

Joe Goodbread

# JAK SE SPŘÁTELIT S KONFLIKTY

*Cesta k přínosnějším, zábavnějším a bezpečnějším konfliktům*



MAITREA

Joe Goodbread

# JAK SE SPŘÁTELIT S KONFLIKTY

*Cesta k přínosnějším, zábovnějším a bezpečnějším konfliktům*

Joe Goodbread

# JAK SE SPŘÁTELIT S KONFLIKTY

Cesta k přínosnějším, zábavnějším a bezpečnějším konfliktům

Přeložila Monika Vitinová



## KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Goodbread, Joseph H.

[Befriending conflict. Česky]

Jak se spřátelit s konflikty : cesta k přínosnějším, zábavnějším a bezpečnějším konfliktům / Joe Goodbread ; z anglické verze Befriending conflict: How to make conflict safer, more productive, and more fun ... přeložila Monika Vitinová. -- První vydání v českém jazyce. -- Praha : Maitrea, 2018

ISBN 978-80-7500-406-2

316.48 \* 316.485.6 \* 159.923.5 \* (0.062)

– konflikty

– interpersonální konflikty

– management konfliktů -- psychologické aspekty

– rozvoj osobnosti

– populárně-naučné publikace

316.4/7 - Sociální interakce. Sociální komunikace [18]

Joe Goodbread

### **Jak se spřátelit s konflikty**

*Befriending conflict*

Copyright © 2010 by Joseph Goodbread

Cover art: Andrea Courvoisier, „Monster and Woman“ 1999, [www.gracefool-comix.com](http://www.gracefool-comix.com)

Translation © Monika Vitinová, 2018

Czech edition © MAITREA a.s., Praha 2018

ISBN 978-80-7500-406-2

Milí čtenáři,  
snažíme se, aby naše knihy byly perfektní. Pokud i přesto objevíte v textu nějakou chybu, napište nám na [nakladatelstvi@maitrea.cz](mailto:nakladatelstvi@maitrea.cz) a my ji rádi opravíme.  
Díky, Vaše nakladatelství

## OBSAH

Předmluva .....	ix
Úvod .....	xiii
Poděkování .....	xv
1. KAPITOLA – Příběh o dvou konfliktech .....	1
2. KAPITOLA – Konflikt: přítel, nebo protivník? .....	7
3. KAPITOLA – Tři klíče ke spřátelení s konflikty .....	21
4. KAPITOLA – Vnitřní divadlo konfliktu .....	39
5. KAPITOLA – Spřátelení s vnitřní opozicí .....	53
6. KAPITOLA – Zkrocení duchů konfliktu .....	71
7. KAPITOLA – Probuzení k vlastní moci .....	87
8. KAPITOLA – Rank, role a nezczitelná moc .....	107
9. KAPITOLA – Procvičování bezpečných konfliktů .....	133
10. KAPITOLA – Nutkání k boji: závislost na konfliktech .....	149
11. KAPITOLA – Ze cvičiště na bojiště: spřátelení se skutečným konfliktem .....	165

## PŘEDMLUVA

KDYŽ SE ŘEKNE KONFLIKT, často se nám zježí vlasy na hlavě a připravujeme se na nejhorší. Někteří z nás se možná naopak těší na dávku adrenalinu. Sprátelit se s konfliktem, co je to za podivný nápad?

I když si nejspíš většina z nás přeje žít ve světě bez konfliktů a možná se o to i upřímně snaží, úplně se to nedaří. Až se zdá, že konflikty jsou nedílnou součástí života. Co kdybychom na takovou perspektivu přistoupili a navíc dodali, že konflikty jsou něčím, co se nás snaží přivést k hlubšímu poznání sebe, druhých i světa, v němž žijeme? A co k tomu ještě přidat dovednosti, jak s nimi zacházet v každodenním životě? Tak by vypadalo sprátelení s konflikty a branou k němu je tato kniha.

Cílem knihy je přivést čtenáře k tomu, aby dokázali z konfliktů jakožto hrozby či ničivé síly udělat spojence na cestě sebepoznání a růstu, a to nejen sebe sama, ale i skupin či organizací, jejichž jsou součástí. Toho lze dosáhnout nikoliv zvětšováním vlastní síly, odhodlání či vlivu, ale zvyšováním uvědomění. Možná to zní jako paradox, ale právě toto je cesta ke skutečně udržitelnějším, bezpečnějším a humánnějším konfliktům.

Pokud takovýto postoj nemáme, konfliktům se buď úzkostlivě vyhýbáme, jelikož se bojíme jejich možných ničivých následků, anebo je nutkavě vyhledáváme, abychom naplnili svou potřebu potvrdit si vlastní sílu či moc. Žádná z těchto cest však není uspokojivá – vítězství mívá nezřídka hořkou pachutí, a pokud se konfliktům vyhýbáme, nezmizí, ale vytvářejí napětí v nás a našich vztazích.

V nestřežený čas pak vyplavou nekontrolovaně na povrch a mohou dlouhodobě sužovat jednotlivce, rodiny i národy. Kniha nás učí, jak do této pasti nespadnout, a naopak jak se pomocí konfliktu posunout dále.

Důležitým krokem ke změně pohledu na konflikty je pochopení, že konflikty se neodehrávají pouze „venku“, ale že zuří i uvnitř nás, v naší psychice. V našem nitru se hlásí o slovo rozmanitá přesvědčení o sobě i druhých, vzpomínky na minulé konflikty, subjektivní pocit vlastní síly a mnoho dalších faktorů. Výsledkem je určité nastavení či postoj, s nímž do vnějších konfliktů vstupujeme. Tento postoj hraje klíčovou roli nejen v tom, jak vnější konflikt dopadne, ale i v tom, jakým způsobem probíhá. Často máme například pocit, že disponujeme menší silou a mocí, než tomu doopravdy je, a proto jednáme drsněji a s větší hrubostí, než je pro danou situaci adekvátní. To nezřídka vede k eskalaci konfliktu, nebo dokonce k násilí. V takové situaci nám právě uvědomění umožňuje, aby byl konflikt bezpečnější, hladší, ale také aby byl plněji využit jeho tvůrčí potenciál.

