

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**KOMUNIKACE V MALÝCH SOCIÁLNÍCH SKUPINÁCH
Z HLEDISKA MEDIACE A FACILITACE**

COMMUNICATION IN SMALL SOCIAL GROUPS IN LIGHT OF
MEDIATION AND FACILITATION

Bakalářská diplomová práce

Radek Zelda

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 28. března 2013

vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Petře Vávrové za svatou trpělivost, kterou projevila při vedení mé práce a mé osoby, za její ochotu mi kdykoliv poskytnout odbornou radu a především za to, že ve mně vzbudila zájem o téma komunikace a řešení konfliktů.

Dále děkuji slečně M. nejen za korekturu, ale také za poskytnutí psychické podpory a motivace, bez které by tato práce nevznikla.

OBSAH

ÚVOD	6
I. ČÁST	
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
1. KOMUNIKACE	9
1.1. Vymezení komunikace	9
1.2. Funkce komunikace a motivace komunikovat	10
1.2.1. Širší pojetí funkce komunikace	10
1.2.2. Užší pojetí funkce komunikace	10
1.3. Druhy komunikace.....	11
1.3.1. Verbální komunikace	12
1.3.2. Nonverbální komunikace	13
1.4. Lidská komunikace v pojmu teorie her	14
1.4.1. Komunikace jako hra s nulovým součtem	14
1.4.2. Komunikace jako hra s nenulovým součtem.....	15
1.5. Zdravá komunikace	15
1.5.1. Asertivní komunikace	16
2. MALÁ SOCIÁLNÍ SKUPINA	17
2.1. Vymezení malé sociální skupiny	17
2.2. Dělení malých sociálních skupin.....	18
2.3. Funkce malé sociální skupiny.....	19
2.4. Vznik a vývoj skupiny	20
2.5. Struktura malé sociální skupiny.....	21
2.6. Vedení a vůdcovství malých sociálních skupin.....	22
2.6.1. Druhy stylů řízení (vedení lidí).....	23
2.7. Vliv skupiny na jedince	23
2.7.1. Konformita.....	23
2.7.2. Sociální facilitace	24
2.7.3. Sociální zahálení (social floating).....	25
2.7.4. Skupinová polarizace	25
2.7.5. Skupinové myšlení (groupthink)	25

2.7.6.	<i>Identifikace jedince se skupinou</i>	26
3.	KOMUNIKACE V MSS	27
3.1.	Komunikační síť	27
3.2.	Vliv druhých na způsob naší komunikace	28
3.2.1.	<i>Osobní vlivy</i>	29
3.2.2.	<i>Skupinové vlivy</i>	30
4.	KONFLIKTY	31
4.1.	Vymezení konfliktu	31
4.2.	Druhy konfliktů	31
4.3.	Příčina konfliktu	33
4.4.	Způsoby řešení konfliktů	33
4.4.1.	<i>Vyjednávání</i>	33
4.4.2.	<i>Projednávání</i>	35
4.5.	Konflikty v malých sociálních skupinách.....	38
5.	MEDIACE	39
5.1.	Vymezení mediace.....	39
5.2.	Uplatnění mediace	39
5.3.	Výhody mediace	39
5.4.	Postup mediace	40
5.5.	Pojetí mediace.....	41
5.6.	Techniky mediace	41
5.6.1.	<i>Techniky specifické pro mediaci</i>	42
5.6.2.	<i>Techniky usnadňující proces mediace</i>	43
5.7.	Mediátor dle legislativy	44
5.8.	Organizace zabývající se mediací v ČR	44
6.	FACILITACE	46
6.1.	Vymezení facilitace	46
6.2.	Průběh facilitace	46
6.3.	Možnosti facilitátora	46
6.4.	Techniky facilitace.....	47

II. ČÁST

PRAKTICKÝ PRŮVODCE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ V MALÉ SOCIÁLNÍ SKUPINĚ s použitím mediace50

ÚVOD průvodce řešení konfliktů v MSS51

1. Rozpoznání konfliktu53
2. Oddělené setkání s aktéry konfliktu53
3. Setkání zúčastněných stran54
4. Porozumění problémům55
5. Vytváření možných řešení56
6. Sjednání a dosažení dohody57
7. Realizace dohody57

ZÁVĚR.....58

ANOTACE60

ANNOTATION.....60

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY61

SEZNAM OBRÁZKŮ62

SEZNAM PŘÍLOH62

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1

Příklad řešení konfliktů ve formální skupině (pracovní sféra).....64

PŘÍLOHA 2

Příklad řešení konfliktů v neformální skupině (osobní sféra)67

ÚVOD

Konflikty jsou hnacím motorem osobního rozvoje. Chceme-li žít plnohodnotný život, nesmíme konflikty přehlížet, ale aktivně je řešit – jedině tehdy docílíme změny. A změna je život. Díky sporům a problémům mohou naše vztahy růst – musíme však umět tyto spory a problémy správně řešit.

Již od narození jsme součástí různých skupin – rodina, kamarádi, škola, práce, atp. Interakce s druhými s sebou zákonitě přináší vznik nedorozumění a konfliktů. Ať se jedná o malichernosti či závažné problémy, vše lze nakonec proměnit v náš prospěch a prospěch našich vztahů.

Občas se ale stane, že vznikne konflikt mezi našimi blízkými – přáteli, kamarády či spolupracovníky – kteří nejsou schopni vzniklý konflikt řešit. Je pak na nás, zda jim poskytneme svou pomoc – pokud tak ale učiníme, měli bychom vědět, jak na to.

Tato práce si klade za cíl objasnit problematiku komunikace a vzniku konfliktů a popsat využití mediace a facilitace pro jejich řešení. Výsledkem pak je *praktický průvodce řešení konfliktů v malé sociální skupině s použitím mediace*.

Práce je rozdělena na dvě části – na *teoretická východiska* a *praktickou část* (již zmiňovaný průvodce). Teoretická část se skládá z šesti kapitol. Každá z nich pojednává o jednom dílu mozaiky, kterou pak je *komunikace v malých sociálních skupinách z hlediska mediace a facilitace*. V první kapitole si vymezíme pojem *komunikace*, objasníme, proč je tolik důležitá pro naši existenci, a rozdělíme podle několika kritérií. V kapitole druhé si definujeme pojem *malá sociální skupina* a uvedeme její specifika. V následující kapitole si pak vyjasníme, jaká specifika nese *komunikace v malých sociálních skupinách*. Dále si popíšeme vznik *konfliktů*, jejich důvod a smysl a způsoby jejich řešení. Poslední dvě kapitoly jsou věnované *mediaci a facilitaci* jakožto způsobu řešení problému a sporů třetí nezainteresovanou osobou.

Následuje *praktická část*, která popisuje intervenci třetí osoby do konfliktu krok po kroku. Nesmí chybět ani příklady, které popisují

aplikaci zde uvedeného způsobu řešení v praxi – tyto příklady naleznete v příloze.

Po přečtení této práce získáte základní informace o komunikaci a konfliktech v malých sociálních skupinách a o způsobech jejich řešení, což se může hodit nejen v pracovním prostředí (ať už v roli personalisty či školitele), ale i v běžném životě.

I. ČÁST
TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1. KOMUNIKACE

1.1. Vymezení komunikace

Termín *komunikace* má více významů. V oblasti stavebnictví je používán jako synonymum pro cestu či silnici, v oblasti počítačových technologií tento termín může znamenat proces přenosu dat. Pro účely mé práce však budeme *komunikací* rozumět z psychologického (a sociologického) hlediska – jako proces dorozumívání se člověka či skupiny s jiným člověkem či jinou skupinou.

Václav Lamser (1969, s. 9) používá termín *společenská komunikace*, kterou definuje jako „...sdělování (přenos informací či výměna významů) v rámci společenského (sociálního) kontaktu (dotyku).“ Dle Lamsera není jakýkoliv přenos informací možný bez společenského kontaktu.

Podle Vybírala (2005, s. 26) Watzlawick, Beavinová a Jackson charakterizovali lidskou komunikaci jako „*médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů*“. Komunikací není myšlena pouze řeč, nýbrž veškeré chování, které ovlivňuje chování jiného. Vybíral zde dále uvádí, že „*podle těchto autorů má každá komunikace svou syntax, sémantiku a pragmatickou stránku (v užším slova smyslu: psychologickou či vztahovou)*“.¹

Komunikace je tedy přenos informací a může jí být prakticky cokoli – od samotné řeči, přes pozorovatelné chování (gesta, mimika) až po výsledky naší činnosti (psaný projev, obrázek, přítomnost či nepřítomnost objektů, apod...). Dokonce i nekomunikování je komunikací. Pro účely této práce budeme komunikaci chápat ve smyslu lidské řeči (s verbální i neverbální složkou).

¹ Předmětem syntaxe je „*kódování, komunikační kanály, kapacita komunikace, ruchy, redundance, statistické jazykové výskyty*“. Sémantikou jsou pak myšleny významy slov – sémantická složka komunikace zahrnuje význam daného slova jak pro mluvčího či pisatele, tak i pro příjemce – rozbořením této složky se zkoumá, zda oba shodně rozumějí symbolům, metaforám apod. Pod *pragmatiku* spadá analýza vztahu mezi vysílatelem a příjemcem v konkrétním kontextu a porozumění záměru (srov. Vybíral, 2005, s. 26).

1.2. Funkce komunikace a motivace komunikovat

1.2.1. Širší pojetí funkce komunikace

Janoušek (1968, s. 11) uvádí: „... lidé nemohou žít bez vzájemného styku. Vzájemný styk ovlivňuje uspokojování lidských potřeb a je sám výraznou lidskou potřebou.“ Stykem jakožto lidskou potřebou má pravděpodobně na mysli duševní styk – vědomí toho, že jsem vnímán, a zároveň vědomě vnímat jiné. Komunikace je právě podmínkou pro vznik a udržování duševního styku. Tím pádem je podmínkou pro existenci člověka jakožto společenské bytosti, ergo existenci společnosti. To můžeme nazvat *širším pojetím funkce komunikace* – umožňuje uspokojovat lidské potřeby ve společnosti.

Podle Janouška (1968, s. 20) Mead tvrdí, že komunikací dochází k přejímání postojů, eventuálně rolí druhého člověka – tudíž je nezbytnou podmínkou socializace jedince. Společnost tedy prostřednictvím komunikace formuje jedince – tímto existence společnosti závisí na komunikaci.

1.2.2. Užší pojetí funkce komunikace

Jeden z možných způsobů chápání *užšího pojetí funkce komunikace* popisuje Vybíral (2005, s. 31-32), když stanovuje pět hlavních funkcí komunikace: *informovat, instruovat, přesvědčit, vyjednat (domluvit se) a pobavit*; následně přidává další dvě důležité funkce: *kontaktovat se* (což znamená „užít si“ blízkosti někoho) a *předvést se*.

Vybíral dále uvádí, že pouze informativních, oznamovacích a popisných komunikačních výměn není v běžných situacích mnoho. Často jde o skryté instruování nebo přesvědčování. Účelem posledních dvou jmenovaných funkcí (kontaktovat se a předvést se) může být exhibice či upoutání pozornosti ke své osobě. Spolu s funkcemi přímo souvisí motivace ke komunikaci.

Každý člověk má (v různé intenzitě) motivaci komunikovat. Vybíral (2005, s. 33-35) ji rozděluje do několika skupin:

- *motivace kognitivní* – chceme vtáhnout druhého do svého názorového světa;

- *motivace zjišťovací a orientační* – chceme se orientovat v názorovém světě jiných;
- *motivace sdružovací* – uspokojujeme potřebu bližšího kontaktu;
- *motivace sebepotvrzovací* – potvrzují si svou cenu, vážnost sebe sama;
- *motivace adaptační* – sociálně se integrujeme;
- *motivace „přesilová“* – předvést se a zjednat si tím respekt, úctu;
- *motivace požitkářská* – rozptýlit se, odpočinout si;
- *existenciální motivace* – komunikujeme, abychom se udrželi duševně zdraví a lidsky celiství;
- *a další* – rozptýlit podezření druhého, zamluvit choulostivé téma, vytvořit událost – aby ostatní začali o něčem mluvit, zmást druhého, ...

Občas však máme chuť *nekomunikovat* – ať z důvodu emoční rozladěnosti, kognitivní přesycenosti nebo zahlcení. Odmítání komunikace může sloužit i jako velmi účinný nástroj potrestání osoby – nedáme druhému příležitost uspokojit *potřebu sebepotvrzení* (odmítnutím komunikovat odejmeme dotyčnému část jeho ceny).² Je zřejmé, že déletrvajícím odmítáním komunikovat může dojít k narušení vztahu mezi jedinci. Dlouhodobé odmítání komunikace s jakýmikoliv jedinci (vyprahnutí motivace komunikovat) je známkou duševní abnormality (srov. Vybíral, 2005, s. 35).

1.3. Druhy komunikace

Komunikaci můžeme podle většiny autorů³ dělit na dvě základní oblasti: *verbální komunikace* (komunikace využívající jazyk – slovní komunikace) a *nonverbální komunikace* (nevyužívající jazyk – mimika, gesta, ...).

Dále lze komunikaci dělit na *záměrnou a nezáměrnou; kognitivní a afektivně emociální; interpersonální, skupinovou, masovou*; atd. (srov. Janoušek, 1968, s. 16). Z hlediska záměru lze komunikaci dělit

² Věta typu: „Já se s tebou nebavím.“ V partnerském vztahu tak může jeden partner trestat druhého tím, že odmítne zpětně si pohovořit o konfliktu mezi nimi. Rodič tak může trestat dítě, přítel přítele apod.

³ Např. Vybíral (2005), Kohoutek (1998), Janoušek (1988).

následovně: *záměrnou verbální, záměrnou neverbální, nezáměrnou verbální a nezáměrnou neverbální* (srov. Vybíral, 2005, s. 52).

Andrejevová (1984, s. 105) tvrdí, že přenos jakékoliv informace je možný pouze pomocí znaků – tzv. *znakových systémů*. Existuje několik znakových systémů: například verbální komunikace využívá jako znakového systému *řeči*, neverbální komunikace různých *nejazykových znakových systémů*.

Dle Kohoutka (1998, s. 24) můžeme rozlišovat *šest fází komunikace*:

1. *ideová geneze* – zrod nápadu, myšlenky;
2. *zakódování* – vyjádření myšlenky v symbolech, slovech, znacích, pohybech);⁴
3. *přenos* – pohyb symbolů od vysílajícího k příjemci;⁵
4. *příjem* – okamžik, kdy symboly dojdou k příjemci;
5. *dekódování* – interpretace přijatých symbolů;
6. *akce* – činnost příjemce vyvolaná přijatou zprávou – využití informace.

V každé fázi může dojít k „šumům“ či nedorozuměním – k deformaci nebo úbytku informací.

1.3.1. Verbální komunikace

Verbální komunikace je nejuniverzálnějším prostředkem komunikace, protože se při přenosu informace nejméně ztrácí smysl sdělení. Je však nutné, aby došlo k porozumění všemi účastníky komunikace. Pro to je nutné, aby tito účastníci sdíleli *stejný znakový systém* – používali stejný jazyk.⁶ Nicméně mohou vznikat specifické komunikační bariéry, které nejsou spojeny se slabými místy v komunikačním kanálu nebo s chybami v kódování a dekódování. Tyto bariéry mají psychologický nebo sociální charakter – například rozdílná interpretace stejných pojmů, rozdílný politický či světový názor atp. To může být zapříčiněno jednak rozdílnou

⁴ Dle použitého *znakového systému* – podle Andrejevové (1984, s. 105).

