

TEORIE A PRAXE ŘEŠENÍ

POLITICKÝCH KONFLIKTŮ

Vladimír Prorok, Aleš Lisa

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

doc. PhDr. Vladimír Prorok, CSc.
Ing. Aleš Lisa

TEORIE A PRAXE ŘEŠENÍ POLITICKÝCH KONFLIKTŮ

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4373. publikaci

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín
Sazba a zlom Vojtěch Kočí
Návrh a realizace obálky Vojtěch Kočí
Počet stran 160
Vydání 1., 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2011

ISBN 978-80-247-3027-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7376-6 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012



Obsah

Úvod	7
1. Co je to konflikt	11
1.1 Konflikty ve společnosti	11
1.2 Varianty konfliktů	31
1.3 Teorie o přístupech k řešení sociálních konfliktů	49
1.4 Etika řešení konfliktů	65
2. Zainteresovanost stran v konfliktu	75
2.1 Zájmy a konflikty	75
2.2 Úloha moci a vlivu v řešení konfliktu	84
2.3 Zájmy a vztahy	92
3. Konflikt a komunikace	111
3.1 Komunikace a řešení konfliktu	111
3.2 Jak postupovat, chceme-li konflikt řešit	119
4. Strategie a taktika v konfliktu	123
4.1 Vývoj konfliktu a řešení konfliktu	123
4.2 Příprava na konflikt	127
5. Vyjednávání a konflikt	131
5.1 Podstata vyjednávání	131
5.2 Kompetitivní vyjednávání – soupeření	134
5.3 Kooperativní vyjednávání – spolupráce	144
5.4 Principiální vyjednávání	149
Literatura	155



Úvod

Konflikty jsou standardní součástí života jedinců i společnosti po tisíceletí. Lidé jsou nuceni do konfliktů vstupovat, nebo jsou do nich vtahováni, ne vždy si ovšem uvědomují jejich podstatu a následky. Konflikty se mohou odehrávat mezi různými subjekty – jedinci, sociálními skupinami, státy – a mohou se týkat různých oblastí jejich života. Význam konfliktů lidé hodnotí podle dopadů na jejich život. Konflikty z jedné strany nepochybně vedou ke ztrátám, někdy i lidských životů, ze strany druhé jsou konflikty, pokud jsou správně řešeny, cestou, jak zajistit zlepšení mezilidských vztahů a někdy vyšší kvalitu života celé či většiny společnosti.

Konflikty jsou poměrně složitým společenským jevem a porozumění konfliktům, a tím spíše jejich řešení, je věnován celý vědní obor – konfliktologie. Jedná se o relativně novou disciplínu, která se formuje především na pomezí sociologie, psychologie a politologie. Konfliktologie se zabývá vznikem, vývojem a řešeními sociálních konfliktů, které vznikají mezi jednotlivými subjekty z důvodů odlišnosti jejich zájmů, hodnot nebo chybné komunikace.

Konfliktologie jako věda zkoumá problematiku konfliktů v jejich různých projevech a zároveň možnosti jejich řešení. Vývoj konfliktologie odráží proměny v pohledu na charakter a důsledky sociálních konfliktů v moderní společnosti, zejména pak na vývoj v období po 2. světové válce. Charakteristickým rysem je orientace na empirickou analýzu současných konfliktů, a to zpočátku hlavně konfliktů mezinárodních. Tato analýza se při absenci širšího, obecně přijímaného teoretického zázemí a ve snaze o moderní pojetí vědeckosti a praktickou využitelnost získaných poznatků odvíjela od rozsáhlého využití empirického poznání, zaměřeného na analýzu konkrétních konfliktů, a byla prezentována zejména ve formě případových studií. Postupně, s hromaděním získaných poznatků, se objevují

snahy o zobecnění získaných poznatků, doprovázené orientací na analýzu podmínek nenásilného řešení a prevence konfliktů, na zapojení třetích stran do řešení konfliktů, na analýzu vlivu globalizace na vznik a řešení konfliktů. Uvnitř disciplíny se postupně vyčleňuje zkoumání zaměřené na různé typy konfliktů (ekonomické, politické, kulturní atd.) a jejich specifika. Současně se rozvíjí studium konkrétních nástrojů, technik a postupů, využitelných při řešení konfliktů obecně i v těchto jednotlivých oblastech.