Konflikty nás burcují k tomu, abychom více využívali určitou svou vlastnost nebo obohatili repertoár způsobů, jak jednáme nebo uvažujeme. Dokud se takto nerozšíříme a nevstřebáme elixír, který nám konflikt více či méně nevybíravě přináší do života, je více než pravděpodobné, že se daný typ konfliktu bude nejen opakovat, ale i zesilovat. Může se stát i to, že duševní kvalita, k níž nás konflikt přivádí, na nás začne dotírat v podobě tělesných symptomů nebo jiných obtíží. Jednoduše proto, abychom si jí všimli.

Takovýto pohled na konflikty a obtíže je vlastní přístupu zvanému procesově orientovaná psychologie, který je širším rámcem, z něž autor Joe Goodbread ve své knize vychází. Procesově orientovanou psychologii vyvíjí od sedmdesátých let minulého století



Arnold Mindell se stále rostoucí komunitou kolegů. Tento přístup má formu individuální i párové terapie, práce se skupinami, ale i globálními tématy. Vychází především z jungiánství, taoismu, šamanismu a kvantové fyziky. Jeho základní premisou je, že jakákoliv obtíž či symptom je pobídkou k většímu uvědomění a rozšíření chápání a prožívání sebe sama. Procesově orientovaná psychologie nám pomáhá zprávu za symptomem odhalit a objevenou duševní kvalitu více začlenit do života. Ačkoliv tato kniha z procesově orientované psychologie vychází, nijak nevyžaduje její znalost, a tak zůstává přístupná vlastně komukoliv.

V České republice se v posledních více než deseti letech čile rozvíjí komunita příznivců a praktikantů procesově orientované psychologie. Platformu tohoto rozvoje tvoří Institut procesově orientované psychologie. Svůj institut a komunitu praktikantů má i Slovensko, kde se tato metoda usídlila dříve než v Čechách. Byl to původem česko-slovenský terapeut Ivan Verný žijící ve Švýcarsku, kdo mě před několika lety oslovil s nápadem tuto knihu zprostředkovat českému publiku. Kniha mě velmi zaujala svým neotřelým přístupem k tématu konfliktů, velkou praktičností a hlavně celkovým poselstvím, které proměňuje náš vztah ke konfliktům jako takovým. Když konflikt zůstává v roli nepřítel, stává se nevyhnutelně zdrojem utrpení. Spřátelení s konflikty může toto utrpení zmírnit, a navíc přináší naději do současného konfliktního světa. Proto jsem se obrátil na nakladatelství Maitrea, které se vydání této důležité knihy ujalo, za což bych mu velmi rád poděkoval. Čtenářům pak přeji, ať jim kniha opravdu přinese to, co slibuje: uvolněnější, bezpečnější a kreativnější konflikty.

Mgr. Filip Žitník, SEP  
Praha, září 2018

## ÚVOD

SPŘÁTELIT SE S KONFLIKTEM – to je ale nápad! Objevil se spolu s projektem, do něhož mě zasvětil Tim Spalding na konferenci v Řecku v roce 2002. Jeho plán byl prostý – nabídnout pomoc lidem pracujícím v hrabstvích na obou stranách hranice Severního Irsku a naučit je vyrovnávat se s napětím, kterým byla tato oblast dlouhodobě prostoupena. Přestože politické vypořádání bylo na spadnutí, letité pnutí stále přetrvávalo. Jak pomoci lidem zvládat strach, zmatek, neklid a další tíživé psychické stavy, které jsou v jejich životech na denním pořádku? Byli jsme zrovna na řeckém setkání Worldwork\*, na jednom z řady desetidenních seminářů konaných jednou za dva roky, kde se experimentuje s metodami práce s konflikty a skupinovou dynamikou, jež vyvinul Arnold Mindell a jeho kolegové. Tim si tam uvědomil, že v uplatnění konceptů worldworku na situace, kterým denně čelí on i jeho kolegové, se skrývá značný potenciál. A tak se zrodil projekt Jak se spřátelit s konflikty.

Kurz Jak se spřátelit s konflikty byl uveden ve čtyřech dvoudenních modulech rozvržených do období mezi zářím 2003 a červnem 2004. První z nich se týkal „vnitřní práce“, přístupu ke zvládnutí

---

\* Worldwork – pojem „worldwork“ se skládá z anglických ekvivalentů slov „svět“ a „práce“, dal by se tedy přeložit jako práce se světem či práce v rámci světa. Je to metoda zaměřená na malé a velké skupiny, která k urovnání konfliktů využívá tzv. hlubokou demokracii i další postupy psychologie orientované na proces. Worldwork je také název pro celosvětová setkání komunity příznivců tohoto směru, která probíhají jednou za 2–3 roky. Tato setkání využívají metod worldworku pro práci s globálními tématy a zároveň tyto metody dále rozvíjejí. (Pozn. překl.)

stavů zamlžené mysli, kvůli kterým konflikty vypadají hrozivě ještě dřív, než se vůbec střetneme se svými protivníky. Tato kniha vychází z tohoto prvního modulu, který vyučovali Brid Commins, Kate Jobeová a já. Kate a já jsme následně původní podklady rozpracovali a představili je na seminářích v oregonském Portlandu a také v irském Dublinu a ve Varšavě.

Tato kniha je plánovaná jako první v řadě. Jsou v ní obsaženy základní pojmy a postupy, jak se připravit na konflikty pomocí metod vnitřní práce. Rovněž jsou zde praktické ukázky toho, jak mohou být tyto metody použity v reálných životních situacích. Následující svazky této řady budou popisovat využití těchto postupů při konfliktech ve vztazích i ve specifických oblastech, jako je například právní praxe, pracovní vztahy, jednání se zákazníky – prostě v jakékoli sféře, kde může dojít ke konfliktu. Mým cílem je poskytnout vám spolehlivé metody, jak se propracovat k bohatému potenciálu, který se v konfliktech nachází, potenciálu, který vede k prohloubení vztahů a přináší nečekaná řešení dlouhodobě tíživých problémů. Nabízím alternativu k časté tendenci se konfliktům spíše vyhnout. Konflikt, který v sobě potlačíme, se totiž umí opět vynořit, a není to nic pěkného. A dokáže to zcela nečekaně, zrovna když je nejméně vítán. Těším se na vaše připomínky i návrhy ohledně oblastí dalšího využití – obzvláště tam, kde si myslíte, že tyto metody nemohou nikdy zabrat!