⁵ Někteří autoři používají pojem *komunikační kanál* – podle Lamsera (1969, s. 14) jej C. Flament definuje jako „*souhrn hmotných podmínek dovolujících partneru A komunikovat s partnerem B*“.

⁶ Resp. používali stejný *systém kódování a dekódování* (viz kapitola 1.3. Druhy komunikace – šest fází komunikace dle Kohoutka (1998, s. 24)).

historicko-sociální strukturou,⁷ v níž se jedinci nachází; dále to může být zapříčiněno *psychologickými zvláštnostmi komunikujících* – ostýchavost, uzavřenost apod.; či *přítomností zvláštního druhu psychologických vztahů mezi komunikujícími* – například antipatie, nedůvěra atp. (srov. Andrejevová, 1984, s. 101-105).

Verbální komunikaci můžeme dále rozdělit na *řeč* (využívající zvuk) a *písemný projev*. Každá verbální komunikace má svou nonverbální složku. U řeči to jsou gesta, mimika, proxemika a další. U písemného projevu psaného rukou je to samotný rukopis – sklon písma, charakteristické znaky, tlak na píšící nástroj apod.⁸ (srov. Šípek, 1981, s. 117-118). U písemného projevu psaného strojově (na psacím stroji nebo počítači) je nonverbální složka značně eliminována – nicméně ne zcela: znatelné stále je použití interpunkce, skladba věty, použití odrážek, pomlček a závorek, pravopis, rozmanitost slovní zásoby, apod.⁹

Mezi verbální a neverbální komunikací neexistuje jasná hranice, neboť se některé nonverbální aspekty řeči projevují pouze při vokálním projevu a často mění význam celých vět – např. tónu hlasu, akcent vyjadřující skupinovou příslušnost, pauzy v řeči apod. (srov. Janoušek, 1988, s. 43). Více o nonverbální složce komunikace v další kapitole.

1.3.2. Nonverbální komunikace

Jak již název vypovídá, nonverbální komunikace – či neverbální nebo mimoslovní – je *jiný než slovní druh komunikace*. Podle Vybírala (2005, s. 94) Watzlawick uvádí, že „*každé chování v přítomnosti druhého člověka má povahu sdělení, které může být určeno právě tomuto druhému člověku*“. Jde zejména o komunikaci prostřednictvím: *výrazu obličeje* (mimika), *oddálení* (proxemika), *doteku* (haptika), *postoje* (posturologie),

⁷ O historicko-sociálních strukturách pojednává Mannheim ve svém díle *Ideologie a Utopie*.

⁸ Vědní obor zabývající se analýzou rukopisu se nazývá *grafologie* (Křivohlavý, 1988, s. 115).

⁹ Systémy, které automaticky opravují text, aby byl spisovný (například kontrola pravopisu v Microsoft Word), ještě více eliminují individuální nonverbální znaky. Dochází k jisté unifikaci psaného projevu. Po opravení vlastního textu mohou mít někteří jedinci dokonce pocit, že jej psal někdo jiný.

pohybů (kinezika), *gest*, *pohledů*, *tónu řeči* (paralingvistika), *úpravy zevnějšku apod.* (srov. Křivohlavý, 1988, s. 32).¹⁰

I když je možné nemluvit, není možné se nijak neprojevat – i mlčením nebo nehnutým obličejem něco sdělujeme. Lidé se liší tím, kolik a co tímto způsobem o sobě řeknou. Většinu neverbálních znaků nemůžeme jednoznačně převést do slov, dekodovat či zcela přesně interpretovat (srov. Vybíral, 2005, s. 81-86).

Neverbální komunikace je převážně neuvědomovaná – ne naprosto nevědomá, ale nezáměrná. Záměrná nonverbální komunikace nalezne své uplatnění například ve velice hlučném prostředí nebo v situacích, kdy si nemůžeme dovolit působit jakýkoliv hluk. Dále v situacích, kdy se vědomě ovládáme a snažíme se své projevy těla mít pod kontrolou – například herci při vystoupení, politici při projevu, atp. (srov. Vybíral, 2005, s. 88-89).

1.4. Lidská komunikace v pojmu teorie her

Teorie her se podle Vybíralovy interpretace Wienera zakládá na předpokladu, že „každý hráč hraje v každé fázi hry na základě informací, které jsou mu v té době k dispozici, podle naprosto promyšlené taktiky, která mu nakonec zajišťuje největší možnou pravděpodobnost odměny“ (Vybíral, 2005, s. 177).

1.4.1. Komunikace jako hra s nulovým součtem

Jedná se o situaci, kdy mezi sebou soutěží dva nebo více „hráčů“ a vše, co získají, získají na úkor druhého. To, co jeden ztratí, se stává ziskem druhého. Jedinec pojmající komunikační výměnu jako hru s nulovým součtem postupuje tak, aby zvítězil, anebo druhému něco oplatil. Pojímání mezilidských vztahů takovým způsobem (já musím vyhrát, druhý musí prohrát) je poruchové a často sociopatické (srov. Vybíral, 2005, s. 177-180).

¹⁰ Výčet není kompletní. Do mimoslovní komunikace bychom měli zařadit i komunikaci prostřednictvím chuti a čichu, která má svůj význam ve zvláštních komunikačních situacích – zejména v intimních komunikačních aktech. Někdy však má čichový smysl i širší společenský význam – například v rasových předsudcích (srov. Lamser, 1969, s. 15). Dále bychom zde zařadili i individuální rysy v písmu (srov. Šípek, 1981, s. 117).

1.4.2. Komunikace jako hra s nenulovým součtem

Tato situace nastává tam, kde jeden „hráč“ odpoví na soupeřův „zlý tah“ vlídně a klidně. Hlavním znakem této hry je, že v konečném důsledku na tom mohou být lépe oba hráči. Otázku „co mi to přinese?“ nahrazuje otázka „co nám to přinese?“. O hrách s nenulovým součtem se hovoří jako o *spolupráci* nebo jako o *altruistickém chování*.

Existuje také hra se smíšenou motivací, kdy je motivací hráče jak soutěž, tak spolupráce. Touha po soutěži může být brzděna například soucitem (srov. Vybíral, 2005, s. 180-181).

1.5. Zdravá komunikace

Podle Vybírala (2005, s. 227-231) je zdravá komunikace charakterizována těmito skutečnostmi:

- *Bezprostřednost reakce* – komunikující reaguje ihned a neodkládá odpovědi na pozdější dobu.
- *Kognitivní přizpůsobování* – přizpůsobení se stanoviskům, slovníku i mimoslovnímu repertoáru druhého.
- *Zájem o druhého* – dáváme najevo přiměřený zájem o druhého.
- *Reciprocita* – každý má možnost vyjádřit se stejnou měrou.
- *Humor* – jeho přiměřené užití.
- *Třikrát ne* – nadměrné množství požadavků nebo kritiky má negativní důsledky pro vztah.
- *Podpora vývoje a flexibility* – vzájemná podpora dalšího osobnostního rozvoje partnerů.
- *Konzistence interakcí* – tzn., když se po zdravé a příjemné komunikační výměně (máme z ní dobrý pocit) dozvíme, že nás komunikační partner pomluvil – jeho *interakce nebyla konzistentní*. I když se nás příště pokusí přesvědčit, že komunikuje upřímně, my mu již nebudeme věřit.
- *Uvolnění* – v závěru komunikační výměny by mělo dojít k očistě, uvolnění, odplavení negativního.

1.5.1. Asertivní komunikace

Asertivní komunikace představuje sadu dílčích technik, díky kterým se dokážeme přiměřeně bránit či prosadit v náročných komunikačních situacích (například interpersonálních konfliktech). Jejími principy jsou *věcný a neústupný komunikační styl, podpůrný vztah ke komunikačnímu partnerovi a vědomé vyhýbání se tzv. komunikačním faulům* (např. uražené mlčení). Asertivní komunikace nemá být ani agresivní, ale ani pasivní.

Je v zásadě určena pro dvě skupiny lidí – *plaché a neprůbojné jedince*, kterým asertivní komunikace umožní se prosadit; a dále pro *výbušné jedince* – tedy ty, kteří podrážděně reagují na jakoukoliv kritiku (srov. Vybíral, 2005, s. 235-241).

2. MALÁ SOCIÁLNÍ SKUPINA

Pojetí malých sociálních skupin *sociální psychologií* a *sociologií* se liší, a to v tom ohledu, že sociologie zkoumá malou sociální skupinu jako celek (jako společenský fenomén), zatímco sociální psychologie zkoumá chování osob ve skupinách. Nicméně obě hlediska se překrývají, neboť sociologie nemůže ignorovat sociálně-psychologické jevy, které ve skupinách probíhají, a sociální psychologie nemůže od malé sociální skupiny odhlédnout jako od sociálního fenoménu či instituce s určitou strukturou a určitými charakteristikami a funkcemi (srov. Nakonečný, 2009, s. 388). V této práci budeme se skupinou pracovat zejména z hlediska sociální psychologie – z prizmatu sociálně-emocionálních vztahů a interakce jedinců ve skupině.

2.1. Vymezení malé sociální skupiny

Dle Kohoutka (1998, s. 41-42) se *sociální skupinou* myslí celek dvou nebo více osob, které jsou ve vzájemných, více či méně vymezených a soudržných vztazích. Podle tohoto vymezení již dva lidé tvoří sociální skupinu, tzv. *dyádu*.¹¹ Pro účely této práce však budeme za nejmenší sociální skupinu považovat tzv. *triádu* – skupinu, kterou tvoří tři členi.

Janoušek (1988, s. 105) uvádí, že většina autorů rozlišuje skupiny podle počtu členů na *malé, střední a velké* a maximální počet malé sociální skupiny stanovuje na asi 40 členů. Dělení na základě počtu členů však není dostatečné. Přínosnější je dělení na základě vnitřních vztahů a interakce mezi členy skupiny. Vhodnou definici *malé sociální skupiny* přináší Andrejevová (1984, s. 227): „*Malou skupinou se rozumí nepočetná skupina, jejíž členové jsou spojeni společnou sociální činností a jsou v bezprostředním osobním styku, což je základem pro vznik emocionálních vztahů, skupinových norem a skupinových procesů.*“

¹¹ Existuje mnoho argumentů, které toto tvrzení potvrzují, ale také existují argumenty, které jej vyvrací (argumenty pro i proti uvádí např. Andrejevová (1984, s. 228-230)). Jelikož se tato práce nevěnuje problematice počtu členů v malých sociálních skupinách, považujeme *dyádu* za specifickou sociální skupinu, na kterou je třeba v mnoha ohledech pohlížet jinak. O dyádě budeme hovořit ve spojitosti s dyadickou interakcí, neboť v malých sociálních skupinách je dyadická interakce základní komunikační jednotkou. Tato práce také zahrnuje konflikty v dyádě, které jsou popsány dále.

Nakonečný (srov. 2009, s. 384) vymezuje malou sociální skupinu těmito znaky:

- *jedinci se navzájem integrují v rámci společně sdílených norem,*
- *jedinci se vzájemně znají a vstupují do interakcí v rámci propojených rolí,*
- *jedinci vyvíjejí společnou činnost v rámci společných cílů.*

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že pro účely této práce považujeme malou sociální skupinou seskupení minimálně tří osob, které se vzájemně znají a vzájemně interagují (komunikují), jejichž členství je motivováno sdílením společného cíle nebo cílů; tyto osoby mají společné normy, které řídí jejich chování ve skupině, a vyvíjí společnou činnost.¹²

2.2. Dělení malých sociálních skupin

Malé sociální skupiny lze dělit dle různých kategorií, uvedeme zde pouze 3 kategorie:

formální a neformální skupiny – jsou-li členové vzájemně integrováni emocionálními vazbami, tvoří *neformální sociální skupinu* (např. rodina, skupina přátel, ...); jsou-li integrováni neosobními funkčními pojítky, tvoří *formální sociální skupinu* (např. vedoucí a podřízený – pracovní kolektiv, vojenská služba, ...).¹³ Andrejevová (1984, s. 232-233) také uvádí, že *formální skupina* je vnitřně strukturovaná a pozice členů jsou předepsány skupinovými normami. Jsou v ní přísně rozděleny role všech členů skupiny – tzv. *systém podřízenosti* nebo *struktura moci*.

členské a referenční skupiny – *členská skupina* je taková skupina, jejímž členem jedinec je; *referenční skupina* je taková skupina, která

¹² Naproti tomu existují *velké sociální skupiny*, které již postrádají tyto charakteristiky – členové se vzájemně neznají a neprobíhá vzájemná přímá komunikace mezi členy skupiny. Členové malých sociálních skupin však mohou, a často také jsou, členy velkých sociálních skupin. Například vyučující na vesnické základní škole je *učitel* (člen velké sociální skupiny) a zároveň *člen učitelského sboru* (malá sociální skupina).

¹³ Prakticky však nelze určitou skupinu zasadit do dichotomie formální – neformální soc. skupina. Uvnitř formální sociální skupiny mezi jejími členy často vznikají osobní pojítka. I po rozpadu formální sociální skupiny občas zůstávají její bývalí členové v kontaktu a komunikují spolu právě kvůli vzniklým osobním pojítkům (srov. Janoušek, 1988, s. 105).

vyvolává touhu jedince stát se jejím členem.¹⁴ V ideálním stavu je členská a referenční skupina totožná, jedinec ale může být členem jedné skupiny, touží však být členem jiné skupiny. *Referenční skupina* má na jedince vliv ať je jejím členem nebo nikoliv (srov. Janoušek, 1988, s. 106).

primární a sekundární skupiny – *primární skupiny* jsou charakterizovány intimní atmosférou, silnými citovými vazbami mezi členy a velkou soudržností. Příslušnost k *primární skupině* formuje osobnost do velké hloubky. *Sekundární skupiny* se vyznačují tím, že vzájemné vazby mezi členy skupiny nejsou tak silné a trvalé jako u skupin primárních. Zda je daná skupina pro určitou osobu primární nebo sekundární často záleží na subjektivním hodnocení dané osoby – jeden člen může skupinu chápat jako primární, druhý člen stejné skupiny ji však považuje za sekundární (srov. Janoušek, 1988, s. 106).¹⁵

Dále lze podle Janouška (1988, s. 105) skupiny dělit na *dočasné* (trvají do splnění daného úkolu), *krátkodobé* (např. kurz, pionýrský tábor, ...) a *dlouhodobé* (pracovní kolektiv, přátelská skupina, ...).

2.3. Funkce malé sociální skupiny

Nakonečný (2009, s. 386-388) uvádí, že skupinová příslušnost je životní nutností, protože se člověk rodí do určité rodiny, ve které je socializován. Později se stává příslušníkem dalších skupin – od školní třídy až po pracovní kolektiv. Základní funkcí malých sociálních skupin je, že člověku umožní uspokojovat společenské potřeby. Malá sociální skupina člověka více či méně formuje, jedinec přejímá některé její hodnoty a získává zkušenosti. Dále mu malá sociální skupina poskytuje srovnávací rámec, na základě kterého se vyvíjí sebepojetí jedince. Skupina plní také kontrolní funkci, kdy pomocí sankcí upravuje chování člověka tak, aby bylo v souladu s hodnotami a normami dané sociální skupiny (příp. společnosti).

