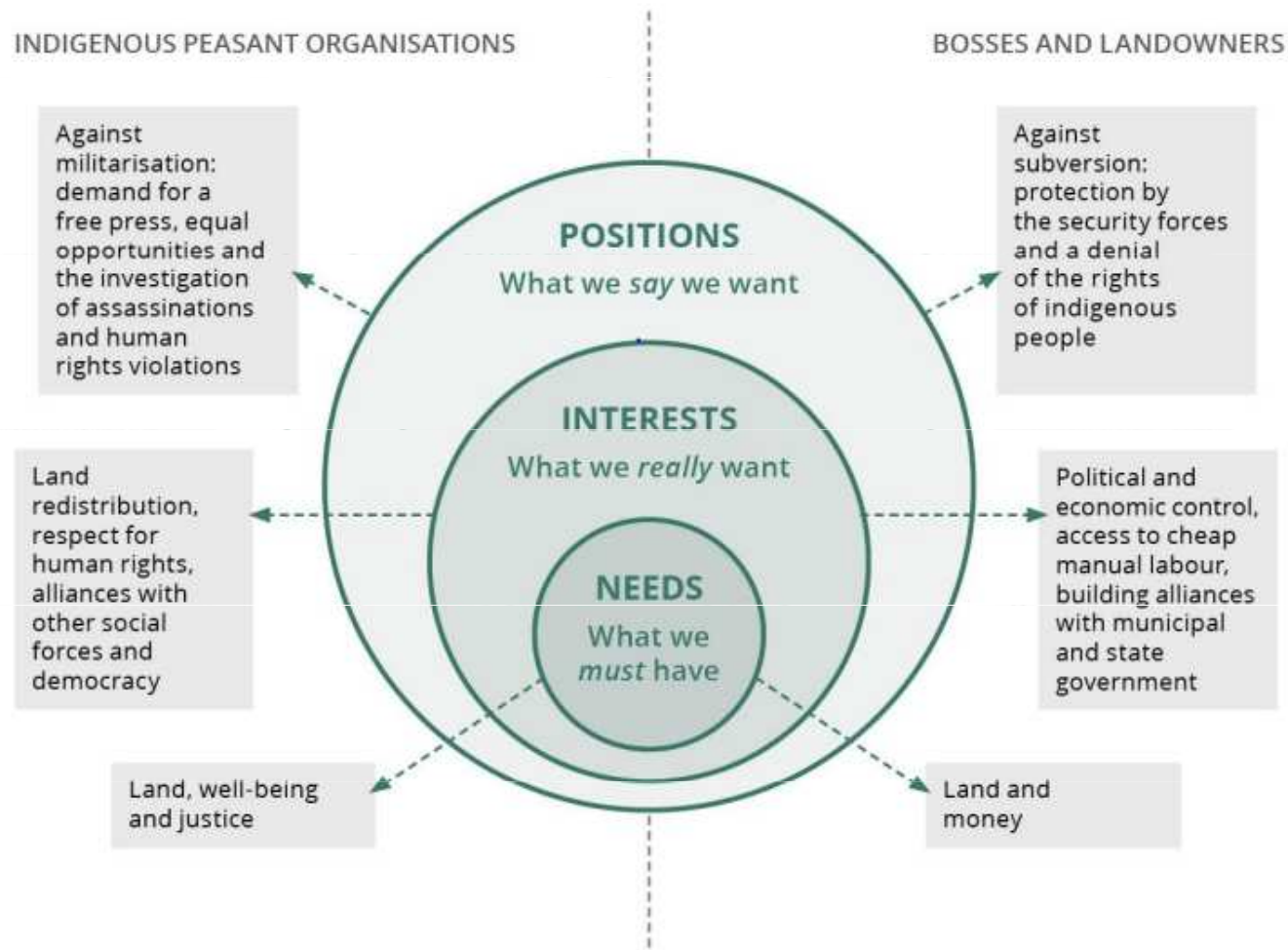


# Příprava - Analýza protivníka/aktéra konfliktu

- Primární, sekundární a externí aktéři
- Spoileři
- Zúčastněné vs. konfliktní strany
- Místní, národní, regionální a globální charakter
- Nejčastější nástroje pro analýzu: cibule, mapování zainteresovaných stran, matice zúčastněných stran, trojúhelník apod.