Joe Goodbread  
Portland, Oregon  
19. ledna 2009

## PODĚKOVÁNÍ

TATO KNIHA SE ZRODILA v Irsku v Monaghanu v září roku 2003, kdy jsem se svou partnerkou Kate Jobeovou uváděl první modul z cyklu seminářů pod názvem „Jak se spřátelit s konflikty“. Jsme obrovskými dlužníky Tima Spaldinga, který tehdy působil v Donegalském místním družstvu, a Nory Newellové z Donegalského centra pro ženy, neboť nám pomohli s celkovou koncepcí a vůbec se hezky postarali o náš celoroční kurz.

Naši přátelé a kolegové Brid Comminsová, Sonja Straubová, Jan Dworkinová, Robert King a Reini Hauser se všichni podíleli na plánování a průběhu tohoto jednorozhodného cyklu seminářů. Bez jejich kreativity a inspirace by se tato práce nikdy nedostala na světlo světa.

Velká část obsahu této knihy vychází z práce Arnolda Mindella – učitele, kolegy a přítele. Jeho průkopnický rozvoj worldworku a paradigmat hluboké demokracie ovlivnil téměř vše, co naleznete v této knize. I když cituji mnoho postřehů z jeho práce, pracovali jsme společně během těch let tak úzce, že je těžké říci, kde končí jeho myšlenky a kde začínají mé.

Díky patří přátelům a kolegům, kteří četli první verze této práce a přispěli cennými připomínkami – mezi jinými k nim patří Tony Carlin, Kevin Fahey, Mahir Sayir, Klaus Haeusler, Juerg Dual a David Bedrick.

Margaret Ryanová čarovala coby redaktorka a byla mou průvodkyní na cestě proměny prvotní materie mých výtvorů do toho, co držíte v rukou. Netřeba dodávat, že jakékoli chyby jsou mým vlastním dílem.

Zvláštní díky patří Kate Jobeové za více než dvě desetiletí blízké spolupráce, z níž se zrodily mnohé ze zde přítomných konceptů a cvičení. Byla také mým komplicem během četných příběhů konfliktů, které okořenily tuto knihu. Ve všech těchto příbězích znamená „já“, které používám pro zjednodušení, ve skutečnosti „my“.

Díky Sonje Straubové za průlomovou dizertační práci o vnitřní kritice i za to, že mi pomohla pochopit, že *uvědomění si*, že mluvím k sobě sama, znamená mít za sebou více než půl cesty k usmíření s vnitřními hlasy.

A především díky mým studentům v Portlandu, Irsku a na mnoha dalších místech na světě, kteří mi pomohli se všemi aspekty této práce – někteří tím, že tolerovali mé pokusy o výuku, jiní tím, že měli odvalu vystoupit z role studenta a zapojili mě do konfliktu, jenž byl, jak doufám, stejně tak užitečný pro ně jako i pro mě.

## Příběh o dvou konfliktech

NEW YORK CITY, BRZY RÁNO. Jsme v hotelu v centru Manhattanu a já i má partnerka Kate jsme vyčerpaní. Přijeli jsme z Curychu vést seminář o řešení konfliktů.

Do města jsme dorazili před dvěma dny s představou, že máme rezervovaný pokoj, ale na místě jsme zjistili, že náš pokoj byl přidělen někomu jinému. Personál se nezmohl na lepší řešení než nabídnout nám „druhořadý“ pokoj v zadní části sousedního hotelu, což v důsledku znamenalo, že jsme oba spali na jednolůžku, které zapáchalo nemytými těly, alkoholem a cigaretami.

Další noc jsme se konečně ocitli v hezkém, čistém pokoji v jiném hotelu, když tu ve dvě ráno, právě když se chystáme do postele, začne přetékat toaleta. Ale ne že by z ní jen tak ušpláchno přes okraj, ale doslova se z ní valí tsunami, které se zvedá z mísy, zaplavuje mrňavou koupelnu, přeteče práh a začne se vsakovat do koberce v pokoji. Tak to je poslední kapka. Manažer nám nakonec najde jiný pokoj. To už je ovšem po třetí ráno a my musíme za pár hodin začít pracovat.

Když se ráno odhlašujeme z pokoje, sotva držím vztek na uzdě. Trvám na tom, aby nám snížili cenu za pokoj. Recepční mumlá polovičatou omluvu: „Je mi líto, že to vnímáte takto, pane,“ což jen vystupňuje můj hněv. Dožaduji se manažera, ale není k dispozici. V ten moment už brunátním vzteky. Později mi Kate řekla, že se bála, že dostanu infarkt nebo jí vrazím pár facek. Natáhnu se

přes pult a popadnu účtenku z kreditní karty, kterou recepční právě vytiskla, roztrhám ji na kousky a vyřítím se z hotelu ven.

## **Vítězem - tak trochu**

Dostal jsem, co jsem chtěl, ale bylo to bezcenné vítězství, po kterém mi bylo celé dopoledne hrozně. Uvědomoval jsem si, že jsem zamořil celé okolí svým vztekem a spoustě lidí včetně sebe jsem výrazně zhoršil náladu, a to vše kvůli pár dolarům a své poraněné pýše. A navíc ta ironie – do New Yorku jsme přijeli učit, jak řešit konflikty!

Přece musí existovat nějaký lepší způsob, jak si s takovou situací poradit, uvažoval jsem. Takový, po kterém bude na světě lépe, než bylo před problémem. Ale ani náhodou jsem netušil, jak na to.