Řadový občan, přestože do konfliktů vstupuje, si ne vždy uvědomuje komplikovanost celé problematiky a často mechanicky přenáší svou individuální zkušenost z řešení konfliktů na různé subjekty a různé typy konfliktů. Znalost teorie konfliktů je zatím omezená na odborníky specializující se na danou problematiku, částečně a výběrově se s ní seznamují i někteří profesionálové v různých dalších oborech (management) a lidé, kteří se profesně dostávají do pravidelného kontaktu s druhými lidmi (administrativní pracovníci). Jedním z důvodů tohoto stavu je existující dělba práce – pouze část společnosti má privilegium zabývat se teorií a jejím rozvojem, znalost vědy není v dnešní společnosti obecně rozšířena, nehledě na její praktický potenciál, což se týká i konfliktologie.

Schopnost věcně řešit konflikty je kromě omezené znalosti teorie negativně ovlivňována i emocemi aktérů konfliktu, které mohou do hry výrazně vstoupit, zejména pokud jsou ohroženy klíčové zájmy subjektu nebo hodnoty, které považuje pro svou existenci za důležité. Emoce mobilizují subjekt, zároveň však často brání objektivnímu pohledu na podstatu konfliktu a nalezení racionálního řešení. U běžných konfliktů, týkajících se jedinců nebo malých sociálních skupin, může být chybné řešení v krajním případě osobní tragédií. Pokud je konflikt spojen se zájmy velkých sociálních skupin a má politický charakter, tj. dotýká se klíčových zájmů těchto skupin a ty pro jejich zajištění využívají státu, důsledky chybného řešení se mnohokrát násobí.

Politické konflikty představují specifickou skupinu konfliktů. Politické konflikty mívají při chybném řešení negativní dopady ohrožující společnost, a proto by jim měla být věnována zvláštní pozornost. Zatím tomu tak není. Občan se jen těžce orientuje v politice, natož aby chápal podstatu a vývoj politických konfliktů. Politiku často vnímá přes ideologická schémata, zjednodušující realitu a nárokuje si pravdu poslední instance. Tato pozice ho může přivést k názoru, že není v konfliktu kam ustoupit, protože by to znamenalo vzdát se pravdy s velkým P, a tím i světlé budoucnosti. Druhým extrémem je chápat politiku jako pouhé dohadování politiků, kteří se ve své zatvzelenosti a touze po privilegiích nedokáží dohodnout. Politické konflikty se týkají limitovaných zdrojů, které jsou

nutné pro existenci sociální skupiny a zároveň o ně usilují i jiné skupiny. Klíčovým faktorem jejich realizace je tak využití vlivu nebo moci státu. To je důvod, proč v politice nejsou vždy možné kompromisy a proč politické konflikty končí nezřídka použitím síly.

Teorie konfliktů ve vazbě na politiku nicméně může nejen umožnit tyto konflikty pochopit, ale umožňuje rovněž zefektivnit politickou činnost a vyhnout se násilí, respektive používat násilí až jako krajní a situací vynucený prostředek. Přestože je text, který máte v ruce, zaměřen na politické konflikty, řada pasáží je použitelná i při řešení každodenních konfliktů.

Autoři se snažili o to, aby byl text srozumitelný a zároveň nezjednodušoval složitost a komplexnost problematiky konfliktů. Zásadním problémem, se kterým se autoři setkali, je, jak již bylo zmíněno, multidisciplinární přístup konfliktologie. Jednotlivé disciplíny pracují často s odlišnými či jinak definovanými pojmy, což ztěžuje vysvětlování jednotlivých problémů. Navíc je potřeba zdůraznit, že ani autoři, zabývající se sociologií, psychologií či politologií, se uvnitř vlastní disciplíny nedokáží vždy shodnout na pojmech a teoretických modelech vysvětlujících jednotlivé jevy. Zásadním problémem je i metodologická pluralita, která vede k diferencovaným pohledům na realitu.