# Příprava - Analýza protivníka/aktéra konfliktu

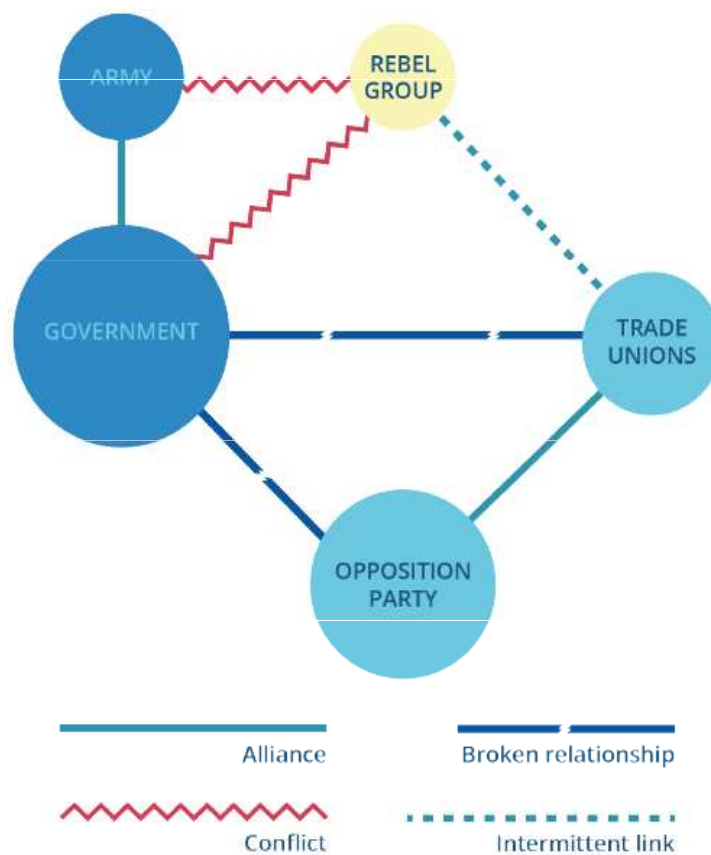
Figure 3: Onion actor analysis – actors' positions, interests and needs in Chiapas, Mexico



# Příprava - Analýza protivníka/Aktéra konfliktu

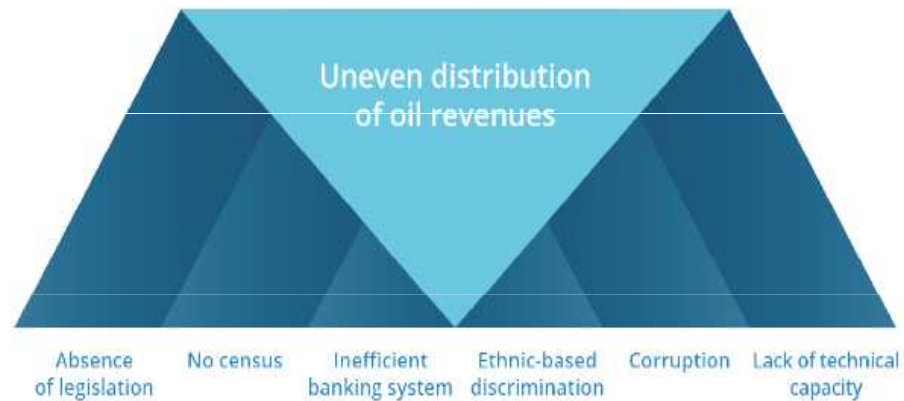
	Primary Stakeholders	Secondary Stakeholders	External Stakeholders
Characteristics			
Positions			
Interests			
Needs			
Capacities			
Peace Agendas			