Následující měsíce a roky jsem o této epizodě přemítal. Byl jsem upřímně přesvědčený, že se dotyčné hotely vůči mně dopustily příkoří. Jejich zaměstnanci měli očividně více práce, než dokázali zvládnout, a má spokojenost pro ně nebyla prioritou. Na druhou stranu jsem musel sám sobě přiznat, že s gustem využívám každou příležitost, kdy mohu vybuchnout hněvem a pak sledovat ostatní, jak se děsí mého běsnění. Teprve poté, co prchavou vlnu potěšení ze „spravedlivého hněvu“ vystřídá pocit ztráty, toho začnu litovat. Bylo to téměř jako omámení drogou, které po sobě zanechává pořádnou „depku“.

Bylo mi jasné, proč mě konflikty tak dostávají do rauše. Vyrůstal jsem víceméně jako outsider, zajímala mě věda a hodně jsem četl, a to v době, kdy být podivínem rozhodně nebylo v módě. Ve sportech jsem se realizovat nemohl, protože jsem trpěl zrakovou vadou, která se projevovala omezeným prostorovým vnímáním. Raději jsem vypracovával projekty na odborné předměty nebo lovil hmyz, místo abych si hrál s kluky na ulici. Zvykl jsem si vnímat sám sebe jako samotáře a slabocha – prvotřídní objekt pro šikanování

–, který reaguje na hrozící konflikt tím, že uteče a schová se. Má potlačená moc ve mně číhala jako svinutý had, připravená udeřit v reakci na sebemenší urážku.

## O deset let později

Stojím s Kate u přepážky švýcarské aerolinky na starém aténském letišti. Právě jsme si zkrátili dovolenou na řeckém ostrově Santorini a pospíchali jsme zpátky do Curychu na dlouho očekávané jednání s mým patentovým právníkem. A situace se nevyvíjela příliš dobře.

Let z ostrova byl zrušen kvůli bouři. Byli jsme donuceni vrátit se do Atén nočním trajektem, takže jsme nestihli odlet v časných ranních hodinách do Curychu. Snažíme se tedy přesvědčit pracovníka švýcarské letové společnosti, aby přijal letenku od aerolinky Olympic. Bez úspěchu.

Během těch uplynulých deseti let jsem se o řešení konfliktů hodně naučil díky přednáškám psychologa Arnolda Mindella týkajících se teorie a praxe tzv. „hluboké demokracie“ a „worldworku“. V těchto dvou nových, vzájemně souvisejících konceptech uplatnil svůj zájem o využití poznatků z psychologie v práci se skupinami a s konflikty. Jeho učení nabízelo alternativu k „řešení“, jaké jsem použil ve svém konfliktu s hotelovým personálem před deseti lety – a dosáhl jsem vítězství, po kterém se všichni cítili hůř než předtím. A teď jsem tady, uprostřed dalšího konfliktu, který potřebuji vyhrát.

## Vybrat si stranu

Zjistil jsem, že vyhrát nad soupeřem tím, že ho přemohu silou, mě sice může rychle dostat k mému momentálnímu cíli, ale že dlouhodobě udržitelné to není. Pouze to připraví půdu k dalšímu



vyhrocení situace, odplatě, případně i násilí. Vyhrát není špatné, ale vítězství by bylo sladší, kdyby mě „protivníci“, jakmile se situace uklidní, měli rádi nebo mě alespoň respektovali. A jedním z nejlepších způsobů, jak dostat protivníky na svou stranu, je ukázat jim, že já mohu být na té jejich.

Zpět k přepážce u švýcarské aerolinky – naslouchal jsem vysvětlování jejich zaměstnance, proč nemůže uznat letenku od společnosti Olympic. Řekl jsem mu, že s ním cítím. Ačkoli se zdálo, že má veškerou moc, chápal jsem, že je obětí bezcenné a neosobní korporátní mocenské struktury. Chápal jsem, že je dobrý člověk, ale v nepříjemné roli. Pak jsem mu vysvětlil svou pozici. Rozhodně jsem se potřeboval dostat do Curychu na obchodní jednání. Celou noc jsem bojoval s mořskou nemocí a pachem nafty i s tím rizikem, že tuto velice důležitou schůzku pravděpodobně nestihnu.

Teoreticky měl nyní zaměstnanec reagovat podobným způsobem, tedy vcítit se do mé situace, tak jak jsem to udělal já vůči němu. Ale nic takového se nestalo. Pouze zopakoval, že mou letenku uznat nemůže.

V ten moment jsem málem zahodil všechno, co jsem se naučil. Cítil jsem, jak se mi spolu s tónem hlasu zvyšuje i krevní tlak. Začínal jsem rudnout v obličejí. Byl jsem na pokraji výbuchu. A pak jsem si uvědomil, že mi něco uniklo. Řekl, že nám nedokáže pomoci. To musí znamenat, že se cítí skutečně bezmocně, navzdory zdání, že má všechnu potřebnou moc. Neviděl se ve stejném světle, v jakém jsem jej viděl já.

A pak jsem udělal něco hodně zvláštního. Naklonil jsem se přes přepážku a důvěrným hlasem jsem mu řekl: „Máte větší koule, než si myslíte!“ Vypadal, že je v šoku. Pak se postavil. Dá mi pěstí? Urazil jsem ho? Vystoupil zpoza přepážky, vzal si na sebe sako a řekl: „Pojďte za mnou!“ Odvedl nás k přepážce společnosti

Olympic, prohodil krátce několik slov s jejich pracovníkem a podal nám nové letenky. Usmál se, potřásl nám rukama a řekl: „Přeji krásný den.“

Vyhrál jsem, ale on také. Z konfliktu vyšel s jiným vnímáním sebe sama i své moci. Byla to opravdu situace, kdy vyhrály obě strany.

Takovéto zkušenosti postupně měnily můj postoj ke konfliktům. Začal jsem se jich méně obávat. Viděl jsem je spíše jako cvičební prostor, kde si mohu vyzkoušet svou moc tak, abych zároveň pomáhal ostatním prožít si tu jejich. S tím, jak jsem se dostával stále víc do kontaktu se svou životní cestou, jsem dělal první nejisté krůčky vedoucí k přeměně konfliktů na spojence (nebo dokonce i přátele). Tehdy jsem to ještě nevěděl, ale tyhle dva zážitky mi poskytly směr, který se později ukázal jako nesmírně hodnotný v mnoha různých situacích – od úrovně osobní přes společenskou až po nečekaně různorodé oblasti, jako je řízení obchodu či práce na poli psychiatrie.