Pro zvládnutí takto komplikovaného problému autoři použili obecně akceptované definice některých pojmů obsažené v encyklopediích a slovnících. Pro zvládnutí metodologických problémů zvolili systémový přístup, který jediný umožňuje systematizovat různorodé přístupy.



1.1 Konflikty ve společnosti

Člověk žijící ve společenství s jinými lidmi je nejen zoon politicon,¹ jak tvrdil Aristoteles, ale také **tvorem konfliktním**. To, že žijeme ve světě vyznačujícím se existencí konfliktů, si uvědomuje prakticky každý člověk. Ne vždy si ale lidé (jejich podstatná část) uvědomují podstatu svých kontroverzí s jinými lidmi a berou v úvahu širší okolnosti konkrétní (konfliktní) situace. Historická zkušenost přesto ukazuje, že pokud určitá situace, určitý konflikt vyžaduje řešení, to se zpravidla najde.

Nástrojem **řešení konfliktů ohrožujících stabilitu společnosti** jako celku se stal **stát**, tj. instituce, jejímž posláním bylo „ukončit válku všech proti všem“² a zajistit „autoritativní rozdělování hodnot“³. Efektivnímu fungování státu měl napomoci mimo jiné i **rozvoj teorie**, která měla umožnit pochopit konflikty a na tomto základě jim předcházet či je regulovat a vtisknout jim společensky únosnou či pro aktivní subjekt výhodnou formu. Tento vývoj vedl k tomu, že se ve 20. století objevuje samostatná disciplína o konfliktech – konfliktologie.



- 11



Přestože jsou konflikty standardní součástí naší existence, **lidé vnímají konflikty**, včetně jejich společenské dimenze, **odlišně**. Někdo konflikty vítá a považuje je za pozitivní a nutný jev spojený s progresivními změnami, jiný je odmítá jako negativní projev, narušení dobrých vztahů a přirozeného řádu. Někdo konflikty zaregistruje v jejich zárodečné podobě, jiný až při jejich vyhocení. Lidé na konflikty rovněž **různě reagují** – někdo se snaží konfliktům předcházet, jiný je záměrně vytváří. Různí lidé mají odlišný sklon vstupovat do konfliktu či ho řešit určitým způsobem.

1.1.1 Běžné a teoretické vědomí a podstata konfliktu

Člověk se ve své každodenní praxi setkává s rozmanitými **konfliktními projevy a reakcemi na konfliktní situace**. Jak člověk přistupuje ke konfliktům, je do značné míry otázkou jeho naturelu, vnímání a vyhodnocení reality, zkušeností, znalostí apod.

Konfliktní projevy a reakce zahrnují širokou škálu chování od **agresivního jednání** orientovaného proti jednotlivým subjektům či institucím, přes otevřený (slovní) **protest a nesouhlas** s určitým postupem, až po **pokusy o smíření či dohodu**, případně **vědomou pasivitu** či **rezignaci**. Významným faktorem a projevem vnitřního konfliktu, týkajícího se odezvy na potenciální či reálný konflikt, může být i **nejistota v samotném jednání**.

Vzhledem k existující **společenské dělbě práce**, vyúsťující do specializace, lidé odlišně vnímají, respektive si osvojují realitu. Přestože v tomto směru nevládne mezi teoretiky shoda, lze na jedné straně identifikovat subjekty mající schopnost komplexního či alespoň do určité míry uceleného vnímání světa (zpravidla se jedná o intelektuály, odborníky zabývající se teorií), na straně druhé masu subjektů, jenž tuto schopnost vzhledem k omezeným znalostem o povaze reality, včetně metodologie jejího zkoumání, nemají. V tomto kontextu lze hovořit o **rozdílech mezi teoretickým vědomím a běžným každodenním vědomím**. Přestože dnes díky rozvoji techniky a intelektualizaci lidské práce dochází ke sblížování těchto dvou odlišných forem vědomí, rozdíly mezi nimi stále přetrvávají.

Mezi teoretickým a běžným, každodenním vnímáním reality existuje několik podstatných rozdílů, které ukazuje tabulka 1.