# Příprava - Analýza aktérů konfliktu

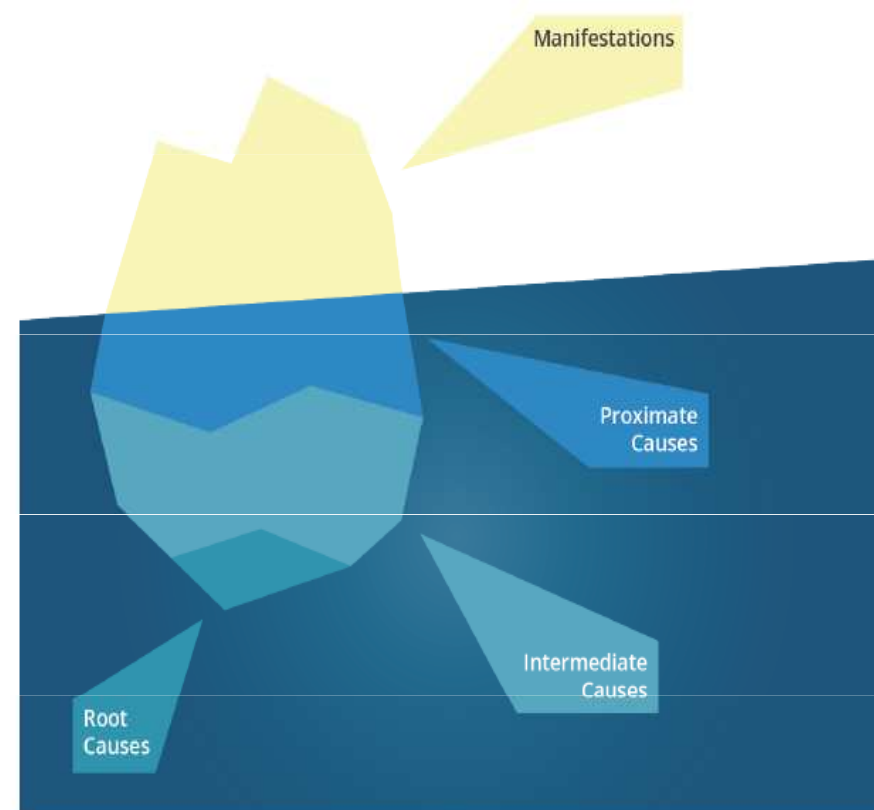
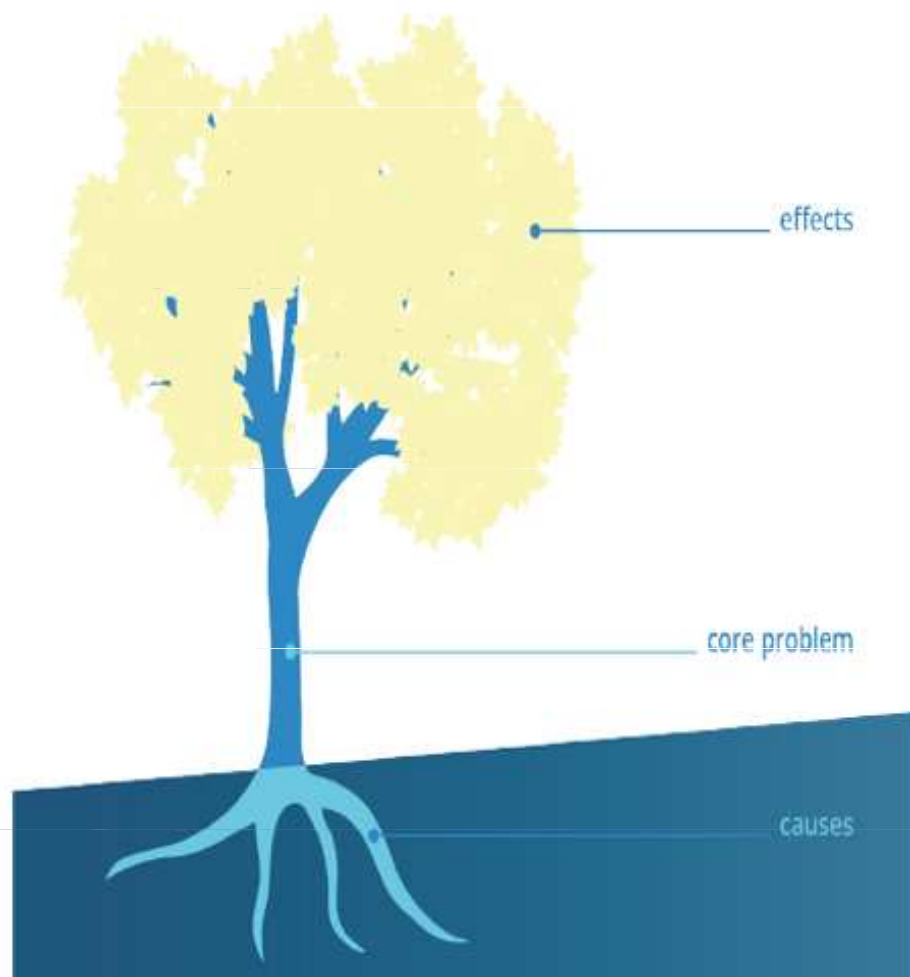