Konflikt může být něčím, před čím prcháme. Můžeme na něm být závislí jako na prostředku ukojení své touhy po moci. Nebo se můžeme s konfliktem spřátelit jako se spojencem na cestě k osobním i společenskému růstu. Tato kniha je věnována právě této možnosti.

## Konflikt: přítel, nebo protivník?

KONFLIKT MÁ OBROVSKOU MOC způsobit pozitivní proměnu – a nezáleží na tom, zda jde o obyčejnou hádku s přítelem nebo o mezinárodní rozepři. Spor může přinést nové a tvůrčí myšlenky. Férový souboj soupeřů srovnatelné síly je skvělým způsobem, jak se dva lidé nebo skupiny mohou navzájem poznat. Navzdory vši hrůze, smrti a destrukci mohou dokonce i války v některých ohledech svět oproti původnímu stavu zlepšit. Mnohé z nejsilnějších, nejzajímavějších a nejvytrvalejších vztahů – na osobní i mezinárodní úrovni – začaly právě na základě dobře zvládnutého konfliktu.

Tento potenciál je však málokdy rozpoznán. Před propuknutím konfliktu nás často emoce zaplaví v takové míře, že se ocitneme na pokraji porážky ještě dřív, než dojde k samotnému střetu. Nezpracované emoce nám zatemňují mysl a svírají nás u srdce. Zastiňují naši vlastní sílu a zveličují moc našich protivníků. Když nakonec konflikt propukne, odehrává se jakoby ve snu a zdá se, že probíhá samovolně a nelze ho zastavit. Může skončit ve zdánlivě nezvratné spirále násilí nebo se po generace opakovat jako v začarovaném kruhu.

Obvykle nám odborníci na zvládání konfliktů radí, abychom emoce buď odložili stranou, nebo abychom je využili jako strategický nástroj pro získání převahy nad svými soupeři. Ale pokud jsou emoce předcházející konfliktu uchopeny s respektem

a zvědavostí, mohou být ještě užitečnější. Mohou se stát klíčem, který odemyká potenciál konfliktů, což může velmi prohloubit a obohatit náš život.

Jsou-li emoce zpracovány se zvědavostí a soucitem, mohou nám pomoci vyhnout se vyhrocení situace, protože naplno odhalíme rozsah a hloubku naší vlastní síly a moci. A vůbec nesejde na tom, jak silní se nám naši soupeři zdají. Když pronikneme do jádra emocí, dostaneme se díky nim přímo ke kořenům naší rozdílnosti, uvědomíme si společné zájmy a hodnoty a přerušíme koloběh konfliktů, které často sužují naše rodiny po dlouhé generace, v případech národů pak i celá staletí.

Potenciál k pozitivní transformaci, který je v konfliktech obsažen, je tím nejpádnějším důvodem, proč se s nimi spřátelit. Ale existují i další důvody. Konflikt bývá riskantní, proto se leckdy raději vzdáme případného přínosu, jen abychom se vyhnuli vysokým ztrátám při neúspěchu. Jakmile si však z konfliktu uděláme přítele, naskytnou se nám nové možnosti jeho zpracování, přičemž zároveň minimalizujeme veškerá rizika a nebezpečí. V důsledku nám to pak třeba pomůže postavit se zpříma neustále hrozícímu či dokonce přímo hrozivému konfliktu, místo abychom se mu vyhýbali.

Jelikož konflikty mají potenciál vymknout se nám z rukou, často nás to svádí k tomu, že se jich spíše straníme, než abychom je přijímali. Samotné slovo „konflikt“ je pro mnoho lidí děsivé, protože v nich vyvolává představu vyhrocených emocí, ztráty kontroly a nakonec i násilí a destrukce. Když se konflikt vyvíjí špatně, může se stát, že přijdeme o naše nejvzácnější vztahy, majetek, postavení, dokonce i život. Kvůli těmto vyhlídkám se konfliktu často vyhýbáme, přestože víme, že tím sám od sebe nezmizí.

Naopak, zanedbaný konflikt se skryje pod povrchem a vynořuje se ve formě vnitřního i vnějšího napětí. Nenechá nás prostě

na pokoji. Lidskému soužití se nelze vyhnout a se svými rodinami, partnery, kolegy i s ostatními národy přece musíme nějak vycházet. Ať už se nám to líbí nebo ne, jsme jeden s druhým nerozlučně provázáni na mnoha úrovních – tím, že se sdružujeme a navzájem spolu jednáme, v našich snech, v naší základní lidské a pozemské podstatě jakožto společenských bytostí.

Potlačené konflikty pronikají do našich životů různými způsoby, počínaje každodenní mrzutostí a konče studenou válkou ohrožující celý svět. Potlačený střet způsobuje stav vnitřní nejistoty. Zjišťujeme, že si v hlavách konflikt přehráváme, procházíme znovu a znovu různé možnosti, strategie a možné výsledky. Píšeme si, nacvičujeme a znovu přepisujeme scénáře konfliktů. Těch, co se v minulosti nevydařily, těch, kterým se v současnosti vyhýbáme, i těch, kterým budeme muset čelit v budoucnosti.

A protože potlačený konflikt nám v životě dokáže nadělat pěknou paseku, může být dobrý nápad se s ním raději spřátelit. Dokud nám konflikt nepřestává strkat nos do života, uděláme nejlépe, když zapracujeme na zlepšení vztahu s ním.

Ačkoli můžeme ustupovat od mnoha menších konfliktů, které nám neustále vstupují do cesty, dříve nebo později zjistíme, že jsme zapleteni do takového, kterému se už vyhnout nemůžeme. Ať už jde o spor týkající se hranic se sousedem, hádku o tom, kdo zavinil dopravní nehodu, nebo o škaradé přetahování při rozvodu, všichni někdy stojíme před konfliktem, od kterého nemůžeme jen tak odejít. Spřátelit se s konflikty vám pomůže dostat ze sebe i v těch nejobtížnějších situacích to nejlepší – vnitřní jasnost, lidskost, bytí v přítomnosti, napojení na okolí –, a to i v momentech největších zkoušek.