Lidé s **běžným každodenním vědomím** konflikty často **vnímají jako střet a jednotlivé aktéry jako protivníky (nepřátele)**. Při jejich posuzování ulpívají na **jevové stránce**, což jim často neumožňuje vnímat širší souvislosti či podstatu konfliktů, a to zejména pokud jsou sami jejich přímými účastníky. Rovněž je pro ně typické **směšování různých typů**

a dimenzí konfliktů. Lidé s běžným vědomím často nerozlišují osobnostní rovinu konfliktů s jejich společenským, nebo dokonce společensko-politickým rozměrem. Nechápou často ani specifika politických konfliktů. Konflikty v politice se jim jeví jako střety a „hádky“ politiků zapříčiněné jejich osobními kvalitami.⁴ Nepochopení u nich vyvolává i fakt, že politické konflikty končí často zničujícími válkami, „když se přece můžeme dohodnout“. Příčinou zjednodušování je **omezená schopnost běžného vědomí „pracovat s pojmy“**, využívat je pro detailnější analýzu jevů a zachycení jejich rozmanitostí. Obecnou příčinou této slabosti je **dominance pocitů v poznávání reality či spoléhání se na vlastní, a tedy většinou i limitovanou každodenní zkušenost.** Na konflikty proto běžné vědomí **reaguje bezprostředně**, a navíc často i **emocionálně**. Bezprostřednost reakcí pochopitelně nevylučuje plánovitost (viz dále) při řešení konfliktů. Lidé s běžným vědomím v daném případě zpravidla **podceňují** (nevnímají) při řešení konfliktů jejich **společenský rozměr, širší souvislosti** a jejich **možný vývoj** v čase a prostoru.

Tab. 1 Rozdíl mezi teoretickým a běžným každodenním vědomím

	Běžné každodenní vědomí	Teoretické vědomí
Způsob vnímání světa	ztotožňuje se jev a podstata; předpokládá se, že jak se nám věc jeví, taková i je	diferencuje se mezi jevem a podstatou; zkoumá se, co je za jevem
Vymezení pojmů	používané pojmy jsou vágní, nedefinované	obsah používaných pojmů je definován
Prvek strukturující jednotlivá fakta (systémotvorný prvek)	individuální a skupinové emoce a prožitky	logika

Naproti tomu **teoretické vědomí**, které je charakteristické zejména pro lidi s teoretickým vzděláním, umožňuje **analyzovat i širší souvislosti**, které vedly ke konfliktu, případně může konflikt vědomě a dlouhodobě plánovat, a to jak z hlediska jeho řešení, tak i z hlediska jeho vzniku, **zohledňující** při tom jeho širší společenské dopady. Efektivní plánování konfliktů předpokládá pochopení „**logiky situace**“ (tj. příčinných i širších

■■■■■■■■■■

- 4 Toto konstatování nevylučuje, že společenský konflikt a jeho eskalace jsou skutečně zapříčiněny osobními vlastnostmi politika, mezi které mohou patřit právě stereotypy běžného vědomí, a tedy i neschopnost plnit roli, která vyplývá z jeho pozice zástupce veřejnosti. Od politiků se často očekává, že budou schopni předcházet vzniku komplikovaných společenských problémů, či je řešit tak, aby veřejnost byla spokojena a nebyla tím příliš obtěžována, na což ne každý politik má schopnosti a ne každý konflikt to umožňuje.

souvislostí daného konfliktu) a **uplatnění teoretických znalostí** o konfliktech. Přestože teoretické vědomí, na rozdíl od běžného vědomí, nereaguje na konflikty výrazně emocionálně, nýbrž uplatňuje spíše logický plánovitý přístup, součástí tohoto přístupu může být i **praktické využívání emocí či pocitů**. Pomocí vyvolaných emocí lze mobilizovat vlastní stoupence, či naopak oslabit protivníky. Pocity, respektive intuice, se mohou uplatnit v nestandardních situacích, kdy nelze vzhledem k dynamice vývoje situace nebo její atypičnosti naplánovat logické řešení.