# Příprava – Analýza příčin

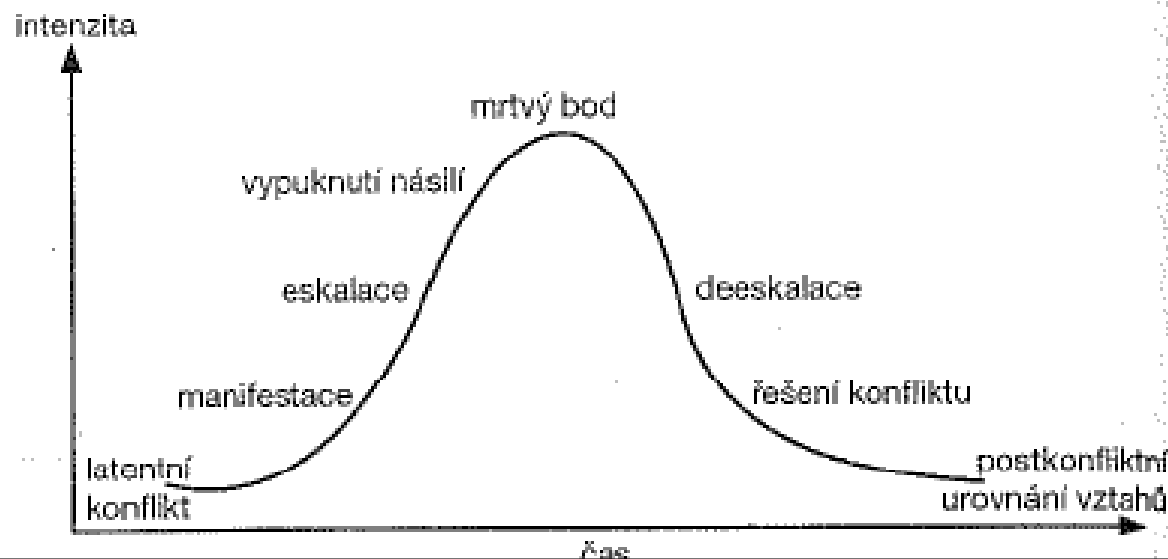
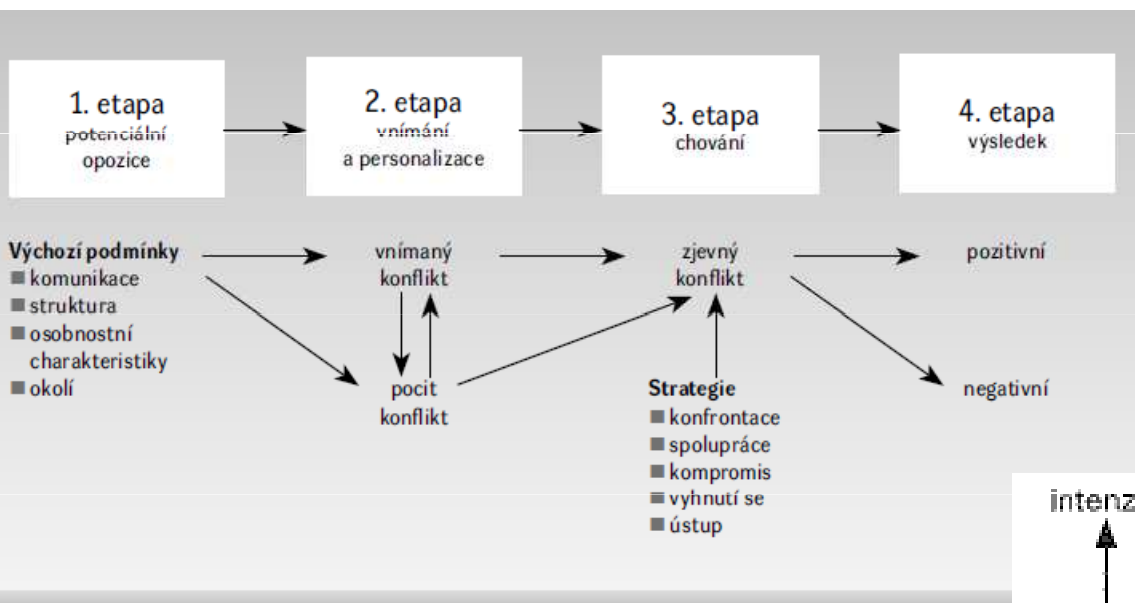
- Strukturální vs. bezprostřední příčiny konfliktu (vs. triggers/spouštěče)
- Greed vs. grievance
- Konflikty hodnot vs. konflikty zájmů