Spřátelení s konflikty vylepšuje poměr zisků a ztrát, protože ať už svou dosavadní pozici ztratíme či obhájíme, získáme díky tomu

hlubší pochopení vztahů, pocit bezpečí a duševní klid. A i když se z našich protivníků nestanou vyloženě naši přátelé, stanou se z nich přinejmenším spojenci.

## **Cesta k přátelství s konflikty**

Cesta k přátelství s konflikty začíná u uvědomění, že ať už se ve svém životě nalzáme kdekoli, všichni máme k dispozici prostředky, s jejichž pomocí můžeme i z těch nejnáročnějších situací vytěžít to nejlepší. Toto uvědomění není žádná prázdná iluze, zakládá se na zkušenostech sdílených stovkami lidí, které znám a se kterými pracuji přes čtvrt století. Jsou to lidé z dalekých koutů světa, ze všech vrstev společnosti, a zažili nesmírně zapeklité a mnohdy neutuchající konfliktní situace.

Téměř všichni mi vyprávějí podobný příběh. Na začátku konfliktu jsou pohlčení touhou – po vítězství, po spravedlnosti, po pomstě. Ale vedle střetu s reálným vnějším protivníkem narážejí i na vnitřní překážky, které snižují jejich schopnost jasně myslet a ubírají jim sílu ještě předtím, než se soupeři vůbec postaví.

Tyto překážky nejsou ani zdaleka něčím abstraktním – projevují se jako postavy vnitřního dramatu, ve kterém čelíme našim protivníkům a zkoušíme si různé strategie, jak se s nimi utkat.

Tyto „divadelní“ zkoušky jsou bohužel často jen marným přehráváním jedné jediné scény, která nikam nevede, končí na mrtvém bodě anebo prohrou. Představy jsou to tak skutečné, že zapomínáme, že všichni herci v tomto dramatu, bez ohledu na to, jak moc se podobají skutečným protivníkům, jsou jen plody naší fantazie, výtvoři naší mysli.

Základním krokem na stezce ke spřátelení s konflikty je proto studium vnitřního divadla konfliktu, na které můžeme nahlížet

jako na „dódžó“ – což je v japonštině místo, kde probíhá výcvik bojových umění. Místo abychom směřovali k neodvratné prohře, raději tedy tohoto divadla využijeme k procvičení a vypilování svých schopností. O tom bude téma čtvrté kapitoly s názvem „Vnitřní divadlo konfliktu“.

Ale než se začneme věnovat vnitřnímu divadlu, představím vám v následující kapitole tři nejběžnější výzvy při sbližování se s konflikty, protože právě ony v sobě nesou konkrétní témata a materiál, jimiž obvykle sytíme dramata, přehrávaná na našem vnitřním jevišti:

1. Poznat, že protivník je jen aspektem naší vlastní osobnosti. Bez ohledu na to, jak moc se imaginární soupeř podobá tomu skutečnému, jedná se stále o produkt naší fantazie. Když si k tomuto vnitřnímu soupeři vybudujeme vztah a zároveň trochu odstup, začneme jej využívat spíše jako spojence než jako strůjce blížící se prohry. Jinak se nám může stát, že až se zapojíme do vnějšího konfliktu, nebude proti nám stát jeden soupeř, ale *dva* – vnitřní a vnější. Pojem vnitřní opozice představíme ve třetí kapitole a v páté kapitole rozvedeme způsoby, jak se s vnitřními protivníky spřátelit.
2. Uvědomit si, že blížící se konflikt znovu probouzí vzpomínky na ty minulé a vzbuzuje strach z budoucích konfliktů, který v nás byly přítomné ještě předtím, než se vnější soupeř vůbec ukázal na scéně. Těmto vzpomínkám a strachům říkáme „duchové\* konfliktu“, protože jsou sice neustále s námi, ale jsou prakticky nepolapitelní. Straší nás v myšlenkách a představách, obírají nás o sílu a směřují nás k prohře. S duchy

---

\* Duch – z anglického „ghost“ – je pojem, se kterým se pracuje v procesově orientované psychologii. Jsou jím označovány ty části procesu prožívání nebo role ve vztahu, které jsou nevyjádřené, ale dané prožívání, vztah nebo situaci skrytě ovlivňují. (Pozn. překl.)

konfliktu se seznámíme v následující kapitole a v kapitole šesté prozkoumáme způsoby, jak je zkrotit.

3. Třetí výzvou je nalézt vnitřní zdroj síly, která nezávisí na síle vašeho protivníka (ani kohokoli jiného). Konflikt je často prožíván jako záležitost výhry a prohry, tedy jako hry, která končí s nulovým výsledkem a kde má užitek pouze jeden ze soupeřů. Nalezneme-li zdroj síly, o níž nás nikdo nemůže připravit, získáme tím novou, jasnější perspektivu na probíhající konflikt, což nám umožní utkat se s našimi protivníky bezpečnějším a humánnějším způsobem. Tento pojem představíme v následující kapitole a rozvedeme jej v kapitole sedmé a osmé.

Po prozkoumání hlavních obtíží při sblížování se s konflikty se v deváté kapitole s názvem „Procvičování bezpečného konfliktu“ zaměříme na souvislost mezi pocitem moci a vyhrocením konfliktu. Na to navazuje několik příkladů konfliktů, které ukazují, jak nás podceňování naší síly vede k přehnaným reakcím na protivníka, což u druhé strany vyvolává ještě silnější reakce. Pokud se ale stupňuje množství použité síly, končí to pak psychologickým nebo fyzickým násilím, tedy tím, čeho se u konfliktů bojíme nejvíc. Naučíme se tedy, jak využít vyhlídku blížícího se vyhrocení situace jako podnětu k otestování vlastní síly a prozkoumání našich základních hodnot, což nám umožní udržet sebe i své soupeře v bezpečí, a přitom si stále ohlídat své vlastní zájmy.