Způsob, jakým **běžné vědomí přistupuje ke konfliktům**, je více než u teoretického vědomí podmíněn „**psychickým nastavením**“ člověka. Psychika člověka, společně s dalšími faktory, se promítá do vzniku či vytváření konfliktních situací, vyhodnocení závažnosti konkrétního konfliktu a následně i do odezvy na něj. Vzhledem k biologicko-sociální podstatě člověka jsou jeho reakce podmíněny jak fyziologickými faktory, tak i podmínkami jeho socializace.

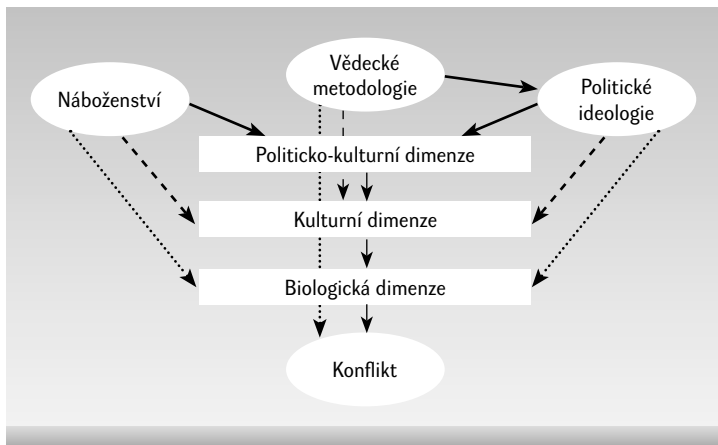
Socializace je spojena s normami a hodnotami, které společnost do jedinců „vkládá“ z důvodu jejich začlenění do existujícího systému, což je klíčovou podmínkou stability samotného systému. Socializace je spojena i s ideologickým působením a s formováním a osvojováním si určitého typu politické kultury a kultury obecně. Ideologická schémata tvoří hodnotový rámec a vzor pro jednání, kultura je spojena se stereotypy chování ve společnosti. Jejich součástí je i pro danou komunitu typické vnímání konfliktů a doporučené vzory jejich řešení.

Jedince lze z hlediska jejich přístupu ke konfliktům řadit buď mezi lidi konfliktní, nebo nekonfliktní.

Pro potřeby tohoto textu budeme pod **konfliktními lidmi** chápat ty, kteří se konfliktům nevyhýbají, respektive konflikty vnímají jako přirozenou a prospěšnou součást života a v souladu s tím i jednají. Mohou to být lidé, kteří konflikt vnímají jako způsob svého sebeprosazení, nebo lidé silně emocionální, které **konflikt vzrušuje**, a to někdy dokonce bez ohledu na jeho výsledek, či je uspokojuje **následné usmíření** se. V prvním případě je konflikt nástrojem změny, ve druhém „psychické osobní hygieny“.

Naopak **nekonfliktní lidé** se konfliktům vyhýbají, konflikt je pro ně projevem nežádoucího jednání, znamenající narušení dobrých vztahů či řádu. Ve svém jednání se tito lidé mohou buď snažit **vyhýbat se konflik-**

tům, a to i za cenu neřešení problémů či ochoty akceptovat řešení, které neodpovídá jejich potřebám, nebo se mohou snažit konfliktům naopak **předcházet** či snížit riziko jejich vyhrocení prostřednictvím nacházení včasných kompromisů. Druhá varianta však naráží na limitované znalosti lidí s běžným každodenním vědomím, což jim brání nacházet setrvalejší řešení jednotlivých konfliktů.



Obr. 1 Schéma vztahu jednotlivých forem vědomí a konfliktu

Subjekty s teoretickým vědomím se na základě systematizace poznatků o konfliktech, respektive jejich zasazení do širšího kontextu, snaží získat nadhled nad jednotlivými konflikty, což jim umožňuje je depersonalizovat a racionalizovat. Na úrovni teoretického vědomí se **konflikt chápe jako způsob prosazení zájmů, hodnot či doktrín jedněch subjektů proti jiným subjektům, a to prostřednictvím vytváření mezi nimi víceméně plánovaných střetů s různou intenzitou.**

Teoretické vědomí ve vztahu ke konfliktům může mít historicky podobu **teologie, politické ideologie** nebo **vědecké teorie a její metodologie**⁵.