¹⁴ Takto se nazývají *pozitivně referenční skupiny*, existují však i *negativní referenční skupiny* – tj. skupiny, ke kterým by jedinec nechtěl patřit.

¹⁵ Někteří autoři uvádí, že primární skupina pomáhá jedinci uspokojovat primární potřeby a sekundární skupina sekundární potřeby. My se však omezíme na kritérium konzistence a těsnost vazeb mezi členy skupiny.

Rodina, skupina přátel nebo školní třída (atd.) jedince socializuje (srov. Janoušek, 1988, s. 148-152). Rozdíly jsou v tom, že v rodině probíhá tzv. *primární socializace*. Ve skupině kamarádů a škole probíhá *sekundární socializace*. Malá sociální skupina je tudíž činitelem socializace – prostředkem, pomocí kterého společnost může formovat a ovlivňovat jedince, jeho hodnoty a postoje. Na druhou stranu, je-li jedinec ve skupině, která zastává kritický postoj vůči společnosti, může podporovat tu část jedincových názorů, které stojí proti společnosti, a sankcionovat ty postoje, které jsou v souladu s postoji společnosti.

2.4. Vznik a vývoj skupiny

Formální malé sociální skupiny se vytvářejí podle stanovených kritérií – například školní třída nebo pracovní četa. Pro vznik *neformálních malých sociálních skupin* platí, že „skupiny jsou produkty interakcí mezi individui“ (Nakonečný, 2009, s. 388). Podnětem pro takové interakce může být cokoli – *fyzická blízkost* (kamarádi na koleji), ale také *členství ve stejné formální sociální skupině* – např. pracovní kolektiv nebo školní třída.

Základem malé sociální skupiny může být dyáda, k níž se přidávají další osoby, ale i silný jedinec, který přitahuje další jedince (takovým způsobem často vznikají gangy). Důležitým činitelem vzniku skupiny je *podobnost postojů* (srov. Nakonečný, 2009, s. 388-390).

Nejvíce využívaná koncepce vzniku a vývoje skupin je tzv. *Tuckmanova koncepce*. Rozděluje základní dvě sféry společné činnosti – *sociálně-emocionální sféru* (zahrnuje chování členů skupiny vůči sobě a jejich vzájemné vztahy) a *úlohově orientovanou činnost* (obsah interakce ve vztahu k řešení společných úloh). Obě sféry jsou neoddělitelné. Každá ze sfér prochází specifickými vývojovými fázemi, které však probíhají současně. Souhrnně prochází skupina těmito vývojovými fázemi:

1. *formování* – orientace na cíl a závislost;
2. *bouření* – vnitroskupinový konflikt, emocionalita;
3. *normování* – posiluje se soudržnost, vytvářejí se společné hodnoty, postoje, rolí očekávání a normy;

4. *optimální výkon* – produktivní řešení problémů a skupinových úloh, stabilizované vztahy, chování ve prospěch celku;
5. *ukončení* – uvolnění ze sociálně-emocionálních vazeb a aktivit zaměřených na plnění úloh skupiny.

Časová dimenze jednotlivých fází je variabilní – nezáleží na tom, jak dlouho je která fáze aktuální, důležitý je sled jednotlivých fází, kdy není možné nějakou fází přeskočít. Vývoj skupiny může mít i regresivní charakter (vrací se ve svém vývoji zpět) – opět ale v popsaném pořadí (srov. Výrost, Slaměník, 2008, s. 327-328).

2.5. Struktura malé sociální skupiny

S vytvářením neformální skupiny (nebo neformální podskupiny v rámci skupiny formální) je spojen vznik společných norem, které kontrolují chování členů, aby bylo v souladu se skupinovými cíli, pomocí pozitivních a negativních sankcí. S tím úzce souvisí koncepty *pozice*, *role* a *statusu*: *pozice* označuje místo ve vztažném poli (např. pozice v podnikové hierarchii), na pozice jsou kladeny určité požadavky a jsou spojeny s určitými očekáváními – *rolemi*.¹⁶ S *rolemi* je spojen *status*,¹⁷ který vyžaduje kulturně specifické společenské charakteristiky jedince (kromě pozice nebo funkce to je věk, pohlaví a zejména společensko-ekonomické postavení apod.). Normy jsou pak primárně spojeny s rolí a statutem osoby, nikoliv s osobou samou (srov. Nakonečný, 2009, s. 391).

Na vznik skupinové struktury má vliv (Nakonečný, 2009, s. 409):

- *charakter úloh a činností* (určitý druh činnosti vyžaduje určité role);
- *schopnosti a motivace zúčastněných osob* (schopné/méně schopné osoby, aktivní/pasivní přístup, ...);
- *vlivy prostředí* (společenské, materiální a časoprostorové podmínky).

¹⁶ Příkladem role je role nováčka, vůdce, pokladníka atp. (srov. Výrost, Slaměník, 2008, s. 324).

¹⁷ Skupinový status je chápán jako míra autority, prestiže, uznání, které má jedinec vůči ostatním členům skupiny. Skupinový status se utváří poměrně rychle – buď na základě očekávání ostatních členů skupiny, které se týká předpokládaného přispění jedince k dosažení cílů skupiny, či na základě odhadování síly jedince podle vzhledu a chování – velmi silným a velmi slabým jedincům je status připisován velmi rychle, u ostatních se vytváří na základě vzájemných konfrontací ve skupině (srov. Výrost, Slaměník, 2008, s. 324).

2.6. Vedení a vůdcovství malých sociálních skupin

Většina autorů nerozlišuje pojmy *vedení* a *vůdcovství* a považuje je za synonyma.¹⁸ Je však důležité, abychom objasnili základní odlišnosti, neboť každý z těchto pojmů nese jistá specifika. *Vůdcovství* vzniká živelně, je to čistě psychologická charakteristika chování určitých členů skupiny. *Vedoucí* jakékoliv reálné skupiny je buď jmenován, nebo volen. *Vedení* je do značné míry sociální charakteristika vztahů, především z hlediska rozdělení rolí vedení a podřízených.¹⁹ Do značné míry je charakter činnosti vedoucího i vůdce totožný. Rozdíl tkví zejména v původu vedoucího postavení ve skupině – to ovlivňuje například *stabilitu*²⁰ vedoucí pozice či způsob, jakým je na vedoucího (vůdce) pohlíženo ostatními členy. Vůdce i vedoucí se zabývají stejným typem úkolů – mají stimulovat skupinu a organizovat její činnost v souladu s cíli skupiny (srov. Andrejevová, 1984, s. 260-263).²¹

Dle Nakonečného (2009, s. 410) je vedoucí osobností ve skupině osoba, která získává autoritu, důvěru a v určitém směru se prosazuje a vede skupinu. Je to osoba, která má silnou pozici ve skupině, resp. *vysoký sociometrický status*,²² a jako taková má výrazný vliv na členy skupiny a na její činnost. Nakonečný dále uvádí několik znaků vůdce:

- *zahajuje plánování a akce;*
- *má se skupinou neformální styky;*
- *zastupuje skupinu;*
- *integruje skupinu;*
- *organizuje skupinu;*

¹⁸ Jedním z důvodů může být fakt, že v angličtině je pro pojem vůdce i vedoucího používáno stejné označení – *leader* (srov. Andrejevová, 1984, s. 261).

¹⁹ Nelze říci, že vedoucí vede formální skupinu a vůdce neformální, i když se tato myšlenka nabízí. Dostane-li formální skupina (např. školní třída) společný úkol, který je třeba vyřešit, vedoucí skupiny je buď zvolen, nebo se „vynoří“ vůdce, který dál skupinu vede. Nápodobně u neformálních skupin (např. skupiny kamarádů) – například po přihlášení do soutěže si členové mohou vedoucího zvolit.

²⁰ Pozice vůdce je převážně méně stabilní než pozice vedoucího, neboť (například) dosazení vůdce ve větší míře závisí na náladě skupiny (srov. Andrejevová, 1984, s. 261).

²¹ Pro usnadnění budeme činnosti, které vykonává vůdce i vedoucí k řízení skupiny, nazývat jednotně *vedení*.

²² Sociometrie = metoda zjišťování sociálně-emocionálních vztahů mezi členy malé skupiny (srov. Nakonečný, 2009, s. 69).

- *dominuje ve skupině;*
- *přijímá a poskytuje informace;*
- *projevuje souhlas nebo nesouhlas se členy skupiny, chválí nebo kárá;*
- *ovlivňuje práci a její výsledky ve skupině.*

2.6.1. Druhy stylů řízení (vedení lidí)

Nakonečný (2009, s. 414) uvádí následující druhy stylů vedení lidí:

- *Patriarchální styl* – např. autoritativní otec rodiny, který je bezvýhradně uznáván jejími členy. Styl se projevuje omezováním rozhodování, vyžadováním poslušnosti členů a další.
- *Charizmatický styl* – tento vůdce se vyznačuje „zázračnými“ vlastnostmi, je nenahraditelný a jedinečný. Charizmatický vůdce rezignuje na strukturální opatření a sám věří svému osobnímu vystoupení.
- *Autokratický styl* – převážně ve velkých organizacích (stát, armáda, velké podniky). Autokrat se obklopuje spolupracovníky, kteří dohlíží na provádění jeho nařízení, nemá přímý kontakt s vedenými.
- *Byrokratický styl* – extrémní forma strukturování a normování způsobů chování. Přeorganizovanost vede k odlidštění a dalším negativním důsledkům.

Další typy stylů vedení: *despotický styl* (ničím se neomezující vládce), *participativní styl* (uznává hodnotu vedených a zahrnuje je do rozhodování), *partnerský styl* (chápe vedené jako partnery).

2.7. Vliv skupiny na jedince

Pro správné vysvětlení vlivu skupiny na jedince je třeba vysvětlit a vymezit pojem *konformita*.

2.7.1. Konformita

Dle Nakonečného (2009, s. 390-393) je to chování, které je shodné se skupinovými normami – znamená přizpůsobení se těmto normám. S narůstajícím pocitem sounáležitosti jedince se skupinou se konformita stává přirozenou – jedinec ji nepocítuje jako *vnější skupinový tlak*, kterému

se musí podřizovat, ale považuje ji za samozřejmost. Skupinový konformismus má řadu důležitých funkcí pro správný chod skupiny, především udržuje ideovou a akční jednotu skupiny – tím zajišťuje dosahování skupinových cílů. Faktory skupinového konformismu jsou:

- *atraktivnost skupiny* (je dána způsobilostí skupiny uspokojovat potřeby jedince);
- *možnost negativních skupinových sankcí* (vůči nekonformním členům);
- *autorita skupiny v očích jedince*;
- *kredit skupiny* (jedním aspektem je přesvědčení jedince, že skupina jedná správně).

Míra konformismu se zvyšuje:

- *je-li skupina složena ze specialistů*;
- *jsou-li členové pro jedince významnými osobami*;
- *jsou-li členové skupiny jedinci podobní*.

Tlak skupiny se snižuje, podpoří-li další člen jedincův nekonformní názor. S rostoucí podporou pak skupinový tlak klesá.

Ve skupině jsou *nekonformní jedinci* ve větší či menší míře tolerováni, což závisí na jejich pozici a roli a na tom, jaký význam má nekonformní chování pro skupinu jako celek.

Dle Hayesové (1998, s. 54) nabývá konformita tří dimenzí:

- *vyhovění* (jdeme s davem, ale neměníme vlastní názor);
- *internalizace* (souhlasíme s tím, že názor většiny je správnější);
- *identifikace* (změníme své názory, abychom se podobali nějaké jiné osobě, kterou respektujeme či obdivujeme).

2.7.2. Sociální facilitace

Pojem sociální facilitace popisuje jev, který nastává při činnosti jedince, u které jsou přítomny další osoby. Pokud se jedná o jednoduchou a dobře zvládnutou (naučenou) činnost, přítomnost dalších osob (ať již v pozici pozorovatele nebo tzv. koaktivní skupiny)²³ zapříčiní to, že jedinec

²³ Koaktivní skupina = skupina, která vykonává stejnou činnost zároveň s daným subjektem, avšak je viditelný individuální výkon každého jedince (např. cyklistické závody).

vykazuje větší výkony, než když stejnou činnost vykonával osamoceně. Avšak vykonává-li jedinec činnost složitou a málo naučenou, vykazuje nižší výkon, než když stejnou činnost vykonával osamoceně. V druhém případě hovoříme o *sociální inhibici* (srov. Výrost, Slaměník, 2008, s. 330-331).

2.7.3. Sociální zahálení (*social floating*)

Tento pojem popisuje skutečnost, kdy výkon jedince je menší v přítomnosti dalších osob, se kterými vykonává *společnou činnost* – výsledný výkon je nižší než součet výkonů jednotlivců, kteří vykonávají stejnou činnost osamoceně (srov. Nakonečný, 2009, s. 398).²⁴

2.7.4. Skupinová polarizace

Diskuze ve skupině, v níž členové zastávají stejný (pozitivní či negativní) názor (např. negativní názor na umělé přerušování těhotenství), způsobí, že po skončení diskuze jedinci zastávají stejný názor daleko vyhraněněji (extrémněji). To znamená, že skupina po společné diskuzi volí například riskantnější (nebo naopak ztlačně opatrnější) řešení, než by volil každý jednotlivý člen skupiny (srov. Hayesová, 1998, s. 60-61).

2.7.5. Skupinové myšlení (*groupthink*)

Jedná se o jev, kdy jsou členové dané skupiny více motivováni zvyšovat (nebo udržet) jednotu vlastní skupiny než realisticky zhodnotit možnosti postupu. Jedná se především o skupiny, jejichž členové si velice váží vlastního členství a pocítují závazek vůči vysoké kohezivitě skupiny. Výsledkem je přijímání neracionálních a špatných rozhodnutí. Podmínky vzniku skupinového myšlení jsou (srov. Slaměník, Výrost, 2008, s. 334-335):

- *izolace skupiny;*
- *vysoká kohezivita skupiny;*
- *nedostatek norem;*
- *homogenita sociálního poznávání a smýšlení členů;*
- *vysoký stres vyvolaný vnějšími okolnostmi;*

²⁴ V situacích, kdy není možné zjistit individuální výkon každého člena dané skupiny a viditelný je jen společný výsledek (např. tahání lana).

- *malá naděje na lepší řešení než to, které je navrhované vůdcem.*

2.7.6. Identifikace jedince se skupinou

Fenomén, kdy je skupina jedním ze zdrojů identity pro jedince – vede k napodobování životního stylu a převzetí systému hodnot, které jsou pro skupinu charakteristické. Identifikace s vlastní skupinou vede k diskriminaci ostatních skupin ve prospěch skupiny vlastní a může vést k získání větší sebedůvěry. Na druhou stranu může vést ke ztrátě sebedůvěry, jestliže skupinová prestiž upadá (srov. Nakonečný, 2009, s. 451-452).