Ted' něco pro ty, kdo si konflikty užívají až moc:

Desátá kapitola „Nutkání k boji: závislost na konfliktech“ prozkoumává druhou stranu konfliktů – jejich návykovou podstatu. Přestože se mermomocí snažíme konfliktům vyhnout, vyhledáváme je ve filmech a v televizi, jsou zdrojem vzrušení a zábavy. A když jsme vtaženi do reálného konfliktu, může nás to svádět „pořádně



to rozjet“ – vykoupit se v adrenalinovém návalu emocí a živelnosti pořádné rvačky. Jakmile ale máme jasno v tom, co je cílem konfliktu, ať už se jedná o nastolení spravedlnosti, zajištění bezpečí anebo získání uspokojení či uznání, můžeme se rozhodnout, kdy je z hlediska tohoto cíle lepší v konfliktu pokračovat a kdy je vhodnější spíše ustoupit, aby se to nepodepsalo na našem vztahu.

Jedenáctá kapitola s názvem „Ze cvičiště na bojiště: spřátelení se skutečným konfliktem ze života“ na příkladech ze života ukazuje, jak mohou být dovednosti procvičované v předcházejících kapitolách uplatněny ve skutečném konfliktu. Pro názornost se zaměříme na *vzájemné obviňování*, ono známé „to on to začal“. Jedná se o základní prvek všech konfliktů, od dětských potyček po světové války. Naučíme se velice prostou, ale účinnou metodu, jak přeměnit kolotoče vzájemného obviňování na blízké vztahy plné vzájemného porozumění.

## Cvičit, cvičit, cvičit

Spřátelení s konflikty vyžaduje procvičování. Naštěstí můžete velkou část nácviku provádět sami, aniž byste se museli zapojit do skutečného vnějšího konfliktu. Valná část sblížení s konflikty totiž začíná ve vašem vnitřním světě. Zde se zaměříme na již zmíněný snový aspekt konfliktu, na onen „pocit, jako bych byl ve snu“, který se projevuje i ve vnitřním divadle konfliktu.

Abych vám s nácvikem pomohl, uzavírám tuto i dalších osm kapitol cvičeními, které vám pomohou prozkoumat vnitřní „snění o konfliktu“. Záměrem každého cvičení je určit a projít kroky ke sblížení s konfliktem, které v dané kapitole vysvětluji.

Aby byla cvičení jasnější, vymyslel jsem imaginární přítelkyni, jejíž život je naplněn různými konflikty příznačnými pro náš

osobní, společenský i profesní život. Pojmenoval jsem ji Janice. Její „příběh“ je utvářen událostmi a lidskými charaktery, v nichž se odrážejí stovky lidí, kterým jsem během posledních třiceti let pomohl rozplést předivo jejich každodenních konfliktů. Po představení každého cvičení vám ukážu, jaké kroky by mohla udělat Janice. Její postup nám pomůže ukázat záměr skrývající se za každým krokem a připraví vás na to, abyste si cvičení mohli vyzkoušet sami.

Až se seznámíme s Janice, zakončíme tuto kapitolu cvičením, které vám pomůže odhalit svět vašich současných i potenciálních konfliktů. Doporučuji vám zavést si „deník konfliktů“, do kterého si budete v rámci tohoto cvičení průběžně dělat záznamy. Získáte tak dostatek osobního materiálu pro práci ve cvičeních v dalších kapitolách.

Pojďme se tedy ještě před samotným cvičením seznámit s Janice.

## Janice

Janice je 36 let. Je sociální pracovnící v centru služeb pro děti a rodiny. Přestože je to práce velmi náročná a ubíjející, uchovává si zdravou míru naděje a idealismu, které ji kdysi k výběru této profese přivedly.

Je jediným potomkem deprimovaných a zahořklých rodičů. Atmosféru doma si pamatuje jako tmavý mrak, v jehož středu se ukrývala jiskra připravená zažehnout plamen zuřivosti. Otcovu emocionální odtažitost i matčinu silně kritickou povahu snášela až do prvního roku na univerzitě, kdy si našla cestu do skupiny idealistických a politicky radikálních studentů. Tam zjistila, že její neutěšené rodinné zázemí z ní vytvořilo autoritu na proslovy o sociálních problémech, o kterých její privilegovaní spolužáci měli jen teoretické a notně povrchní povědomí.

Její život je plný bezprostředních i potenciálních konfliktů. Je rozvedená, má šestnáctiletou dceru, kterou má ve výhradní péči.

Často se s dcerou hádá, protože má pocit, že je až moc divoká, a tak se bojí o její bezpečnost. S bývalým manželem má silné rozepře, protože má pocit, že je vůči výstřelkům jejich dcery příliš shovívavý.

Janice zažívá konflikty i se svými spolupracovníky. Tam, kde je ona idealistkou, jsou oni podle ní věčně otrávení, pracovní povinnosti plní bez zájmu a málo dbají na lidský přístup ke klientům centra. Vůči kolegům je kritická, často s nimi jedná odměřeně a nadřazeně. Navíc se cítí být utlačovaná svým šéfem, kterého vnímá jako tyrana. Často se nachází v situaci, kdy by ráda v zájmu klientů ohnula pravidla, ale má strach ze šéfa. Bojí se, že kdyby se příliš razantně postavila za klienty, přišla by o práci. A zároveň se obává, že kdyby pravidla ohnula až příliš, odnesou si to její klienti, kteří se na rozdíl od ní neumí tak efektivně bránit.

Navzdory potížím v životě i v práci Janice neztrácí optimismus. Pohání ji silný cit pro sociální spravedlnost a láska k dětem, s nimiž pracuje. Připomínají jí sebe samotnou během dospívání, kdy dokázala využít svou odvalu a inteligenci, aby se pozvedla z depresivní atmosféry své rodiny. Na vztahy se dívá spíše realisticky než romanticky. Představa spřátelení se s konflikty ji zaujala, protože v tom vidí potenciál, jak by si ona sama i její klienti mohli lépe osvojit umění přežít veškeré útrapy a být šťastní.