- 5 Teologie je teorie náboženství a víry v nadpřirozenou existenci Boha, spojená s rozбором pramenů víry, s jejich systematickou analýzou. Politická ideologie je souhrn idejí (teorií, představ a názorů) sociální skupiny na její místo ve společnosti, její cíle a prostředky jejich dosažení, je to program udržení či změny společenské politické reality. Ve středověku teologie vystupuje jako specifická forma politické ideologie. Po francouzské revoluci jsou náboženské ideologie zaměněny moderními politickými ideologiemi (liberalismus, konzervatismus, socialismus a další). Metodologie je teorie metod, které jsou používány ve vědě a slouží k poznání ji zkoumaného objektu. Metodologie se zabývá takovými otázkami jako je systém metod dané vědy, optimalizace jejich struktury, vlast-

Jednotlivé formy teoretického vědomí se prostřednictvím institucí, které jsou jejich nositeli (církve, stát, politické strany, vědecké a vzdělávací instituce), snaží cílevědomě **ovlivňovat veřejné mínění**, a to takovým způsobem, aby zajistily realizaci zájmů skupin, které reprezentují. V obecné rovině pak působí tyto formy na politicko-kulturní a kulturní dimenzi společnosti s cílem zajistit prostřednictvím formování žádoucí **hodnotové orientace a stereotypů chování** jednotlivých společenských vrstev stabilitu společnosti, respektive její dominantní skupiny. Doporučení se týkají nejen řešení celospolečenských konfliktů, ale i konfliktů osobních, pokud mohou ovlivnit celkovou stabilitu společnosti.

Teologie je vedle mýtů historicky první formou teoretického vědomí, která se pokusila regulovat konflikty. Konflikty jsou vnímány jako průvodní jev udržení „dobrého řádu“⁶, nebo jako nástroj budoucí harmonie. **Boj dobra se zlem**, reprezentovaným jinou sociální skupinou nebo jinými hodnotami, se tak stává podmínkou budoucího ráje. Teologie proto může, i když ne vždy musí, být nositelem konfliktu. Náboženské doktríny se pohybují **mezi tolerancí a odmítáním konfliktů** (pasivita jednání) až k požadavkům **otevřeného fyzického násilí** ve vztahu k nositelům jiných náboženství (aktivní řešení). Pasivita může být doktrinálního, lze říci strategického charakteru – bůh si nepřije násilí, a naopak požaduje smíření se a pokorné očekávání – stejně jako taktickou, časově omezenou záležitostí. Podobně i násilí může být jak doktrinálního charakteru, kdy si Bůh přejí šíření správné víry i za cenu násilí, tak i vynucenou obranou víry.

V Bibli lze zaznamenat řadu protichůdných názorů, jak řešit konflikty. V evangeliích lze nalézt jak výroky hlásající násilí: „Vydá na smrt bratr bratra a otec dítě, povstanou děti proti rodičům a připraví je o život... povstane národ proti národu a království proti království...“ (Mt 10, 21; 24, 7)⁷, „...prodej plášť a kup si meč“ (Lk 22, 36), tak výroky smířlivé: „Vrať svůj meč na jeho místo, všichni, kdo se chápou meče, mečem zajdou“ (Mt 26, 52). Smířlivý postoj je charakteristický i pro Zjevení, kde je uvedeno: „Kdo má

nosti jednotlivých metod, jejich možnosti a limity při zkoumání daného předmětu. Rozpracování metodologie vědy v 2. polovině 19. století mělo být i instrumentem umožňujícím nahrazení nevědeckého poznání vyjádřeného v politických ideologiích exaktním poznáním, spojeným s nestrannou a neutrální politickou vědou. V realitě se jednotlivé vědecké školy díky zvláštnostem jejich metodologie staly spíše instrumentem zvěrohodnění jednotlivých ideologií.

6 Opírá se o Bohem posvěcené instituce nebo hodnoty daného náboženství.

7 Citace podle Bible: Matouš, část 10, věta 21.