# Příprava – Analýza příčin



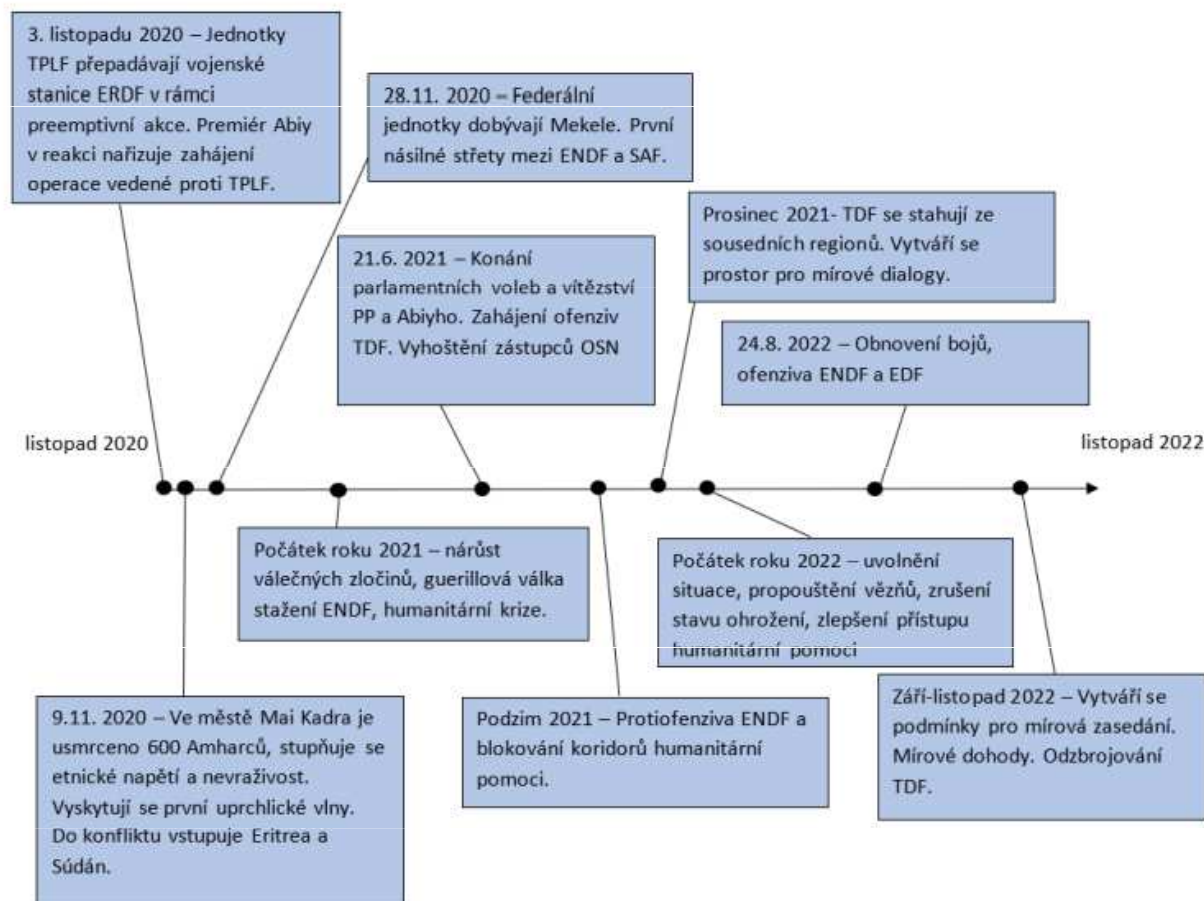
# Příprava - Dynamika konfliktu





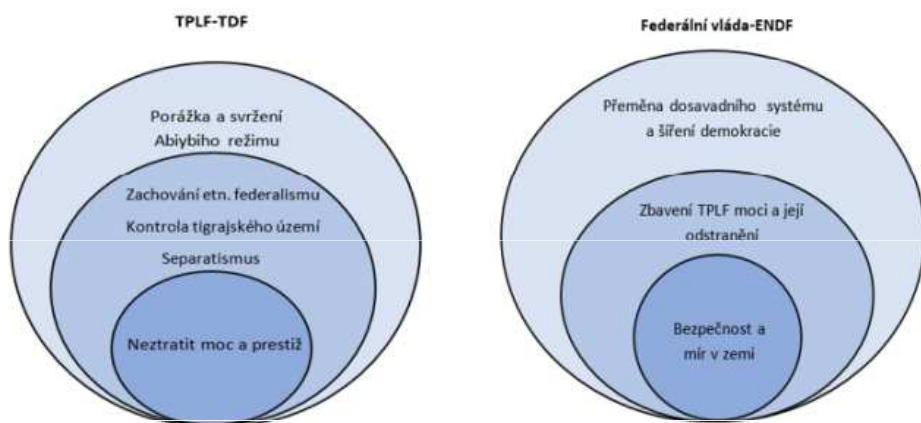
# Příklad: Analýza konfliktu v Etiopii

Obr. 3: Vizualizace časové osy a hlavních událostí

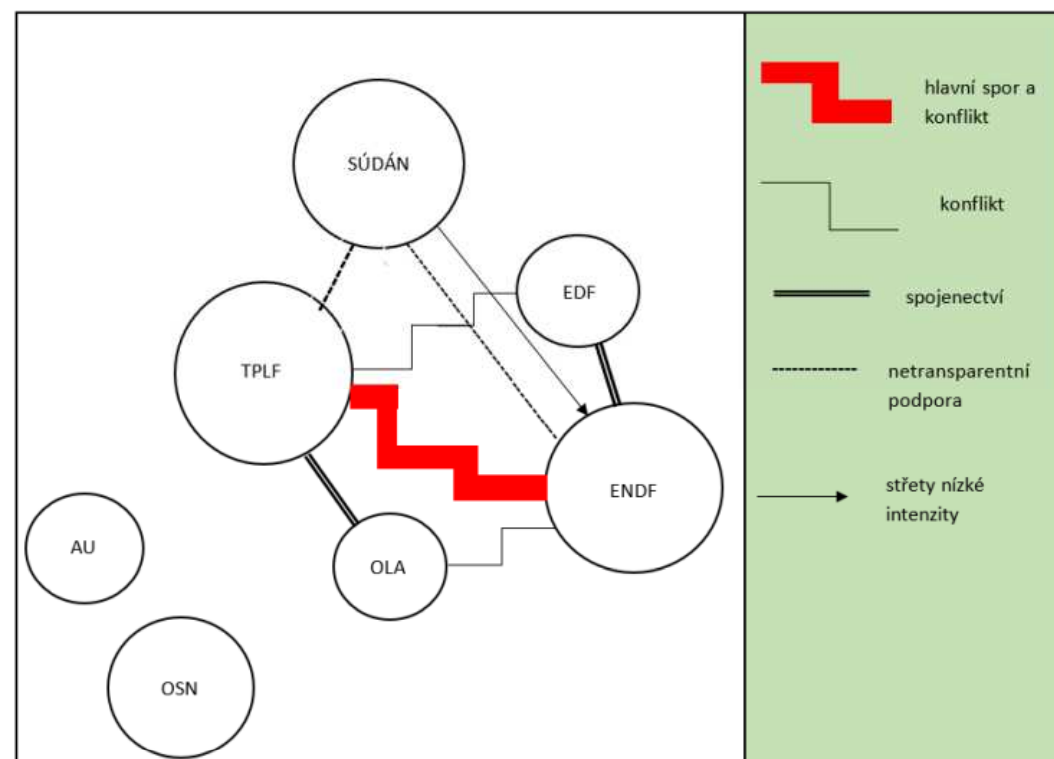


# Příklad: Analýza konfliktu v Etiopii

Obr. 4: Analýza cibule primárních aktérů

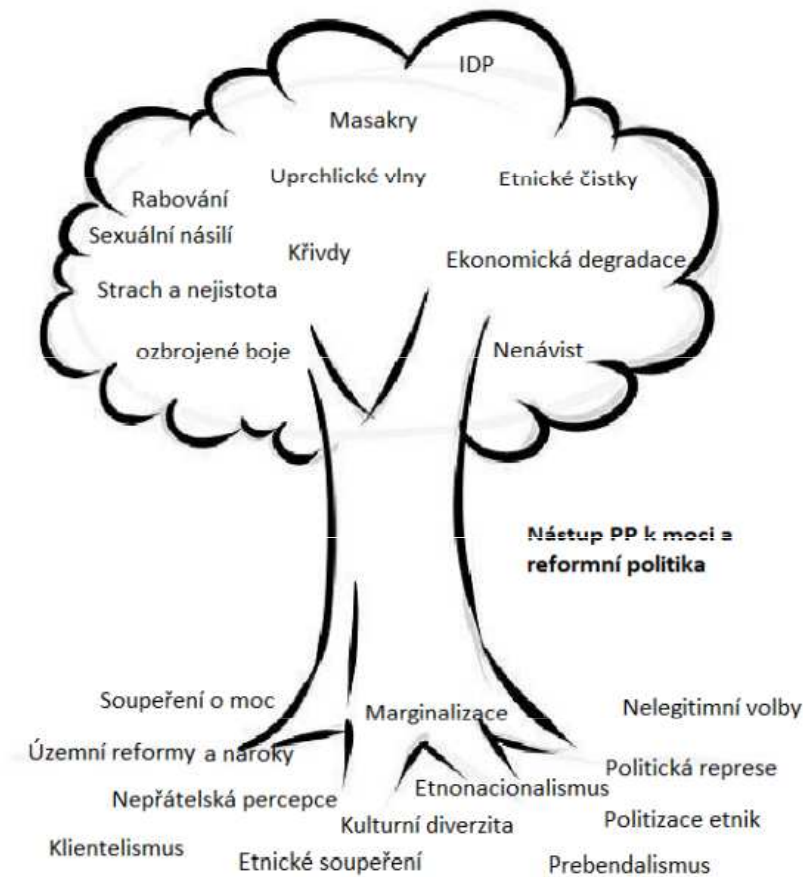


Obr. 5: Konfliktní mapa

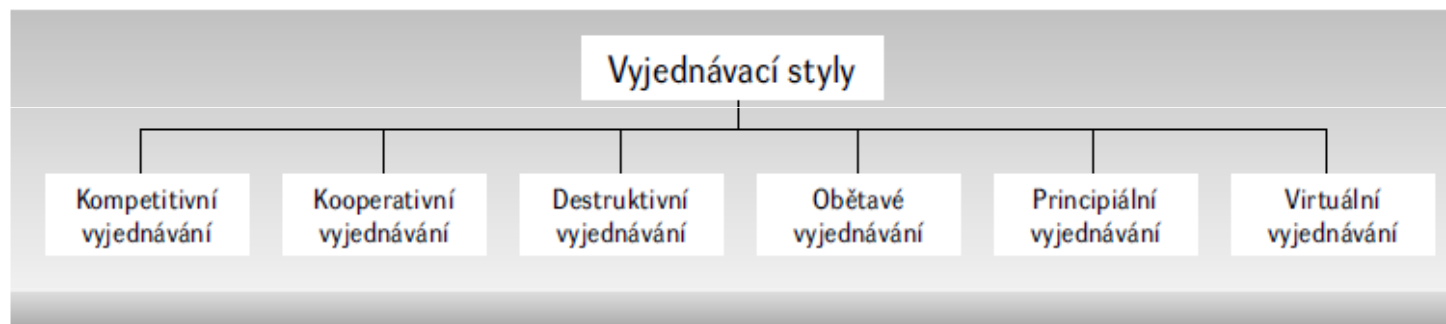