3. KOMUNIKACE V MSS

Komunikace v malé sociální skupině má strategický význam pro organizaci skupiny (sdělování informací, rozhodování, ...) a je důležitá pro stabilizaci skladby rolí. Prostřednictvím komunikace dochází k posilování (ale i oslabování) sociálně-emocionálních vazeb ve skupině. Řešení konfliktů ve skupině je možné pouze pomocí komunikace. Důležitou složkou skupinové komunikace je *hodnocení* ze strany vedoucích, neboť má *funkci motivující*, v případě nežádoucího jednání *funkci korektivní* a v případě žádoucího jednání *funkci fixující* (srov. Nakonečný, 2009, s. 416-420).

Spontánní komunikace ve skupině se vyvíjí z následujících důvodů (srov. Nakonečný, 2009, s. 416-420):

- „z tlaku k uniformitě“ (z potřeby vyjadřování a kontroly vyjadřování, zajišťující jednotu mínění);
- z tendence členů skupiny změnit svou pozici a vyjádřit se k poměrům ve skupině;
- z tendence členů vyjádřit své pocity.

Minimální počet pro skupinovou komunikaci je *triáda*, neboť ta umožňuje skupinovou komunikaci v pravém slova smyslu – širší než interpersonální (dyadickou). To v sobě zahrnuje alternování dyadické komunikace a komunikace všech členů najednou.

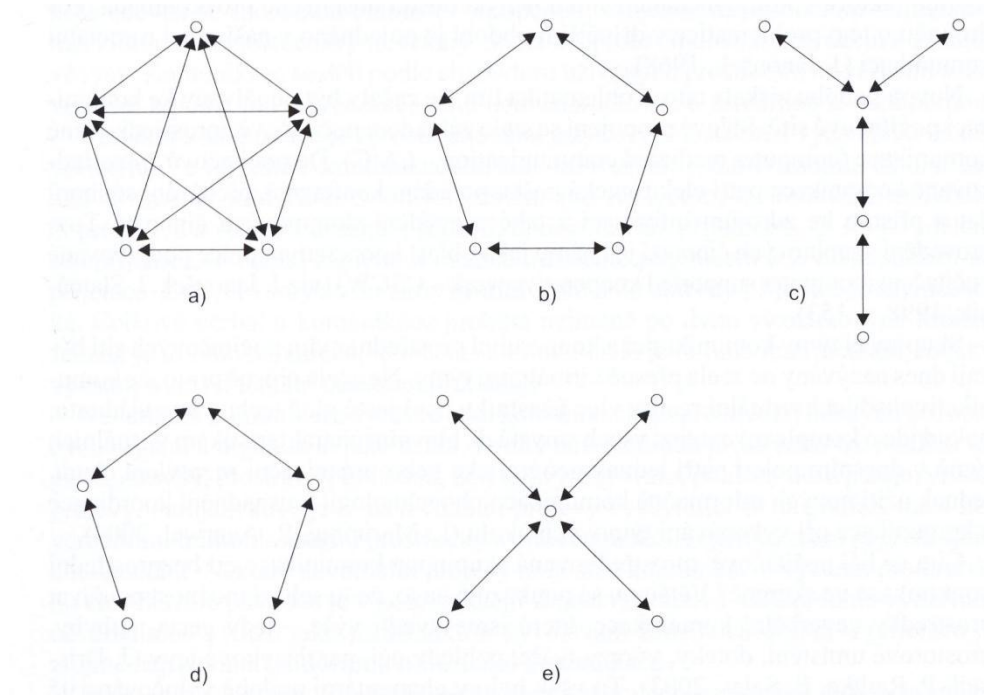
3.1. Komunikační sítě

Existuje několik základních komunikačních sítí – viz obrázek č. 1 (srov. Nakonečný, 2009, s. 417-418; Slaměník, Vybíral, 2008, s. 227-228):

- *plná struktura (a)* – jedná se o nejefektivnější typ struktury, neboť má nejvíce komunikačních kanálů (umožňuje komunikaci „každého s každým“) a přináší i největší *skupinové uspokojení*;²⁵
- *kruh (b)*;
- *vidlice – Y (c)*;

²⁵ Skupinové uspokojení = rozsah průměrné spokojenosti všech členů skupiny.

- *řetěz (d)* – zde je role vedoucího nejvýraznější, nemá nicméně zpětnou vazbu a dochází k redukování informace (využívají ji např. vojáci v zákopech);²⁶
- *hvězda (e)*.



Obr. 1: Typy komunikačních sítí (Slaměník, Výrost, 2008, s. 271)

V běžných podmínkách nejsou však jiné komunikační sítě než *plná struktura* příliš běžné – z tohoto důvodu se tato práce věnuje pouze skupinám s *plnou strukturou*.

3.2. Vliv druhých na způsob naší komunikace

Nekomunikujeme se všemi osobami stejným způsobem. Naše komunikace se dokonce mění v pouhé přítomnosti jiných osob. Kromě samotné situace – například typ informace, kterou chceme sdělit – mají na způsob naší komunikace vliv *osobní mentální faktory každého jedince* a *faktory skupinové*.

²⁶ Dobrým příkladem redukce informace je hra „tichá pošta“.

3.2.1. Osobní vlivy

Zde se uplatňují např. naše osobní preference (náklonnost či averze k danému člověku), naše aktuální rozpoložení (dobrá/špatná nálada), temperament apod.

Vliv může mít také to, jaký *scénář* se váže k dané situaci či jaké *schéma rolí* či *osoby* se váže k danému člověku.²⁷ Je-li v interakci více osob, zapojují se i další schémata. Tím se mění naše komunikace v závislosti na okolí.²⁸

Dané schéma však neovlivňuje jen kognitivní schopnosti svého nositele, ale také nepřímo člověka, ke kterému se váže – schéma ovlivňuje naše chování k druhému člověku, čímž ovlivňuje chování tohoto člověka. Může tak nastat situace, kdy naše schéma není pravdivé, svým chováním však vyvoláme reakci u druhého člověka, která našemu schématu odpovídá.²⁹ V podstatě druhého přimějeme, aby nám potvrdil naše očekávání (srov. Atkinson, 2003, s. 610).

Dalším faktorem, který ovlivňuje komunikaci v přítomnosti dalších osob, může být snaha potvrdit si své vlastní schéma, tzv. *sebeschéma*.³⁰ Snažíme se získat komunikační převahu nad člověkem, abychom si potvrdili své vlastní mínění o sobě. Před zbytkem skupiny si ale chceme „zachovat svou tvář“, proto s daným člověkem komunikujeme jinak v přítomnosti ostatních členů než osamoceně.

²⁷ *Sociální schéma* je pružný rámec, ve kterém jsou uchovány sociální zkušenosti. Tento rámec pak řídí naše chování. *Scénář* řídí naše chování ve společenských situacích, které vyžadují přesnou souslednost interakcí mezi zúčastněnými stranami. *Schéma rolí* je rámec, který se váže k rolím – řídí naše chování při jednání s ostatními v souvislostech určitého společenského vztahu (například učitel hovořící s žákem). *Schéma osoby* si vytváříme k člověku, o kterém nepřemýšlíme z hlediska role, ale kterého poznáme blíže – toto schéma pak obsahuje naše chápání tohoto člověka – jsou to naše představy o tom, co má či nemá rád, atp. (srov. Hayesová, 1998, s. 11-12).

²⁸ Důsledky tohoto jevu ve skupinové komunikaci jsou zřejmé – například pokud si myslíme, že osoba A nemá ráda osobu B, můžeme být motivováni (abychom zamezili případnému konfliktu) jejich interakci ovlivnit – například tím, že se zapojíme do komunikace a „svedeme řeč jinam“.

²⁹ Budeme-li přistupovat k člověku s tím, že je přátelský, může se nám jevit přátelštější, než kdybychom k němu přistupovali s tím, že je nepřátelský.

³⁰ např.: „Já přece jsem lepší než on!“

Vliv může mít také snaha *upevnit nebo posílit své postavení ve skupině*.³¹ Snažíme-li se získat si sympatie ostatních členů skupiny, můžeme komunikačně útočit na jiného člena, snažit se ho potupit nebo zesměšnit, či pouze „mít pravdu“ a zvýšit si osobní kredit u ostatních členů skupiny, přičemž druhému tento kredit snížit. Kdybychom však s tímto členem vedli rozhovor osamoceně, tato tendence by v naší komunikaci nemusela být vůbec znatelná.

3.2.2. Skupinové vlivy

Jak jsme již uvedli v předchozí kapitole, samotná skupina má vliv na způsob komunikace svých členů. Proto vstoupí-li do dyadické interakce dvou členů stejné skupiny, kteří spolu mají silné neformální sociálně-emocionální vazby, osoba třetí, může se komunikace změnit či dokonce ustát. Jedním z důvodů můžou být skupinové normy, které v dyadické konverzaci s určitým člověkem nedodržujeme, ačkoliv bychom měli, avšak je-li přítomna osoba další, jsme nuceni tyto normy dodržovat.

Dalším důvodem může být tlak ke konformitě a kohezi skupiny, kdy sice nesouhlasíme s názorem skupiny, ale neprojevíme jej a zůstaneme konformní – avšak v případě, že ostatní členové skupiny nejsou přítomni, nebojíme se člověku, kterému věříme, tento názor vyjádřit, i když je členem stejné skupiny.

³¹ např.: „Dívejte, jsem lepší než on!“

4. KONFLIKTY

4.1. Vymezení konfliktu

Konflikt znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil či tendencí. V případě dvou lidí se pak jedná o střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho člověka částečně nebo zcela zamezuje splnění tužby druhého člověka (srov. Křivohlavý, 2002, s. 17-19).

Plamínek (2012, s. 15) uvádí, že konflikt je faktor, který porušuje *rovnováhu*³² nebo *stabilitu*³³ systému; má tendenci vychylovat systémy z rovnováhy a tím podněcovat jejich změny. Konflikt tedy tím, že podněcuje změny uvnitř systému, dynamizuje systém – uvádí jej do vnitřního pohybu a nutí jej měnit se. Nedá se proto jednoznačně říci, zda je konflikt pozitivní nebo negativní, neboť změna je přirozeným průvodcem existence.

Ovlivňuje-li konflikt stabilitu systému do té míry, že ohrožuje jeho existenci, mluvíme o *krizi*. Pokud systém následkem krize zaniká nebo mění svou podstatu, mluvíme o *katastrofě* (srov. Plamínek, 2012, s. 20).³⁴

4.2. Druhy konfliktů

Plamínek (1994, s. 13) rozlišuje konflikty s ohledem na roli člověka:

- *extrapersonální* (jeho účastníci nejsou lidé – jedná se především o konflikty v přírodě (živočišná říše, anorganická říše, ...));
- *interpersonální* (konflikty mezi lidmi);
- *intrapersonální* (konflikty uvnitř lidského individua – vnitřní konflikty).

Křivohlavý (2002, s. 20) nabízí dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob:

- *intrapersonální konflikty* (vnitřní konflikt);
- *interpersonální* (konflikt mezi dvěma lidmi);

³² Rovnováha je specifický stav systému, v němž je výslednice všech působících sil nulová (srov. Plamínek, 2012, s. 14).

³³ Stabilita je schopnost systému udržovat rovnováhu (srov. Plamínek, 2012, s. 15).

³⁴ Avšak dle Plamínka (2012, s. 20) je i *katastrofa* neutrální, neboť zánik systému nebo jeho transformace v systém jiný je také zcela běžnou součástí vývoje.

- *skupinové konflikty* (konflikty uvnitř dané skupiny lidí – lze dělit na malé a velké skupiny);
- *meziskupinové konflikty* (konflikty mezi dvěma skupinami lidí – opět lze dělit na malé a velké skupiny).

Zvláštním případem je *konflikt jedince se skupinou* (kdy jedinec není členem dané skupiny).

Křivohlavý (2002, s. 22-35) dále konflikty dělí z hlediska psychologického – nicméně zdůrazňuje, že v reálném životě jde vždy o konflikt *smíšeného typu*, kdy je například jedna charakteristika v popředí a další v pozadí. Dělení podle psychologické charakteristiky:

- *konflikty představ* – např. konflikt matky s dcerou, kdy obě mají rozdílnou představu toho, co je uklizený pokoj;
- *konflikty názorů* – spojení určité představy s hodnotícím soudem – např. při fotbalovém utkání jeden řekne „byl to faul“ a druhý „nebyl to faul“;
- *konflikty postojů* – postoj je názor zabarvený osobním citovým vztahem;
- *konflikty zájmů* – např. situace prodávající-kupující – jeden chce co nejvyšší cenu s ohledem na zisk, druhý co nejnižší cenu s ohledem na potřebné náklady.

Konflikt občas vypadá jako *konflikt názorů*, kdy je možné vznášet logické argumenty a tím druhou stranu přesvědčit. Ve skutečnosti se ale jedná o skrytý *konflikt postojů* (alespoň z jedné strany), kdy je jakákoliv logická argumentace zbytečná, neboť se projednává postoj jedince, kde je velice výrazná emotivní složka.

Plamínek (srov. 2012, s. 19) rozlišuje konflikt na *spor* a *problém*. *Spor* je konflikt, který alespoň jedna strana hodlá řešit subjektivním *prosazováním vlastního řešení*. *Problém* je pak konflikt, který hodlají všechny strany řešit *hledáním objektivně dobrého řešení*. Stejný konflikt se může řešit jako *spor* nebo jako *problém* – a to v závislosti na svých řešitelích. Lze předpokládat, že *spor* obsahuje daleko více emocionální složky (emocí, pocitů, lidské složky, ...) než *problém*, v němž je základem

věcná podstata konfliktu. Problémy je tedy možné řešit racionálně, spory nikoliv.

4.3. Příčina konfliktu

Konflikty mohou mít příčinu ve *střetu věcných zájmů*, v oblasti *mezilidských vztahů* nebo v oblasti *mezilidské komunikace*. Některé spory mohou mít věcné jádro, ale opravdovou příčinou je ve skutečnosti vztahová dysfunkce (srov. Plamínek, 2012, s. 45).

4.4. Způsoby řešení konfliktů

Dle Plamínka (2006, s. 26-30) lze konflikt řešit následujícími způsoby:

- *pasivita* – nečinnost;
- *delegace* – svěřit řešení konfliktu někomu jinému – soud, expert, nadřízený, ...;
- *náhoda* – řešení konfliktu náhodnou volbou – například losem;
- *mediace a facilitace* – přímé jednání mezi stranami konfliktu se zapojením neutrálních osob – odborníků na procesy řešení konfliktů;
- *vyjednávání a projednávání* – ideální řešení konfliktů;³⁵
- *násilí* – ve slušné společnosti řešitelů je zapovězené a násilně dosažené výsledky jsou nelegitimní.

Zvláštní oblastí je *management*, kdy jde o řešení konfliktů, za něž jeho účastníci nemohou – tyto konflikty je marné řešit výše uvedenými metodami, neboť vypukají stále znovu a znovu. Vyřešit je znamená zasáhnout do podmínek tak, aby již konflikty nevyvolávaly.

4.4.1. Vyjednávání

Vyjednávání se zabývá řešením *sporů*, tzn. konfliktů, u kterých chce alespoň jeden účastník prosadit své vlastní řešení. Účastní-li se vyjednávání třetí neutrální osoba, jedná se o *mediaci* (více o mediaci v kapitole č. 5). Jelikož je součástí sporu silná emocionální složka, je potřeba „*oloupat spor až na problém*“ – tzn. odstranit emocionální složku (*depersonifikovat*).