## Soupis konfliktů

Až se budete v následujících kapitolách poohlížet po zkušenostech, se kterými byste v uvedených cvičeních pracovali, můžete se vrátet k tomuto „inventáři“ konfliktů.

Zaveďte si deník ze svého světa konfliktů. Vytvořte si jejich seznam a započítejte mezi ně i ty, kterým říkáte *spory*, *hádky*

a podobně. Ke každé položce přiřadte následující informace. (Janice si tímto cvičením projde na konci kapitoly, ale tyto kroky vyzkouší pouze na jednom ze svých konfliktů, abychom viděli, jak se toto cvičení používá v praxi.)

**O co se jedná?** Jaké postoje nebo hlediska se objevují v tomto konfliktu?

**Kdo je vaším protivníkem?** Jaký k němu máte vztah (je to váš vedoucí, kolega, partner, příbuzný)? Jak velkou moc, pokud vůbec nějakou, nad vámi má?

**O co můžete přijít?** Co je v sázce? Co můžete vy či váš soupeř očekávat, že ztratíte? Jaké následky by mělo, kdybyste tento konflikt ignorovali nebo jste ustoupili bez boje?

**Jaká je jeho minulost a budoucnost?** Jde o konflikt z minulosti, současnosti, či se pravděpodobně objeví v budoucnosti? Možná se klene přes všechna tato časová období. Jak dlouho se odehrává? Jak dlouho očekáváte, že bude trvat?

**Jak vážný je?** Jak vážný je konflikt na stupnici od 1 (velmi mírný) do 7 (velmi vážný)?

**Opakuje se nějaký vzorec?** Je tento konflikt jediný svého druhu, nebo se v jejich výskytu objevuje nějaký vzorec, podle něhož se podobné konflikty ve vašem životě odehrávají?

**Co způsobuje, že je nepříjemný?** Jaký je ten nejméně příjemný aspekt tohoto konfliktu?

**Co způsobuje, že není bezpečný?** Bylo vám ublíženo, nebo jste vy ublížili někomu jinému? Skrývá se v tomto konfliktu potenciál k tomu, aby pro vás byl nebezpečný?

**Co můžete získat?** Pokud byste dokázali projít tímto konfliktem bezpečně, jaký by z něj pro vás plynul prospěch? A pro vašeho protivníka?

**Souhrnem – co stojí pro a co proti spřátelení s tímto konfliktem?** Zvažte společně body 5, 6 a 7. Co hovoří pro vstup do konfliktu? A co proti?

## Janice: Můj svět konfliktu

Ve svém životě jsem identifikovala několik důležitých konfliktních oblastí. Na počátku průzkumu konfliktů jsem každý z nich ohodnotila podle jeho vážnosti a důležitosti. Po vytvoření seznamu konfliktů si vyberu ten nejdůležitější a projdu si kroky uvedené ve cvičení.

Mám dlouhotrvající problém se svým kolegou, také sociálním pracovníkem, který zanedbává své povinnosti. O případech rodin, které máme v péči, vytváří odbyté, neúplné záznamy, které jsou však mým klíčovým zdrojem informací. Na základě těchto jeho záznamů jsem udělala několik chyb, kvůli kterým jsem se dostala do problémů se svým nadřízeným. Je to v podstatě otravný konflikt a já se učím, jak se před chybami svého spolupracovníka chránit.

Dále mám konflikt se svou dcerou. Už mě prostě neposlouchá. Viděla jsem dost dětí, které si pokazily život drogami, těhotenstvím či násilím, a zoufale ji chci před tím vším ochránit. Ale ona mé starosti bere na lehkou váhu a vyčítá mi, že se snažím mít její život pod kontrolou. Předpokládám, že tím si asi procházejí všechny matky, které mají děti v pubertě. Během jejích nejhorších výbuchů mi vždycky pomůže, když si vybavím, jaký rebel jsem doma byla já sama.

Potom můj bývalý manžel je prvotřídní zmetek. I když jsme rozvedení, stále se dohadujeme, jak má vypadat správná výchova naší dcery. On je okouzující, nezodpovědný ničema, který využívá svůj šarm k tomu, aby podkopal mou snahu udržet ji v bezpečí. Připomíná mi to sváry v zaměstnání. Možná že práce na jednom z těchto konfliktů mi pomůže i v těch ostatních.

Konečně je tady můj šéf. Panuje mezi námi studená válka, jsme těsně před propuknutím otevřeného konfliktu. Fakt mě vytáčí, jakým způsobem se některé věci v našem centru řeší. Moje svědomí a srdce mi nedovolí se k našim klientům chovat tak chladně, jak to vyžadují pravidla. Víím, že můj šéf si tahle pravidla nevymyslel, ale lpí na nich pěkně! Mám pocit, že ho víc než ochrana našich klientů zajímá, jak se vetřít do přízně svému vlastnímu šéfovi. A schyluje se k bouřce. Je tam jeden mladík, kterému bude brzy osmnáct a v rámci soudní příslušnosti bude přeřazen z mladistvých do dospělých. A já se bojím, že to bude jeho konec. Chci najít způsob, jak s ním i nadále pracovat, ale šéf trvá na pravidlech.

Cítím, že se blíží rozhodující střet, který by mě mohl stát práci. Myslím, že potřebuju zapracovat právě na tomto konfliktu.

Tento poslední se mi zdá nejakutnější. Takže si před nadcházejícím střetem se šéfem projdu celé cvičení.

**O čem to je?** Se šéfem se rozcházíme v tom, jak s oním klientem jednat. On chce důvěřovat schopnosti systému se o něj postarat a chce jej předat pod soudnictví pro dospělé. Bojím se, že to by byla jeho zkáza.

**O co mohu přijít?** Vnímám, že vztah mezi mnou a tím mladíkem je jediná stabilní věc v jeho životě a že pokud o tento vztah přijde, bude vystaven ještě většímu riziku, než jaké mu hrozí teď. Nicméně nejde o to, že to ohrožuje zrovna jeho. Tady totiž jde o princip. Připadám si, že bojuji ve válce za naději proti cynismu.