# Příklad: Analýza konfliktu v Etiopii

Obr. 6: Strom příčin konfliktu



# Strategie vyjednávání/vyjednávací styly



## Kritéria úspěchu a odpovídající vyjednávací techniky

Kritérium úspěchu	Efektivní vyjednávající technika
Vlastní vítězství	Kompetitivní vyjednávání
Společná výhra	Kooperativní vyjednávání
Objektivní spravedlnost	Principiální vyjednávání
Permanentní nedohoda	Virtuální vyjednávání
Výhra protistrany	Obětavé vyjednávání
Společná prohra	Destruktivní vyjednávání

# Kompetitivní Vyjednávání

- Cíl – sjednat lepší dohodu, co nejvíce uspokojit naše zájmy.
- Postup – překvapit soupeře a získat informace.
- Specifické taktiky: Salámová taktika, Vystupňování požadavků na poslední chvíli, Vadnoucí krása, Dobrý a zlý polda, Buď anebo, Fait accompli, Šokující úvodní nabídka, Omluvte můj jazyk, Zastrásování, Projevy citů, Předběžné jednání, Informace z nebe, Obrácená psychologie, Vliv třetí strany, Záhadná mrtvá ryba aj.
- Nejčastější chyby – příliš lží, sdělení mnoha informací, nedostatečné podmínky ústupu, špatné informace o oponentovi.