³⁵ Vyjednávání je řešení sporů, projednávání je řešení problémů.

Plamínek (2006, s. 18-20) uvádí dva způsoby, kterými je toho možné dosáhnout: *vybrat z emocionálního projevu věcné jádro* (emoce přitom bereme na vědomí, aniž bychom je pojmenovávali – lze uplatnit, pokud nejsou emoce příliš silné); druhým způsobem je *pojmenovat emoce a legitimizovat je* (v případě silných emocí; jde o to pojmenovat emoce a snažit se je pochopit³⁶ – důležitý je skutečný lidský zájem, ne strojené použití techniky).³⁷ Některé spory nemají žádné racionální jádro, jediným sporem byly právě mezilidské vztahy, emoce nebo poruchy komunikace. Pokud máme spor zbavený emocionální složky a obě strany chtějí řešit věcné jádro problému, navážeme na *projednávání* (viz dále).

Riskin (1997, s. 20-23) rozlišuje vyjednávání následovně:

- *Poziční vyjednávání* – uplatňuje se v situaci, kdy je třeba se dohodnout na tom, jak rozdělit určité kvantifikované jmění – co jeden získá, druhý nutně ztratí, např. rozdělení dědictví (viz dále – kompetitivní vyjednávání).
- *Konstruktivní vyjednávání* – cílem je uspokojit v maximální možné míře zájmy všech zúčastněných (viz dále – principiální vyjednávání).

Vyjednávací styly

Plamínek (2006, s. 41-46) rozlišuje podle kritéria úspěchu následující styly vyjednávání:

- *Kompetitivní jednání* – spočívá v úsilí naplnit maximum vlastních zájmů, třeba i na úkor druhých – tzv. hra s nulovým součtem (podobně v kapitole č. 1.4.1. Komunikace jako hra s nulovým součtem).
- *Kooperativní jednání* – jedná se o naplňování zájmu obou stran – je však podmíněn oboustrannou důvěrou mezi jednajícími. Kooperativní vyjednávač přemýšlí, jak naplnit zájmy druhého, aniž by ohrozil naplňování zájmů vlastních.
- *Principiální jednání* – tento styl jednání je žádoucí pro vyjednávání, vědomě se totiž nezabývá mezilidskými vztahy. Platí zde „vládně

³⁶ Plamínek zdůrazňuje, že *pochopit* neznamená *souhlasit*.

³⁷ Podaří-li se spor *depersonalizovat*, otvírá se cesta k racionálnímu řešení a často se u účastníků objevují příjemné pocity, což je pozitivní pro vznik budoucí důvěry mezi znesvářenými stranami.

ve způsobu, tvrdě ve věci“. Jde o čistě praktické řešení problému, kdy je namísto logická argumentace.

- *Virtuální vyjednávání* – když se jedna strana *nechce dohodnout*, ale vyjednávat buď musí (např. povinnost ze zákona) nebo chce (např. aby zjistila nějaké informace). Virtuální vyjednávač má zpravidla dvě zadání: *nedohodnout se* a *neprozradit se*.
- *Destruktivní jednání* – jednání, při kterém je cílem, aby nevyhrála ani jedna strana („zničím tebe i sebe“).
- *Obětavé jednání* – cílem je, aby vyhrála druhá strana nehledě na vlastní ztráty.

4.4.2. Projednávání

Na rozdíl od vyjednávání, projednávání se zabývá řešením konfliktů, jež mají účastníci zájem řešit z věcné stránky – *problémů*. Není důležité, zda se projednávání zabývá problémem od samého počátku, nebo byl tento problém vypreparován ze *sporu* (depersonifikací) vyjednáváním nebo mediací. Projednávání, jehož se účastní třetí neutrální osoba, se nazývá *facilitace* – ta bude předmětem kapitoly č. 6.

Plamínek (1994, s. 132-138) uvádí následující kroky řešení problému:

1. *Definice problému* – pojmenovat a ujasnit si problém – je důležité, aby všichni účastníci měli na mysli stejnou věc.
2. *Hledání příčin* – diskuze o tom, proč a jak vznikl daný problém (důležité je objasnit příčiny, neboť odstraněním projevů – symptomů – problém nezmizí).
3. *Analýza zájmů* – zjistit motivy účastníků, proč chtějí problém řešit.
4. *Hledání priorit* – stanovení si pořadí zájmů podle důležitosti, jelikož ne vždy se podaří naplnit všechny zájmy. Zájem bývá považován za tím důležitější, čím základnějších potřeb lidí se týká (např. bezpečnost, zdraví, obživa, apod.), čím většího počtu osob se týká a čím bezprostředněji a naléhavěji jej lidé vnímají.

5. *Analýza moci* – má určit všechny, kteří mohou ovlivnit řešení problému, a popsat mechanismy, kterými se jejich moc uplatňuje.
6. *Formulace kritérií* – určení kritérií, podle nichž bude hodnoceno, zda je řešení daného problému uspokojivé či nikoliv.
7. *Vážení kritérií* – porovnání kritérií podle důležitosti a každému pak přidělit určitou váhu.
8. *Hledání možností* – jednotlivá řešení v této fázi nehodnotíme, pouze shromažďujeme (každý účastník má možnost navrhnout libovolné množství řešení, aniž by je musel zdůvodňovat – vhodnou technikou je např. *brainstorming* (viz kapitola 6.4. Techniky facilitace)).
9. *Hodnocení možností* – aplikování kritérií na všechna variantní řešení – zhodnotit, která řešení odpovídají stanoveným kritériím (případně stanovit pořadí výhodnosti).
10. *Výběr optima* – výsledkem předchozí fáze mohou být tři typy situací:
 - Vyhovuje několik řešení* – pak je třeba vybrat jedno z nich (buď to, které splní nejvíce kritérií, které splní nejlépe nejdůležitější kritérium nebo jednoduše to, na kterém se všichni shodnou).
 - Vyhovuje právě jedno řešení* – zpracování realizačního plánu – další krok (pokud účastníci souhlasí nebo pokud to vyplývá ze stanovených pravidel projednávání).
 - Nevyhovuje žádné řešení* – hledání dalších netradičních řešení, rozšíření řešitelského týmu o další odborníky, příp. uvážení, zda všechny zájmy jsou legitimní a zda nebyla kritéria stanovena příliš přísně – pokud ano, je potřeba se vrátit do fáze zájmové analýzy nebo do fáze stanovení kritérií.
11. *Zpracování realizačního plánu* – převedení teoretického řešení do praktického plánu – rozdělení práce, uvážení možností, ...
12. *Rozhodnutí* – oprávnění rozhodnout o tom, aby bylo řešení aplikováno, nemusí mít přímo účastníci projednávání – ti mohou řešení pouze doporučit jiné osobě nebo instituci. Pokud toto oprávnění však mají, mohou rozhodnout, uzavřít a podpisem stvrdit dohodu o tom, že řešení bude uvedeno v život.

13. *Ratifikace* – pokud se dohoda týká širšího okruhu lidí než těch, kteří se podíleli na projednávání, je třeba, aby ji ratifikoval autoritativní orgán (např. soud).
14. *Realizace* – praktické uskutečnění řešení.

Výše uvedené kroky lze dle situace redukovat, mezi klíčové kroky však patří: *definice problému, analýza zájmů, stanovení kritérií, hledání možností, hodnocení možností, výběr optima, zpracování plánu, rozhodnutí a realizace.*

4.5. Konflikty v malých sociálních skupinách

Principiálně se konflikt dvou skupin neliší od konfliktu dvou osob. Rozdíl nastává tehdy, jsou-li výchozí pozice obou skupin nevyvážené – např. rozložením moci, početní převahou, apod.³⁸

Další rozdíl je v důsledcích – například konflikt dvou členů jedné skupiny může ovlivňovat sociálně-emocionální vazby ostatních členů dané skupiny či iniciovat změnu (v krajním případě destrukci – katastrofu) celé skupiny. Takový konflikt může také omezovat nebo dokonce úplně zamezovat plnění skupinových cílů.

Experimentálně bylo zjištěno, že menší skupiny jsou více ochotny spolupracovat (řešit konflikt kooperativně) než skupiny větší (srov. Křivohlavý, 2002, s. 134).

³⁸ Stejná situace může nastat i v případě dyadického konfliktu, kdy jedna strana má lepší výchozí pozici, resp. větší moc – například v konfliktech nadřízeného s podřízeným, rodiče s dítětem apod.

5. MEDIACE

5.1. Vymezení mediace

Mediace je *vyjednávání* (řešení sporu)³⁹ za účasti neutrální osoby. Tato osoba zajišťuje průběh vyjednávání – rozhoduje o tom, jakým způsobem bude vyjednávání probíhat a nese za tento proces zodpovědnost. Výsledek rozhodnutí zůstává na stranách účastníků vyjednávání, v případě úspěšného vyjednávání (mediace) končí dohodou. Mediátor se stará o to, aby bylo vyjednávání spravedlivé pro obě strany, aby bylo vyjednávání efektivní, a kontroluje, zda je výsledné řešení uskutečnitelné a logické. Mediátor pomáhá stranám analyzovat situaci a pomáhá jim formulovat jejich zájmy. Mediátor nemá výkonnou moc, nemůže přinutit účastníky, aby přijali dané řešení – pouze zprostředkovává proces, při kterém se obě strany dohodnou a řešení naleznou sami (srov. Plamínek, 1994, s. 119-120).

5.2. Uplatnění mediace

Mediace nachází uplatnění v situacích, kdy běžné vyjednávání (bez zapojení neutrální strany) selže, a to zejména z těchto důvodů (srov. Plamínek, 1994, s. 118):

- *protistrany mají problém se vzájemnou komunikací;*
- *protistrany mají potíže s depersonifikací konfliktu – nedokázaly rozlišit problém a lidi – ztotožnily protistranu s problémem; může se ale stát, že osobní vlastnosti protistrany jsou opravdovou podstatou konfliktu;*
- *protistrany mají zcela rozdílné názory (které přesahují rámec běžné diskuze – např. radikálně odlišný pohled na svět) a předpokládají, že jsou tato nevyslovená východiska diskuze shodná;*
- *protistrany vedou jednání na úrovni postojů a nejsou ochotny či schopny jednat v rovině zájmů.*

5.3. Výhody mediace

Nejčastěji uvažovanou alternativou oproti mediaci je soudní řešení sporů – avšak mediace oproti této druhé alternativě nabízí řadu výhod (srov. Plamínek, 1994, s. 120):

³⁹ Nejedná se o řešení problému – projednávání.

- *rozhodují obě strany sporu* – obě strany se proto cítí spoluodpovědné, aby bylo řešení realizováno;
- *s výsledkem vyjednávání souhlasí obě strany* – u soudu s rozsudkem nemusí souhlasit ani jedna ze stran;
- *mediace je méně nákladná než soudní řízení*;
- *vyjednávání může vést ke zcela netradičním a unikátním řešením*, která jsou výhodná pro všechny.

Při mediaci jde o zvládnutí konfliktu spíše než o nalezení konkrétního řešení. Nezhoršuje tudíž vztahy, nezřídka je dokonce zlepšuje – umožní znesvářeným stranám uvědomit si, že kooperace je pro ně nejvýhodnější – a do případných dalších sporů nevstupují s kompetitivním modelem vyjednávání (srov. Plamínek, 1994, s. 120-121).

5.4. Postup mediace

Postup mediace se může lišit případ od případu, ale také každý mediátor uplatňuje odlišné postupy. Plamínek (1994, s. 123-124) vykresluje následující schéma, které do určité míry považuje za univerzální:

1. *Příprava mediace* – mediátor se dozvídá o podstatě sporu – ať už na základě rozhovoru s každou ze stran či na společném setkání obou stran a mediátora.
2. *Zahájení mediace* – mediátor vysvětlí účel mediace, nastíní program a časový rámec mediace a navrhne účastníkům určitá pravidla, podle kterých bude mediace probíhat. Cílem tohoto kroku je získání důvěry účastníků a vytvoření struktury (kostry), o kterou se bude mediace opírat.
3. *Sbírání informací a definice problémů* – mediátor pomáhá účastníkům pochopit jádro problému a shromažďuje data – zájmy a preference znesvářených stran a kritéria těchto zájmů.
4. *Hledání možných alternativních řešení* – s pomocí mediátora hledají účastníci různé možnosti jak řešit dílčí problémy a jak tato řešení zkombinovat v uspokojující řešení daného sporu.

5. *Hodnocení, vyjednávání a rozhodování* – z navržených možností jsou vybrány ty, které jsou oboustranně přijatelné a jsou stanovovány podmínky této přijatelnosti. Výsledkem je rámcové rozhodnutí o způsobu řešení.
6. *Sjednání dohody* – precizní zformulování dohody, která vzniká na základě předchozí fáze – součástí je „plán realizace dohody“ – kdo, kdy, jak a co učiní.
7. *Společenská kontrola a ratifikace dohody* – v případech, kdy se dohoda týká širšího okruhu lidí, než jsou účastníci mediace – jedná se o společenskou ratifikaci dohody (např. soudem, parlamentem atp.).
8. *Uskutečňování a revidování dohody* – již se nemusí nutně odehrávat za účasti mediátora. Jedná se samotnou realizaci dohody, příp. její pozměňování podle pravidel, která mohou být součástí této dohody, v závislosti na měnících se podmínkách.

5.5. Pojetí mediace

Holá (2011, s. 63-64) uvádí pět základních proudů mediace:

- *Všeobecný (generální) styl mediace* – soustředí se na potřeby a zájmy účastníků více než na pozice, směřuje účastníky k hledání vlastního řešení.
- *Přístup zaměřený na dosažení dohody* – mediace slouží pouze k hledání řešení, pozice jsou upřednostňovány před zájmy a potřebami.
- *Přístup terapeutický* – využití mediace pro účely psychoterapie.
- *Přístup kognitivní* – práce s emocemi nebyla považována za užitečnou; proces se stal rozumový, intelektuální, zaměřený především na chování.
- *Přístup transformativní* – objevování příležitostí pro posílení jedince a rozvoj jeho sebepoznání.

5.6. Techniky mediace

Jsou to techniky, které tvoří základ aktivního přístupu mediátora. Dále jsou uvedeny techniky, které mohou pomoci v procesu mediace, nejsou však stěžejní (srov. Holá, 2003, s. 123-127).

5.6.1. *Techniky specifické pro mediaci*

Empatické porozumění je schopnost mediátora vcítit se do prožívání účastníka při zachování profesionálního přístupu. Napomáhá rozvíjet atmosféru vzájemné důvěry a ovlivňuje tak kvalitu sdělovaných informací. Jedná se o: *neverbální komunikaci* (výraz tváře, pozice těla), *nespecifické přitakání* nebo i *otevřené otázky*. To vše motivuje účastníka sdělování.

Aktivní naslouchání Je způsob kontaktu, kdy je mediátor „vyladěn“ na sdělení dotyčného, soustředí se na porozumění obsahu sdělovaného. Znamená to pozorně sledovat, co druhá osoba říká, a vnášet do projevu co nejméně vlastních názorů. Vedle dovednosti se *koncentrovat* jde o *trénink empatického, vstřícného a účastného naslouchání* a o *zbavování se předsudků, stereotypů a schémat vnímání*. Na informace nejedná mediátor ukvapeně, ale po jejich zvážení. Mediátor také převádí útočná sdělení do neutrální podoby, čímž zmírňuje negativní prožívání konfliktní situace. Mediátor také může použít techniku *přerámcování*, kdy mediátor odhadne skrytý zájem ve výroku, při zopakování použije neutrální jazyk s důrazem na pozitivní cíl.

