

## Dámy a pánové,

s **potěšením** jsem přijal pozvání na konferenci, s níž se cítím spřízněně téměř otcovsky. Prožil jsem s jejími organizátory mnoho hodin společné práce a vzdělávání, a jsem **pyšný** na to, že jsem je mohl učit.

Doufám, že se zde nikoho nedotknu svým laickým pohledem na soud. Rozumím tomu tak, že soud přichází ke slovu, až když se lidé nedohodnou. Asi to nebude všechno, ale pro tuto chvíli se mi to jeví jako klíčové. Slyším v tom totiž to, co nás spojuje, a to je **slovo**. Ať už je psané jako zákon, vykládané, nebo dané. Vždy je základem všeho dění.

V pohádce Dlouhý, Široký a Bystrozraký si princ vybíral z dvanácti panen na skle křišťálovém malovaných. Tu, která byla skryta závěsem si vyvolil slovy: "Tuto chci a žádnou jinou". Když se to starý král, jeho otec, dozvěděl zachmuřil se a řekl: "Zles učinil synu můj, žes odkryl, co bylo zastřeno a v nebezpečnosti veliké se pro to slovo vydal...Ale co se stalo, odestáti se nemůže; **dané slovo je zákon**."

Ačkoli na první pohled pohádkáři, soudci či psychologové zacházejí s jazykem každý po svém, všichni dohromady máme **společnou** snahu po vyjasnění, přesném vyjádření, domluvě a rozhodnutí. Věřím, že soudu má zůstat, aby mluvil tam, kde se lidé nedohodnou. O to cennější se mi jeví, vaší přítomností zde vyjádřený, zájem o to, jak by bylo možné ještě znovu nabídnout možnost domluvit se dříve, než se vysloví soud.

My se také zabýváme **domlouváním** jako něčím, co všichni lidé dělají, dělá to každý a dělá to každý den. Denně se domlouváme s druhými a kupodivu většinou bez potíží. Přitom je překvapující jak málo víme o tom, co že to vlastně děláme, abychom se domluvili. Teprve moderní humanismus a studium lidské komunikace se těmito samozřejmostmi začaly soustavně zabývat. Systemický přístup, tak jak jej učíme v kurzech Institutu pro systemickou zkušenost, je svého druhu vyústěním tohoto zkoumání pro praktické použití. Je zřejmé, že k tomu, aby se lidé domluvili, nestačí jakákoli komunikace. Bez rozhovoru to nejde, ale z hlediska efektivnosti se ukazuje, že to musí být ne jen tak nějaký, nýbrž zcela zvláštní druh rozhovoru, kterému říkáme konstruktivní. Je to týž styl rozhovoru, který používají, a do oblasti justice chtějí přinést, zakladatelé sdružení pro rozvoj sociální práce v trestní justici.

V institutu používáme tento rozhovor ve **dvojím** kontextu: První je výcvikový. Učíme své kolegy, psychology, psychiatry, sociální pracovníky, pedagogy, ale i zprostředkovatele úřadů práce či manažery, jak vést rozhovor tak,

aby byl **užitečný**, tedy přinášel efekt a řešení,  
aby byl **respektující** k lidské důstojnosti všech zúčastněných a  
aby byl také **estetický**, přinejmenším ve smyslu příjemný.

Výcvik v celém rozsahu trvá dvě stě šedesát hodin, což samo ukazuje, že to zase není tak snadné. Podstatnou část výcviku tvoří teorie, která je předpokladem a východiskem dovednosti rozvíjet konstruktivní rozhovor podle uvedených kritérií.

Druhým kontextem je naše vlastní terapeutická práce. Zabýváme se pomocí rozbitým rodinám, zpretrhaným manželstvím, konfliktním vztahům, ale i otázkám zdravotním či psychosomatickým jako jsou anorexie a bulimie. Při práci s lidmi důsledně používáme konstruktivní přístup, který otevírá cestu k řešení. Konstruktivní zjednodušeně znamená, že pomáháme lidem stvořit představu, jaké to s nimi bude, až daný problém nebude, a pak s společně objevujeme a budujeme cestu k naplnění takové představy dostat. Materiál na takovou stavbu a energii potřebnou k jejímu budování nám poskytují zdroje přítomné v každém člověku.

Manželům, kteří si stále jen stěžují jeden na druhého a docela upřímně se snaží vysvětlit jak je to strašné, nejspíš řeknu:

"Rozumím tomu, že to máte hodně těžké. Přesto vidím, že jste zde společně. Co je tou nadějí, která vás sem přivedla, i když je to obtížné?"  
Protože si myslím, že kdyby naději neměli, šli by k advokátovi a ne k psychologovi.

Taková naděje je příklad zdroje. Zpočátku ještě možná nebude zdroj docela jasný, ale další rozhovor nám dovolí vyjasnit, co je v těch lidech takového, že jim stojí za to přijít spolu, mluvit zde a rozvíjet s námi řešení. Hledáme zdroje, protože kompromis pro nás není řešením.