# Rady pro Kompetitivní vyjednávání

- 1) Nevyužívejte jednu taktiku příliš často, jinak si ji hráč zapamatuje, a bude tak schopný si včas připravit protizbraně.
- 2) Využívejte moment překvapení a klad'te otázky, se kterými protihráč nepočítal, tím znejistí a ztratí svoji silnou pozici.
- 3) Není vhodné hned od začátku dávat najevo velkou informovanost – můžete tím působit, že již nemáte k dispozici žádné silnější argumenty.
- 4) Improvizujte. Střídejte různé taktické triky. Stratég sbírá informace.

# Kooperativní vyjednávání

- Styl založen na spolupráci, uspokojení zájmů druhých, aniž bychom ohrozili vlastní.
- Specifické taktiky: Tvořivý přístup, Principializace (hledání věcného řešení), Využívání vícerozměrného vyjednávacího prostoru, vícerozměrné vyjednávání, Hledání společných zájmů, Nabídka vícero variant aj.
- Nejčastější chyby – přílišná vstřícnost, ztráta důvěry, podvod.

# Kooperativní vyjednávání

- **Tvořivý přístup** – Tato taktika se zaměřuje na hledání inovativních a originálních řešení, která by uspokojila potřeby všech zúčastněných stran. Využívá brainstorming a hledání alternativních cest k dosažení vzájemně výhodného výsledku.
- **Principializace (hledání věcného řešení)** – Zaměřuje se na řešení problému na základě objektivních kritérií a principů, spíše než na čistě pozičních nebo osobních požadavcích. Cílem je dosáhnout dohody, která je spravedlivá a rozumná pro všechny strany na základě věcných a racionálních argumentů.
- **Využívání vícerozměrného vyjednávacího prostoru** – Tato taktika spočívá v hledání více než jednoho aspektu vyjednávání, kde lze najít kompromisy nebo ústupky. Namísto zaměření se na jediný bod konfliktu se hledají různé faktory, které mohou být pro strany důležité, a snaží se s nimi pracovat tak, aby se vytvořily příležitosti pro vzájemně výhodné ústupky.



# Kooperativní vyjednávání

- **Vícerozměrné vyjednávání** – Jde o komplexnější přístup, který zahrnuje různé dimenze problému, jako jsou časové, finanční, logistické nebo strategické aspekty. Umožňuje stranám nalézt kompromisy v různých oblastech a dosáhnout tak výsledku, který je přijatelný pro všechny účastníky.
- **Nabídka vícero variant** – Prezentace různých možností nebo návrhů, které mohou uspokojit zájmy obou stran, a umožnění druhé straně vybrat preferované řešení.
- **Hledání společných zájmů** – Identifikace oblastí, kde se zájmy obou stran překrývají, a budování řešení na tomto základě.
- **Postupná výměna**: Tato taktika zahrnuje drobné ústupky v jednotlivých krocích, což umožňuje oběma stranám cítit se vyslyšené a oceněné. Postupná výměna pomáhá budovat důvěru a podporuje ochotu k dalším ústupkům.

# Principiální vyjednávání

- Strany nezajímá relativní výsledek (srovnání s ostatními), ale absolutní výsledek (vyřešení problému).
- Čtyři základní kroky: oddělit lidi od problému, soustředit se na potřeby, využívat objektivní kritéria a vytvářet alternativy.
- Nejčastější chyby – netrpělivost, projekce emocí.

# Virtuální vyjednávání

- Strana konfliktu jednat musí, ale nemá zájem uzavřít dohodu.
- Dva úkoly: nedohodnout se a neprozradit se.
- Nejčastější chyby – strana se prozradí, protistrana ukončí jednání příliš brzy.

# Prevence

- Šest zásadních kroků OSN pro prevenci vypuknutí násilí.
- Přímá vs. Strukturální prevence.
- Screening proces a rizika zvyšující šanci propuknutí konfliktu: násilný konflikt v posledních deseti letech, vysoká závislost na vývozu surovin, nízké příjmy, politická nestabilita, omezení občanských/politických práv, militarizace a kultura držení zbraní, etnická či náboženská dominance, probíhající konflikt v regionu a vysoká nezaměstnanost mládeže.
- Sedm funkčních oblastí nástrojů prevence.

DĚKUJI ZA POZORNOST