Mezi další techniky *aktivního naslouchání* patří:

- *Povzbuzení* – mediátor vyjadřuje zájem o účastníka a o téma hovoru. Dodává účastníkovi odvalu, sebedůvěru a chuť dále sdělovat. Tato technika je užitečná zejména na začátku hovoru pro navození důvěrné atmosféry, je však vhodná v celém procesu mediace.
- *Objasnění* – pomáhá porozumět situaci a získat další informace. Spočívá v pokládání otevřených otázek (např. Kdy se to stalo? Co si o tom myslíte vy?). Těmito otázkami zprostředkovává mediátor důležité informace všem účastníkům.
- *Parafrázování* – mediátor *parafrázuje* jak obsah sdělení, tak pocity, o nichž si ze sdělení klienta myslí, že prožívá. Tato parafrázovaná sdělení může klient buď přijmout, nebo odmítnout. (Na počátku mediace by ale opakované odmítnutí parafrázovaného sdělení mohlo být zdrojem nedůvěry v mediátorovu profesionalitu.) Slouží k ověření správného pochopení sděleného, přispívá k lepšímu porozumění.

- *Zrcadlení* – mediátor dává najevo, že ví, jak se dotyčný cítí. Akceptováním pocitů dává mediátor najevo, že jsou oprávněné. Pojmenováním pocitů se obvykle uvolňuje napětí.
- *Shrnutí* – mediátor shrne nejdůležitější myšlenky, fakta a pocity dané části, popíše dosažený pokrok. Slouží k ukončení jedné části a k přechodu k další.
- *Ocenění* – napomáhá nasměrování vztahu soupeření do vztahu spolupráce posilováním žádoucích projevů chování. Mělo by být věrohodné a vyvážené k oběma partnerům. Např. ocenění aktivní účasti, ochoty řešit konflikt, ...
- *Dotazování* – jednak *přímé dotazování* (bezprostřední), jednak *nepřímé* (zprostředkované – např. dotazník apod.). V mediaci jsou legitimní jak *otevřené* (podporují komunikaci, otvírají problém, dávají svobodu, ...), tak *uzavřené otázky* (odpověď Ano/Ne – směřují a řídí diskuzi, utvrzují ve správnosti chápání informace, ...).

5.6.2. *Techniky usnadňující proces mediaci*

- *Výměna rolí* – pomáhá vzájemnému pochopení osob v konfliktním vztahu. Účastníkům se navrhne, aby převzali roli svého partnera – po prezentaci následuje analýza rolí.
- *Konfrontace* – v případech silného sebeklamu účastníka (účastníků), používá se zřídka a s konkrétním cílem (např. poukázat na zřejmou lež). Předpokládá hlubší vztah mediátora a účastníka.
- *Změna perspektivy* – pomáhá účastníkům nahlédnout na vlastní situaci nebo situaci partnera z jiné perspektivy, v jiné souvislosti. Mediátor se snaží o reformulaci problému nebo přehození významu (např. z negativního na pozitivní).
- *Škálování* – používá se k získání zpětné vazby pro mediátora i pro reflexi účastníků, pomáhá jim uvědomit si spokojenost s mediací (např. 0 – mediaci mi nic nepřinesla; 5 – jsem velice spokojen s výsledkem mediaci).
- *Rozlišování mezi cílem a prostředky* – používá se u osob, které jednají impulzivně nebo které nejsou plně zorientované. Mediátor přenáší

jejich pozornost od prostředků, které mají k dispozici bezprostředně, k cílům ve vzdálenější budoucnosti. Vhodné pro přechod k věcnému řešení problému.

5.7. Mediátor dle legislativy

Pro to, aby byl mediátor oficiálně způsobilý k výkonu mediace, je nutné splnit podmínky stanovené zákonem č. 202/2012 Sb. – zákon o mediaci (srov. Česká republika, 2012). Dle tohoto zákona může mediátorem být osoba zapsaná v seznamu mediátorů – tzn. osoba způsobilá k právním úkonům; bezúhonná; s VŠ vzděláním v magisterském nebo navazujícím magisterském studijním programu v ČR; která složila zkoušku mediátora nebo jí byla uznána kvalifikace podle jiného právního předpisu a nebyla v posledních pěti letech vyškrtuta ze seznamu.

Výše uvedené je nutné zejména v případě, nahrazuje-li mediace například soudní řízení nebo požaduje-li mediátor za svou službu peníze. V této práci však mediaci považujeme za způsob či techniku řešení konfliktů, nikoliv za možnost obživy nebo přivýdělku. Z tohoto důvodu není nutné, aby osoba zprostředkovávající mediaci v malé sociální skupině splňovala výše uvedené podmínky.

5.8. Organizace zabývající se mediací v ČR

V ČR existují dvě hlavní organizace, které poskytují mediační služby. První je Asociace mediátorů České republiky (AMČR), druhá je státní Probační a Mediační služba České republiky (PMSČR).

V AMČR poskytují dle Holé (2003, s. 175) tři typy vzdělávání mediátorů:

1. *stupeň informativní* (pro zájemce, kteří se chtějí seznámit stručnou formou s mediací);
2. *stupeň základní* (pro zájemce ve vzdělávání v oblasti řešení sporů – cílem je poskytnout informace o problematice mezilidských konfliktů a dovednosti mediace);

3. *stupeň* (obecné mediační techniky i mediační techniky zaměřené na specifickou oblast – např. rodina; předpokládá se, že absolvent se chce mediaci věnovat profesionálně).

V PMSČR je nutné složit zkoušku před komisí jmenovanou ministrem spravedlnosti. Na kvalifikační program navazuje systém dalšího vzdělávání. Veškeré služby poskytnuté PMSČR jsou bezplatné.

6. FACILITACE

6.1. Vymezení facilitace

Jak jsme již uvedli, facilitace je zprostředkované projednávání – tzn. řešení věcného problému za účasti další osoby, která pouze zprostředkovává a dohlíží na proces projednávání. *Mediace* obsahuje také proces *facilitace*, nicméně při mediaci je nejprve nutné oddělit emocionální složku od problému, tento *depersonifikovaný problém* pak může být předmětem facilitace.

Facilitace se často využívá u pracovních porad, kdy je potřeba vyřešit např. obsazení volného pracovního místa, výběr nového dodavatele apod. Literatura obecně příliš nepojednává o facilitaci v neformální sociální skupině, nicméně lze si představit situace, kdy i zde nalezneme facilitace (v neformální podobě) uplatnění – např. výběr dárku pro společného přítele (kdy se jeden z členů skupiny z nejrůznějších důvodů projednávání přímo neúčastní – např. protože pro něj již dárek má), plánování společného výletu za přítomnosti osoby stojící mimo tuto skupinu nebo při řešení nového vybavení obývacího pokoje známých apod.

6.2. Průběh facilitace

Průběh facilitace je totožný s průběhem projednávání, což již bylo uvedeno v kapitole 4.4.2. *Projednávání*. Pro připomenutí uvedeme pouze sled jednotlivých kroků: *definice problému – hledání příčin – analýza zájmů – hledání priorit – analýza moci – formulace kritérií – vážení kritérií – hledání možností – hodnocení možností – výběr optima – zpracování realizačního plánu – rozhodnutí – ratifikace – realizace*.

6.3. Možnosti facilitátora

Facilitátor musí mít na paměti, že on není tou osobou, která má řešit problém, ale že je pouze usnadňovatelem komunikace mezi účastníky. Plamínek (1994, s. 167-174) uvádí několik možností, jak toho dosáhnout:

- *Bumerang* – vrátí otázku, kterou vyřkl některý z účastníků, zpět do skupiny.

- *Pojmenovávání problému* – vyskytne-li se problém během projednávání, je třeba jej pojmenovat.
- *Péče o orientaci* – je důležité, aby se účastníci orientovali v každém bodě projednávání – aby toho bylo dosaženo, musí facilitátor jasně stanovit strukturu projednávání a připomínat, co je předmětem dané fáze a co bude předmětem fáze následující.
- *Řešení po krocích* – rozdělení složité problematiky do několika menších celků a řešit je postupně.
- *Otevřená otázka* – podněcuje tvořivé myšlení, účastník přemýšlí, jak odpoví (ne kterou odpověď zvolí).
- *Cílená otázka* – vhodné pro pevnější vedení facilitace.
- *Souhlas místo obrany* – facilitátor musí zabránit osobním sporům mezi účastníky, je-li napaden on, je často lepší přijmout námitku než se bránit a vysvětlovat své chování.
- *Společný zápis* – všem účastníkům viditelný zápis pomáhá v orientaci v projednávání (např. na tabuli).
- *Povzbuzování* – celé skupiny ale i jednotlivých účastníků pomáhá k rozprůdění diskuze.
- *Humor* – slouží k odlehčení atmosféry a oživení zdoluhavého projednávání. Neměl by však být použit na úkor některého z účastníků.

6.4. Techniky facilitace

Brainstorming – tzv. myšlenková smršť – (srov. Šišková, 2012, s. 82-83) jedná se výbornou techniku pro shromáždění velkého množství nápadů a myšlenek. Mohou se zde zapojit všichni bez obav z nezdaru, povzbuzuje aktivní spolupráci a tvořivost. Pomáhá nalézt nová a neobvyklá řešení. Výhodou je odbourání stereotypů, předpojatosti a kritiky.

Pravidla před brainstormingem:

- facilitátor jasně definuje cíl toho, co je třeba projednat
- snaží se vytvořit neformální atmosféru, aby nikdo nebyl stresován
- připraví zapisovací potřeby (něco, co je všem na očích – ideálně tabule a fixy)

- seznámí účastníky s brainstormingem (čím více nápadů – tím lépe; nikdo se nemusí hlásit; nebude se zapisovat, co kdo řekl; nebude se žádat vysvětlení, co to znamená; žádný nápad nebude kritizován a hodnocen; stanoví se čas nebo počet vyslovených nápadů)

Pravidla během brainstormingu

- facilitátor zapíše každý nápad
- povzbuzuje účastníky, aby vznesli i bláznivé nápady
- vítá různé obměny již zapsaných nápadů
- nebojí se psát s chybami, důležitá je čitelnost

Hodnocení jednotlivých možností je předmětem další fáze, proto facilitátor nekritizuje vznesené návrhy, ani nepřipouští kritiku ostatních.

Heuristika – otázky typu „Existuje něco jiného?“ nebo „Co je možné změnit?“, tyto otázky mají povahu *kvantitativní* (zmenšit – zvětšit), *časovou a prostorovou*, *alternativní* (kdo, co může nahradit, čím), *dramaturgickou* (mohou se účastníci v řešení vyměnit za jiné), *perspektivní* (převrácení pohledu z negativního na pozitivní apod.), *kombinační* (srov. Holá, 2003, s. 127).

Plamínek (1994, s. 151-160) uvádí další techniky, které usnadňují projednávání:

- *Divadlo* – simulace, kdy si jednotlivé strany vymění role a získají tak jinou perspektivu. Cílem není řešení problému ale právě již zmíněná změna perspektivy.
- *Akvárium* – postup, při kterém se vybere skupina tří až čtyř účastníků (nejlépe s výrazně odlišnými názory) – zbytek účastníků pozoruje probíhající diskuzi mezi vybranými účastníky. Pozorovatelé pak můžou nebo nemusí mít možnost příspěvku do diskuze nebo zastavení diskuze a sdělení vlastního pohledu. Tímto způsobem se můžou objevit skryté aspekty daného problému.

- *Ďáblův advokát* – jeden účastník má co nejefektivněji věcně kritizovat každý návrh, který padne. Pomáhá odhalit slabá místa, případně najít způsob, jak tato slabá místa eliminovat.
- *Pracovní skupiny* – vhodné pro velké skupiny, kdy by se komunikace mohla stát nepřehlednou. Utvoří se menší skupiny, přednese se jim problém, zadá šibeniční termín, do kterého mají daný problém vyřešit – tento termín skupiny stimuluje k rychlé práci bez hodnocení vlastních návrhů. Důležité je, aby členy skupin byli jedinci se vzájemně rozdílnými názory.
- *Diskuzní štafeta* – všichni účastníci se vyjadřují k danému tématu, eliminuje se tak role silných (nebo naopak slabých) osobností. Účastník předá dalšímu účastníkovi slovo a ten dalšímu a tak dále, dokud všichni účastníci neřeknou něco k danému problému. Čas jednotlivých příspěvků je možno omezit.
- *Papírový kolotoč* – mezi účastníky kolují papíry s návrhy řešení, každý účastník si v záhlaví přečte daný návrh a pod něj napíše svou poznámku k tomuto řešení. Kolují minimálně tak dlouho, dokud neobejdou všechny účastníky.
- *Využití expertů* – například v rozšíření *akvária*, kdy diskutují vybraní experti na danou problematiku; nebo skupinový „výslech“ daného odborníka.

II. ČÁST
PRAKTICKÝ PRŮVODCE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ
V MALÉ SOCIÁLNÍ SKUPINĚ s použitím mediace

ÚVOD průvodce řešení konfliktů v MSS

Níže je popsán postup od *rozpoznání konfliktu* až po jeho *realizaci dohody*, která je důkazem jeho vyřešení. Tento průvodce je určen pro členy malé sociální skupiny, ve které konflikt vznikl (nebo může vzniknout), a tito členové nejsou v konfliktu nijak přímo zainteresováni (nikdo nemá konflikt s nimi).¹ Právě skutečnost, že se jedná o řešení konfliktu členů malých sociálních skupin, odlišuje tohoto průvodce od jiných prací zabývajících se mediací,² kde je mediátor považován za osobu nezávislou na účastnících sporu (jedinou společnou vazbou je právě mediace) – zde je mediátor jejich známým, přítelem, spolupracovníkem, podřízeným či nadřízeným. U výše zmiňovaných prací je za impuls pro absolvování mediace považováno buď vlastní uvážení účastníků sporu, nebo soudní nařízení – zde, krom uvážení účastníků sporu, působí i uvážení samotného mediátora.

To, zda je vhodné do konfliktu vstoupit či nikoliv, nechám na svém čtenáři – tato práce si neklade za cíl obhajovat nebo odsuzovat řešení cizích sporů, neodpustím si však na úvod malou radu: *Pokud to není z nějakého důvodu nutné nebo Vás o to některá ze stran nepožádá, do řešení cizích konfliktů se nepouštějte – některé konflikty si účastníci vyřeší sami nebo se konflikt uklidní i bez Vašeho přičinění. Nicméně mohou nastat situace, kdy konflikt dvou členů narušuje vzájemné vztahy dalších členů, omezuje některou z funkcí celé skupiny či jí dokonce zamezuje plnění stanovených cílů. V takovém případě může být vstup do konfliktu přijatelné řešení.*

Člověka, který řeší konflikt, budu v tomto průvodci nazývat *mediátorem*, s vědomím, že se pravděpodobně nebude jednat o vyškoleného a certifikovaného mediátora – nazvat jej tak však můžu, neboť jde o nezávislou osobu, která znesvářeným stranám pomáhá v řešení sporu.