Při střetu dvou lidí se totiž obecně nabízí trojí možný výsledek:

1. jeden vyhraje na úkor druhého; ten prohraje.
2. nevyhraje ani jeden. To znamená, že nikdo nedosáhl kýženého. Tomu říkáme kompromis. Jeho výsledkem je, že se oba účastníci vzdají svého původního nároku, to znamená: omezí se či obětavě tolerují toho druhého. Obětují a tolerují se ovšem na vlastní úkor. A když to dělají oba, zvenku to vypadá jako vstřícnost, jenže oba prohráli.
3. Třetí variantou je, že vyhrají oba, protože každý získá víc, než měl na počátku. Ačkoli takto vysloveno to vypadá divně, všichni to dobře známe z každodenní zkušenosti. Jakmile jsme účastníky obchodu, soustavně to děláme. To znamená, když jako kluk vyměním s kamarádem Pepíkem mou knížku za jeho míč, oba na tom vyděláme. Protože já namísto knížky, která pro mne má menší cenu, získám Pepíkův míč, po němž toužím. A naopak Pepík si svého míče necení tolik jako knížky, o kterou stojí. Z pohledu každého z nás tedy získáváme oba nakonec víc, než kolik jsme vložili. Přestože marxistická ekonomie to učila jinak, tento popis je lidštější, a my se ho při práci s lidmi držíme. Hledáme totiž taková řešení, která obohatí obě zúčastněné strany.

Abychom se k tomu mohli dostat, je potřeba měnit nikoli samotnou situaci, ale pohled na ni. Protože jde o situaci, která již proběhla a je minulostí, musí se změnit to, jak jí rozumíme, jaký má smysl a význam. Potřebujeme se na ni podívat jinak, nově, změněným úhlem pohledu. Chcete-li, můžeme mluvit o slavném Cimrmanově kroku stranou. Ten nám totiž dovolí získat nadhled či odstup. A jimi se otevírají alternativy, jak se na situaci dívat.

Spor ani kompromis nedovedou od situace odstoupit, a proto ji také nedovedou řešit. Naším cílem je konstrukce budoucnosti, v níž spor ani kompromis nejsou nutné, a v níž účastníci rozhovoru budou obohaceni každý po svém. Protože konstruujeme s lidmi jejich budoucnost, takovou, jakou by ji sami chtěli mít, znamená to, že jim vracíme zpět plnou moc zacházet s vlastními životy, rozhodovat se, vybírat si a volit jednotlivé možnosti. Samozřejmě to znamená, že jim současně vracíme odpovědnost za vlastní činy.

Abychom takové řešení našli, a abychom se k podobné dohodě dostali, děláme to tak, že podrobně mapujeme, co je pro koho důležité a co si kdo přeje. Východisko rozhovoru je v podrobném domlouvání se o přáních, představách a očekáváních. O tom, co kdo chce. To zabere většinu času prvního setkání. Máme však zkušenost, že když se nám to daří, je to samo o sobě hojivé. Lidé si přitom urovnají své myšlenky, protože je vyslovují nahlas, přijímají přitom zodpovědnost za volbu svých přání a celkově to posiluje jejich schopnost dorozumět se.

Odtud je už jen krok k druhému mapování, a tím je mapování zdrojů, s jejichž pomocí by se přání mohla splnit. Vycházíme z představy, že každý člověk dokáže své problémy řešit, jen se mu to v některých chvílích momentálně nedaří. Pravda někomu opakovaně. Přitom, ale tentýž člověk řadu jiných věcí zvládá a dovede s nimi dobře zacházet. Náš přístup pak staví na tom, co funguje, co je dobré a co se dá zopakovat. Vycházíme z přesvědčení, že je snadnější a efektivnější rozvíjet to, co funguje, než bránit tomu, co je škodlivé. Ostatně na to jsou zde jiní.

Jestliže je cílem dohoda, bereme to tak, že k ní vede řada spleťtých schodišť. Na rozdíl od machiavelistického manipulování a rafinovanosti, stavíme na otevřenosti a jednoduchosti. Jeden schůdek po druhém, krok za krokem, nabízíme klientům, aby s námi hledali nové. Aby to šlo, musíme být vycvičeni ve způsobech, jak v rozhovoru zajistit bezpečí, otevřenost a naději; jak otevírat dveře do nových možností.

Vtip je uložen v tom, že se nesnažíme vtěsnat účastníky jednání do něčeho předem připraveného. Třeba i jen naší vlastní, dobře míněné představy, jak by věci měly být správně. Držíme si morální závazek, že získané informace nepoužijeme v rozhovoru k tomu, abychom druhé lidi dostali tam, kde je chceme mít. Stavíme pouze na tom, co postupně každý v rozhovoru vysloví jako vlastní přání, pracujeme na tom, aby si všichni společně urovnali myšlenky a otevřeli možnosti najít řešení.

Myslím, že rozhovor je mocný nástroj a lze jej efektivně využívat. Fakt konání této konference je pro mne dobrým znamením, že její organizátoři

tento nástroj užívat umějí. A přeji jim, aby to nebyla jen pohádka, v níž dané slovo je zákon.

Písek 950321

Ivan Úlehla