Pojednávám-li o účastnících konfliktu nebo znesvářených stranách, беру na vědomí, že se nemusí jednat pouze o dva členy se svými názory – ale o tři, čtyři a více členů, tzn. tři, čtyři a více pohledů na danou věc. Čím více účastníků sporu, tím těžší práci mediátor má, protože musí řídit

¹ Řešení konfliktů, do kterých jste přímo zainteresováni, by bylo předmětem odlišného průvodce.

² Například Holá (2003 a 2011), Riskin (1997), Šišková (2012), atp.

komunikaci většího počtu osob a tyto osoby musí nalézt řešení, které vyhovuje všem.

V příloze naleznete dva příklady – jeden z formální skupiny (pracovní sféry), druhý z neformální skupiny (osobní sféry).

1. Rozpoznání konfliktu

Máme tři možnosti, jak se můžeme dozvědět o konfliktu mezi členy skupiny:

- *poznáme to sami* – například na základě pozorované hádky, vycítění emočního napětí, specifické komunikace, vnějších změn (vyhýbání, ...) atp.;
- *jsme o tom informováni jinými členy skupiny*, než jsou ti, mezi kterými konflikt vznikl;
- *sdělí nám to jedna (nebo obě/všechny) z nesvářených stran*

V tento moment se mediátor rozhodne, zda do konfliktu vstoupí nebo ne (a chvíli počká). To, že konflikt zaregistrujeme, neznamena, že vznikl ve stejnou dobu – tento konflikt může, utajen našim smyslem, bujet několik hodin, dnů i týdnů. Je-li to vhodné (a možné), doporučuji získat více informací – např. od dalších členů – nejlépe více než jednoho (zda také zaregistrovali konflikt, zda o něm nemají bližší informace atp.). Mohou nám pomoci v rozhodování, zda do konfliktu zasáhnout. Upozorňuji však, že je třeba tyto informace brát s jistou rezervou.

2. Oddělené setkání s aktéry konfliktu

Je důležité zjistit, jak se na daný konflikt dívají znesvářené strany. Může se dokonce stát, že ani jedna strana žádný konflikt neidentifikovala a vše, co jsme zpozorovali a co jsme si sdělili s dalšími členy, byly pouze naše představy. Na druhou stranu je možné, že účastníci sporu pouze nechtějí připustit (ať sobě nebo jiným), že by měli konflikt. V tomto případě doporučuji následující:

a) Je-li konflikt evidentní a ovlivňuje-li celou skupinu – tzn. existují důkazy daného sporu (např. omezená komunikace znesvářených členů), ze kterých plynou jisté důsledky (např. omezená spolupráce těchto členů), které mají důsledky pro celou skupinu (např. zmenšení výkonu celé skupiny) – netrvejte na tom, že mezi dotyčnými členy konflikt existuje, ale poukažte právě na tyto „zjevné“ skutečnosti – přeneste jádro sporu na jeho věcnou stránku (z „vy máte spor“ na „existuje problém“) – když byste nemohli vyřešit daný spor, eliminujte alespoň jeho dopad na skupinu.

b) Nebo mluvíte o svých pocitech a pocitech ostatních členů.

Odmítají-li všichni účastníci existenci sporu i jeho důsledků na skupinu, nelze tento spor řešit mediací ani facilitací. Odmítají-li účastníci pouze existenci sporu, ale uvědomují si selhávání některé části systému (skupiny), lze se zaměřit na problém (selhávání části systému) a řešit jej facilitací (a eliminovat negativní důsledky).

Nejlepším způsobem, jak zjistíme, jaký pohled na daný konflikt mají jednotliví účastníci, je dle Čakrty (2000, s. 112-129) setkání s jednotlivými stranami konfliktu (postupně se setkáme mezi čtyřma očima se všemi účastníky konfliktu). V této fázi je vhodné:

- Zjistit, jaký vzájemný vztah mají znesvářené strany (*většinou víme, jaký vztah mezi sebou členové naší skupiny mají – v tomto bodě jde spíše o to zjistit, jak konflikt ovlivnil jejich vztah*).
- Poskytnout jednotlivým stranám základní informace o povaze konfliktu (například jakým způsobem ovlivňuje činnost skupiny) a o metodách řešení.
- Zjistit povahu konfliktu – jedná-li se o spor či problém (tzn., je-li v konfliktu přítomna emocionální složka), z čeho pramení, ...
- Dohodnout se na mediaci (příp. přivést znesvářené strany k mediaci) – tento krok je prakticky neuskutečnitelný, odmítají-li všechny strany existenci sporu. V tomto případě doporučuji, jak jsem již uvedl výše, přenést pozornost od sporu na věcnou podstatu konfliktu (řešit jej jako problém).

Pokud to situace umožňuje, je možné začít *společným setkáním zúčastněných stran* (další krok) – toto řešení je méně časově a organizačně náročné. Lze tak začít například v případech, kdy obě strany sporu přijdou za mediátorem s žádostí o pomoc s řešením konfliktu. V jiných případech to musí dovolovat charakter situace – tomu je potřeba věnovat pozornost a uplatnit jistý cit.

3. Setkání zúčastněných stran

Je vhodné si společně zopakovat, co bylo při odděleném setkání s jednotlivými aktéry řečeno (v případě vynechání předchozího bodu tak

učiňte nyní). I když by již všechny zainteresované strany měly znát podstatu sporu, je důležité zopakovat to přede všemi ještě jednou – od oddělených setkání může uplynout jistá doba, ale také je důležité vědomí, že mají všechny strany jednotné informace.

V této fázi je dle Riskina (1997, s. 34-39) dále vhodné *seznámit strany s procesem mediace* – jak se bude daný problém řešit:

- *Základní vysvětlení mediace* – je to dobrovolný proces, při němž neutrální třetí strana pomáhá účastníkům sporu dosáhnout řešení, jež si sami vytvoří.
- *Role vás jakožto mediátora* – mediátor je nestranný, udržuje řád jednání a usnadňuje komunikaci, vyjasňuje problémy, pomáhá stranám udržovat směr k dosažení dohody, kterou si samy vytvoří. Mediátor spor nerozhoduje (na rozdíl od soudce nebo arbitra).
- *Vlastní průběh mediace* – popis jednotlivých fází mediace.
- *Důvěrnost* – dohodnutí se na tom, aby vše řečené během mediace zůstalo důvěrné.
- *Neformálnost procesu* – je dobré neustále zdůrazňovat, že nejste soudce a že je celý proces neformální – účastníci mohou předložit cokoliv, co pokládají za relevantní (v rozumné míře).
- *Dotazy*

Je velmi pravděpodobné, že budete muset během mediace některé informace opakovat.

4. Porozumění problémům

Zjištění a objasnění základních fakt, pocitů a vnímání konfliktu. Riskin (1997, s. 39-43) soudí, že by se mediátor měl zamyslet:

- Jak vidí účastníci sporu to, co se stalo?
- Do jaké míry chápou to, jak situaci vidí druhá strana?
- Jak si jednotlivé strany představují vyřešení sporu?
- Pokud účastníci jednají početně, tj. jako protivníci, jaká je šance, že se je podaří přesvědčit, aby začali spolupracovat na řešení problému?

Riskin (1997, s. 40) zdůrazňuje, že „*pocity a vnímání situace jsou stejně důležité jako objektivnější fakta.*“

Nyní by každá ze stran měla dostat prostor k tomu, aby se k danému problému vyjádřila a aby sdělila ostatním, jaké řešení by si představovala. Je důležité, aby měl mluvčí úplnou volnost, přesto jej může mediátor přerušit, pokud příliš odbíhá od tématu nebo aby se vyjasnila důležitá fakta. Mediátor by pak měl parafrázovat hlavní myšlenky mluvčího. Poté dostane prostor druhá strana, po ní další atp.

Mediátor by v této chvíli měl odhalit zájmy účastníků sporu. Pokud si není jistý, správně směřovanými dotazy by tak měl učinit. Je prakticky nezbytné, aby mediátor uplatňoval techniky, které byly uvedeny v teoretické části této práce (kap. 5.6.1. Techniky specifické pro mediaci), tzn. *empatické porozumění a aktivní naslouchání*. Cílem je *pochopit* účastníka – jeho zájmy, motivy, postoje;³ ne vzbudit v něm dojem, že jej někdo poslouchá.

Během této fáze by mělo dojít k *depersonifikaci*, tj. eliminaci emocionální složky sporu, a reorientaci účastníků na věcnou podstatu konfliktu – a učinit z něj problém, který je potřeba vyřešit. Docílíme toho již tím, že necháme účastníky hovořit o sporu, že jim nasloucháme a chceme je pochopit. Plamínek (2012, s. 35) soudí, že depersonifikace docílíme, „vytáhneme-li“ z emotivního projevu racionální jádro a svou věcně zaměřenou reakcí tyto emoce legitimizujeme. Rozpoznáte-li velmi silné emoce, pojmenujte je a také legitimizujte. Podaří-li se spor depersonifikovat, nezřídka se u účastníků objevují příjemné pocity, které jsou základem pro budoucí důvěru mezi lidmi.

Může se stát, že po eliminaci emocionální složky sporu zjistíme, že žádné věcné jádro sporu neexistuje a spor byl vyřešen.

5. Vytváření možných řešení

V tento moment by měla být emocionální složka sporu eliminována, dále se tedy pokračuje facilitací – tj. vedením účastníků k nalezení řešení problému. Je možno užít různých facilitačních technik (např. brainstorming) a mediátor (resp. facilitátor) by měl použít všech dostupných dovedností,

³ Plamínek (2012, s. 38-39) soudí, že pro nalezení dobrého řešení konfliktu je potřeba přenést pozornost od *postojů* k *zájmům* (ptáme se Proč?) a jednat na úrovni zájmů.

aby tento proces podpořil (aktivní naslouchání, pochvaly, otevřené otázky, ...). V počátku není cílem výběr definitivního řešení. Neopomeneme pracovat i s řešeními navrhovanými v předchozí fázi (když strany podávaly svůj pohled na spor, mohly již nějaké řešení navrhnout).

Následně se z navrhovaných řešení vybere nejpřijatelnější řešení pro všechny strany – je důležité, aby řešení vyhovovalo všem zúčastněným, zvýší se tím pravděpodobnost dodržení dohody a také spokojenost účastníků.

6. Sjednání a dosažení dohody

Nejen ve formálních skupinách je třeba řešení formulovat do podoby dohody – ať již ústní či písemné. Taková formulace jasně vymezuje, co má která strana udělat a také definuje situaci, kdy tak někdo nečiní. Opět je nutné, aby s touto dohodou souhlasili všichni účastníci sporu.

7. Realizace dohody

Následuje splnění dohody – je vhodné se domluvit, že v případě nesplnění dohody se proces vrátí zpět k mediaci.

ZÁVĚR

V této práci jsem se věnoval konfliktům v malých sociálních skupinách a metodám jejich řešení – zejména pak mediací. Mezilidské konflikty jsou totiž každodenním úkazem a bývá na ně nahlíženo jako na něco negativního – což nemusí být pravda, neboť dobře vyřešený konflikt může přinést posun v mezilidských vztazích a spokojenost pak může růst na obou (všech) stranách. Mým cílem bylo poukázat na fakt, že mediace není metodou pouze pro rozvodová řízení či majetková vyrovnání. Mediátor nemusí být pouze osoba stojící mimo její účastníky a samotný proces nemusí mít nutně formální podobu.

Teoretická východiska nám umožnila hlubší pohled na to, proč vlastně konflikty vznikají, jaká jsou jejich specifika a především způsoby jejich řešení. Také nám objasnila, proč je komunikace důležitá a jak se komunikace mění v závislosti na vnějších podmínkách.

Během práce jsem prošel přibližně 40 různých publikací a článků, které se nějakým způsobem dotýkaly tohoto tématu – nicméně pouze asi polovinu bylo možno použít (najdete je v seznamu literatury) – nepoužitá literatura ve mně buď vzbuzovala pochybnosti o své vědeckosti, nebo operovala se stejnou literaturou, kterou jsem měl již k dispozici. Poměrně málo publikací však pojednávalo o *interskupinovém konfliktu* jako takovém – jakým způsobem ovlivňuje konflikt skupinu, jak je tento konflikt ovlivněn počtem zúčastněných osob či proti sobě stojících stran, atp.; což je, dle mého názoru, vhodným námětem pro další práci.

Praktický průvodce řešení konfliktu v malých sociálních skupinách je do jisté míry univerzální. Vždy však záleží na citu a uvážení mediátora, neboť to, co může v jedné situaci pomoci, v situaci jiné vede k rozkladu a destrukci vztahů.

Tato práce neposkytuje návod, jak řešit konflikty třetích osob – poskytuje návod, jak těmto lidem pomoci v jejich řešení. Průvodce ani neobhazuje intervenci do cizích konfliktů (to ponechává na uvážení čtenáři), pouze popisuje způsob, jak, je-li to nutné, lze správným zásahem konflikt pomoci vyřešit. Poznatky z této práce mohou využít nejen lidé v roli

personalisty, vedoucího či zaměstnance, ale také lidé v roli známého či kamaráda dotčených osob.

Práce na tomto tématu mi přinesla nejen přehled o interskupinových procesech, ale hlavně důležité poznatky z oblasti komunikace – např. jak to, že dochází k nedorozuměním; co všechno svým projevem říkáme; co všechno lze považovat za komunikaci; atp. Za důležité považuji i informace týkající se řešení konfliktů – nejen z hlediska mediace, ale také z hlediska vyjednávání. Při četbě literatury i při samotném psaní jsem si zpětně procházel své minulé osobní konflikty a analyzoval je – teď již vím, jak jsem se měl v dané situaci zachovat a jak danou situaci řešit.

Příjmení a jméno autora: Radek Zeldá

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Komunikace v malých sociálních skupinách z hlediska mediace a facilitace

Počet znaků: 92 500

Počet příloh: 2

Počet obrázků: 1

Počet titulů použité literatury: 21

Klíčová slova: komunikace, malá sociální skupina, mediace, facilitace, konflikt, řešení konfliktů

ANOTACE

Práce se zabývá komunikací v malých sociálních skupinách, zejména problematikou konfliktů a způsoby jejich řešení. Zvláštní důraz pak klade na mediaci a facilitaci jakožto způsoby řešení problémů a sporů třetí neutrální osobou. Výstupem práce je praktický průvodce řešení konfliktů v malé sociální skupině s použitím mediace, kdy intervenující osoba není přímo zainteresována do daného konfliktu třetích osob a ani nemá moc či autoritu k prosazení řešení. Tento průvodce provádí čtenáře jednotlivými kroky od rozpoznání konfliktu až po jeho vyřešení.

ANNOTATION

This paper is concerned with the communication in small social groups. The author emphasises the issue of conflicts and possible ways to solve them – especially the mediation and facilitation as one of the best solutions to managing conflicts by a neutral person. The output of this paper is a practical guide to solving conflicts in a small social group by the use of mediation – that means that a person who intervenes in an existing conflict is not directly involved in it and has no power to enforce a judgement. This guide navigates the reader step by step from the recognition of a conflict to its solution.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANDREJEVOVÁ, G. M. *Sociální psychologie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1984.
- ATKINSON, R. L. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3.
- HOLÁ, L. *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0467-6.
- HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3134-6.
- JANOUSEK, J. *Sociální komunikace*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1968.
- JANOUSEK, J. *Sociální psychologie*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988.
- KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-7204-064-2.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1988.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.
- LAMSER, V. *Komunikace a společnost: Úvod do teorie společenské komunikace*. Praha: Academia, 1969.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
- PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty: 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1591-0.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

RISKIN, L. L. *Mediace aneb jak řešit konflikty*. Praha: Pallata, 1997. ISBN 80-901710-6-0.

ŠÍPEK, J. Neverbální projevy a jejich význam v komunikaci. In ANDREJEVOVÁ, G. M., JANOUŠEK, J. *Komunikace a činnost*. Praha: Univerzita Karlova, 1981. s. 115-126.

ŠIŠKOVÁ, T. *Facilitativní mediaci*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-091-8.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie: 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Legislativní dokumenty:

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). In: Sbírka zákonů č. 202/2012. 2. května 2012, Částka 70.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Typy komunikačních sítí (Slaměník, Výrost, 2008, s. 271)28

SEZNAM PŘÍLOH

Příklad řešení konfliktů ve formální skupině (pracovní sféra).....64

Příklad řešení konfliktů v neformální skupině (osobní sféra).....67

PŘÍLOHY

*Příklady řešení konfliktů ve formální a neformální skupině
(pracovní a osobní sféra)*

PŘÍLOHA 1

Příklad řešení konfliktů ve formální skupině (pracovní sféra)

Mzdová účetní Anna C. si půjčovala ze stolu hlavní účetní Barbory D. pravítko, avšak nevracela jej zpět. Hlavní účetní se tím nejprve nenechala znepokojovat, ale po čase jí to začalo vadit. Pak si mzdová účetní bez dovolení začala půjčovat i gumu a lepidlo, které nevracela na svoje místo, což už hlavní účetní začalo rozčilovat. Na druhou stranu, hlavní účetní nikdy nedoplnila papír do tiskárny a neobjednala docházející toner, což měla, po vzájemné dohodě, na starosti. Mzdová účetní to dlouho přecházela s mávnutím rukou.

Situace se vyhrtila v pondělí v 17 hodin, kdy mzdová účetní potřebovala vytisknout na druhý den mzdové doklady pro zaměstnance, ale v tiskárně chyběl toner, který ani nebyl opět objednaný. Nicméně v té době byla hlavní účetní dávno doma, protože v pondělí odcházela již ve 13 hodin s odůvodněním, že svou práci má hotovou.

*Mzdová účetní nevytiskla tedy potřebné doklady (výplaty) a ráno musela vysvětlovat všem zaměstnancům vzniklou situaci. Což vzbudilo pobouření. Vedoucí neřešil, kdo měl toner objednat, ale když se účetní začaly vzájemně obviňovat, zavolal na pomoc personalistku Miladu M. (**krok číslo 1. Rozpoznání konfliktu**).*

*Personalistka si pozvala obě účetní do konferenční místnosti a nabídla jim kávu⁴ (**krok číslo 3. Setkání zúčastněných stran**).⁵ Zopakovala, co slyšela od vedoucího – že mzdová účetní nevytiskla potřebné doklady, protože hlavní účetní neobjednala toner. Navrhne účetním dvě možnosti – buď to rozhodne vedoucí a přepíše se pracovní smlouvy tak, že se striktně určí, kdo bude mít co na starosti – což pravděpodobně nebude jedné či druhé vyhovovat – může se stát, že dokonce ani jedné. Nebo se společně domluví, najdou řešení, které vyhovuje oběma, a vedoucí nemusí být vůbec*

⁴ Navození neformální atmosféry, změnou místa se také aktéři mohou uklidnit a být přístupnější ke kooperativnímu řešení.

⁵ Personalistka přeskočila krok č. 2. Oddělené setkání s aktéry konfliktu, neboť to tak vycházelo ze situace.

zainteresován. Obě účetní se shodnou, že druhá varianta je pro ně výhodnější.⁶

Personalistka tedy vysvětlí, jakým způsobem budou pracovat – nejprve nechá vyjádřit jednu účetní, poté druhou a společně vymyslí, jak vzniklou situaci vyřeší; také jim vysvětlí svou roli mediátora v celém procesu. Aby však mohly pokračovat, musí se shodnout na tom, že veškeré řečené informace jsou naprosto důvěrné a neopustí konferenční místnost.

Slova se ujme mzdová účetní (**krok číslo 4. Porozumění problémům**) a líčí svůj pohled na daný spor: kvůli hlavní účetní, která měla doplnit toner, nemohla vytisknout příslušné dokumenty – a není poprvé, co to musela mzdová účetní řešit místo ní. Jakmile je vše řečeno, vezme si slovo hlavní účetní, která se hájí, že když jej chtěla vyměnit, tak to už někdo udělal za ni. A že jí mzdová účetní bere kancelářské potřeby a nevrací je na místo. Na což mzdová účetní reaguje tak, že jí má říct, když jí něco vadí. Personalistka tedy veškerou konverzaci shrne: hlavní účetní má na starosti výměnu toneru a rozčiluje ji, když si mzdová účetní půjčuje její kancelářské potřeby. Hlavní účetní se ale ozve se slovy, že jí nevadí, když si to pravítko půjčí, ale ať ho vrací na místo.⁷ Personalistka tedy upraví svoje shrnutí a shrne řeč mzdové účetní. Po krátké debatě se povede personalistce shrnout neutrálnějšími slovy obě výpovědi tak, aby s nimi obě zúčastněné souhlasily.

Personalistka pak zúčastněné vyzve k návrhům řešení (**krok číslo 5. Vytváření možných řešení**). Po další debatě se obě účetní shodnou na tom, že hlavní účetní, která má na starosti veškeré kancelářské vybavení, přidělí mzdové účetní vlastní kancelářské potřeby a přijme návrh mzdové účetní, aby začala toner objednávat s předstihem tak, aby měly vždy jeden rezervní v zásobě.

Personalistka formuluje řešení do podoby dohody, se kterou obě účetní souhlasí. Personalistka také navrhne, aby součástí dohody byl dodatek, že v případě neplnění dohody se opět sejdou na mediaci. Dohodu sepiše a obě strany ji podepíší (**krok číslo 6. Sjednání a dosažení dohody**).

⁶ Přivedení účastníků k mediaci (původně v kroku č. 2).

⁷ Mediátor se komunikací dostává od postojů k zájmům.

*Jak se domluvily, tak se i stalo (**krok číslo 7. Realizace dohody**),
od té doby již rozpory mezi účetními nevznikaly, neboť našly společnou řeč
a vzájemně si vyhověly, když to bylo potřeba.*

PŘÍLOHA 2

Příklad řešení konfliktů v neformální skupině (osobní sféra)

Parta šesti kamarádů se domluví, že si v létě udělají několikadenní výlet do Tater. Všem vyhovuje termín první týden v červenci, přespání bude řešeno tamějšími ubytovnami. Plánování trasy si vezmou na starosti Adam a Bedřich, protože zbytek party Slovensko nezná – a je jim jedno, kam pojedou. Adamova oblíbená lokalita jsou Nízké Tatry, Bedřichovi se ale v Nízkých Tatrách nelíbí a navrhuje Vysoké Tatry. Chlapci se chvíli dohadují, když vtom Bedřich řekne, že Adam nikdy nesouhlasí s tím, co Bedřich navrhne, a smete jeho veškeré nápady ze stolu. Adam se brání, že kdyby Bedřich neměl tak hloupé nápady, nebyl by problém nějaký přijmout. A spor je na světě.

*Zbytek kamarádů konflikt zaregistruje (**krok číslo 1. Rozpoznání konfliktu**) a navrhuje, že se bude hlasovat – avšak Martin ví z knih svého oblíbeného autora Jiřího Plamínka, že hlasováním by se jejich konflikt nevyřešil, neboť by vždy byl jeden, kdo není spokojen (nehledě na to, že by se mohl „poražený“ urazit a odmítnout jet kamkoliv – tímto by konflikt narůstal, což by mohlo mít negativní důsledky, pokud by spor nebyl vyřešen). A proto se s kamarády domluví, ať to nechají na něm.*

*Martin jde za Adamem (**krok číslo 2. Oddělené setkání s aktéry konfliktu**) a ptá se ho, proč odmítá Bedřichův návrh. Adam odvětlí, že Vysoké Tatry nejsou tak pěkné jako Nízké a že v Nízkých to zná a nebudou muset bloudit.⁸ Martin mu tedy sdělí, že když se Adam a Bedřich nedohodnou, nepojede se nikam, a to nikdo z jejich party nechce.⁹ Poté mu navrhne, že se všichni (Martin, Bedřich i Adam) sejdou u Martina doma a něco vymyslí.¹⁰ Adam souhlasí.*

Martin tedy jde za Bedřichem a ptá se jej, proč odmítá Adamův návrh. Bedřich odvětlí, že Nízké Tatry nesnáší, protože tam musel jezdit jako malý a má na ně špatné vzpomínky. A taky že je Adam paličák a sebestředný

⁸ Zjištění povahy sporu.

⁹ Poskytnutí informací o důsledcích na skupinu.

¹⁰ Dohoda na mediaci.

hlupák, který se pasoval na vůdce party a teď za ně rozhoduje. Martin mu tedy sdělí (stejně jako Adamovi), že pokud se ti dva nedohodnou, nepojede se nikam, a to nikdo z party nechce. Poté mu navrhne, že se všichni sejdou u Martina doma, a něco vymyslí. Bedřichovi se zpočátku nechce, protože nechce Adama ani vidět, ale když Martin vysvětluje, co jejich spor způsobuje, souhlasí.

U Martina doma (**krok číslo 3. setkání zúčastněných stran**) Martin zopakuje, co je předmětem sporu a jaké to má důsledky pro skupinu.¹¹ Bedřich však začne Adama obviňovat a Adam se začne bránit – propukne hádka. Martin hádku přeruší a navrhne přítomným, že jim pomůže tento spor vyřešit pro jejich dobro i dobro ostatních.¹² Adam i Bedřich souhlasí. Martin tedy vysvětlí, že chce, aby se domluvili oni dva mezi sebou, protože Martin zde nechce nic rozhodovat, neboť by se musel přiklonit na jednu nebo druhou stranu. Tím by jednoho podpořil, ale druhému podporu odepřel – to však není řešení. Proto zůstane neutrální.¹³ Nicméně jim umožní, aby na řešení přišli sami. Vysvětlí jim, že první nechá mluvit jednoho, poté druhého, že si každý vezme, kolik času potřebuje a řekne, co bude chtít, aniž by jej kdokoliv přerušoval.¹⁴ Také zdůrazní, že cokoliv řečené zůstane pouze mezi nimi, a nechá oba přítomné, aby mu to potvrdili.¹⁵

Martin losem rozhodne, že začne mluvit Adam (**krok číslo 4. Porozumění problémům**). Adam vysvětlí, jak celou situaci vidí on (viz výše). Poté přijde řada na Bedřicha – ten učiní totéž (viz výše).¹⁶ Martin odhalil, že Adam pouze nechce jet do Vysokých Tater, zatímco Bedřich nejen že nechce jet do Nízkých Tater, ale je rozčilený, že Adam nehodlá přijmout jeho návrh.¹⁷ Adam se začne bránit a útočit na Bedřicha, nicméně Martin oba přeruší a apeluje na slušné vychování a upozorňuje, že vzájemným

¹¹ Sjednocení informací.

¹² Mediátor řídí komunikaci a eliminuje veškeré nežádoucí projevy.

¹³ Objasnění role mediátora.

¹⁴ Vlastní průběh mediace.

¹⁵ Dohoda na důvěrnosti

¹⁶ Jedna a poté druhá strana dostává prostor k vyjádření.

¹⁷ Mediátor odhalil přítomnost emocionální složky.

obviňováním se nic nevyřeší.¹⁸ Nechá proto domluvit Bedřicha, pak opět Adama a koriguje konverzaci tak, aby se dostali k podstatě sporu. Odhalí, že má Bedřich pocit, že se nad ním Adam povyšuje, zatímco Adam odmítá, že by cokoliv takového záměrně činil. Martin říká, že je pochopitelné, že je Bedřich rozčilený, ale že se jeho pocity zakládají na dojmech, které získal chybnou interpretací Adamova chování, neboť ten nic takového neměl v úmyslu.¹⁹ Bedřich se pak uklidní. V tento moment je spor úspěšně depersonifikovaný.

Martin se pak ptá, kam tedy pojedou (**krok číslo 5. Vytváření možných řešení**), oba nicméně trvají na svém. Martin se tedy ptá, zda neexistuje nějaké řešení, které by vyhovovalo oběma. Po krátké debatě zjistí, že by oba rádi jeli na Malou Fatru, neboť slyšeli, že Jánošikove diery jsou velice krásné.

Martin tedy shrne, že se pojedou na Malou Fatru (**krok číslo 6. Sjednání a dosažení dohody**) – oba účastníci s tím souhlasí. Oznámí tedy zbytku party, kam se pojedou, a o pár měsíců později si všichni kamarádi připijí na zdařený výlet v obci Terchová (**krok číslo 7. Realizace dohody**).

¹⁸ Mediátor usměrňuje účastníky a reguluje komunikaci.

¹⁹ Mediátor legitimizuje účastnickovy pocity a eliminuje emocionální složku – veškeré informace, které mediátor použije, vzešly ze společné komunikace.

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Sociologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Sociologie - Andragogika (SO-AN)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
ZELDA Radek	Kamenec 1078, Zlín - Malenovice	F10922

TÉMA ČESKY:

Komunikace v malých sociálních skupinách z hlediska mediace a facilitace

NÁZEV ANGLICKY:

Communication in small social groups in light of mediation and facilitation

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Petra Vávrová

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Andragogická bakalářská diplomová práce, která se zabývá problematikou komunikace v malých sociálních skupinách a jejich zvláštnostmi, zejména pak komunikačními technikami mediace a facilitace. Výstupem práce je praktický průvodce řešení konfliktů členů malé sociální skupiny. Struktura práce:

- 1 Úvod
- 2 Vlastní teoretická část
 - 2.1 Teoretická východiska
 - 2.1.1 Komunikace (základní pojmy a informace, psychologie komunikace, efektivní komunikace)
 - 2.1.2 Malé sociální skupiny (základní pojmy a informace, rozdělení MSS, struktura MSS)
 - 2.1.3 Komunikace v MSS (specifika komunikace v MSS, komunikace jako nástroj pro získání moci)
 - 2.1.4 Konflikty (jak a proč vznikají, jak je řešit, konflikty v MSS)
 - 2.1.5 Mediace (základní informace, asociace mediátorů ČR, mediace v MSS)
 - 2.1.6 Facilitace (základní informace, facilitace jako komunikační technika v MSS)
 - 2.2 Výstup práce
 - 2.2.1 Praktický průvodce řešení konfliktů v malé sociální skupině
- 3 Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: ISV, 1997. ISBN 80-85866-20-X.
KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.
RISKIN, L. L. Mediace, aneb jak řešit konflikty. Praha: Pallata, 1997. ISBN 80-901710-6-0.
HOLÁ, L. Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0467-6.
PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.
WILKINSON, M. Tajemství facilitace. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2607-3.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum: