RORY MILLER JAN KADLEC

KOMUNIKACE V KONFLIKTU

ConCom

Mladá fronta

Komunikace v konfliktu

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mf.cz
www.e-reading.cz
www.palmknihy.cz

Rory Miller & Jan Kadlec

Komunikace v konfliktu – e-kniha
Copyright © Mladá fonta, a. s., 2018

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

KOMUNIKACE V KONFLIKTU

KOMUNIKACE V KONFLIKTU

Rory Miller & Jan Kadlec

MLADÁ FRONTA

© Rory Miller, Jan Kadlec, 2018
ISBN 978-80-204-4815-6 (tištěná kniha)
ISBN 978-80-204-4933-7 (ePDF)
ISBN 978-80-204-4932-0 (ePUB)
ISBN 978-80-204-4934-4 (Mobi)

OBSAH

PŘEDMLUVA **9**
ÚVOD **11**
KAPITOLA 1: CO ZA TÍM STOJÍ? **15**
Sex a násilí 15
Maslowovo schéma 18
Tři mozky 21
Druhy a účel konfliktů 28
KAPITOLA 2: PRINCIPY KOMUNIKACE **35**
Reakce v konfliktu jsou podvědomé 36
Reakce v konfliktu jsou předepsané 37
Pro blaho skupiny 40
Vynucování opičích scénářů 47
Člověčí mozek 50
Jak poznat, že se držíte scénáře 51
Pomáhá vám scénář? 56
Jak změnit nebo přerušit scénář 57
Zkontrolujte výsledek 60
Zůstaňte na člověčí úrovni 61
Není v tom nic osobního 61
Skutečnost, neskutečnost a stínové společenství 64
Záminka 69
Opičí problém 75
Druhy opičích problémů 77
Řešení 84
Skupinová dynamika 90

Management a leadership 96
Příchod do nové skupiny 99
Ostatní Maslowovy úrovně 102
Boj o život 103
Jednání s predátorem 107
Určenost 111
KAPITOLA 3: TAKTIKY, NÁSTROJE A TECHNIKY 115
Ovládněte se 115
Aktivní naslouchání 117
Taktická omluva 122
Budování vztahu 124
Stanovení hranic 130
Najděte společnou řeč 134
Problém porozumění 136
Síla reputace 139
Člověk alfa 141
Zvládání adrenalinu 142
Hnědá lentilka a nachová růže 143
Velká změna 145
PŘÍLOHA 1: NÁSILÍ 147
Donucování a manipulace 147
Efekt přihlížejícího 153
PŘÍLOHA 2: ANALÝZA RIZIKA 157
Jsem ve vztahu s násilníkem? 157
Jsem na nebezpečném místě? 160
Může problém skončit útokem? 161
Chce na mě zaútočit? 163
PŘÍLOHA 3: SCÉNÁŘ LÁSKY 169
DOSLOV 171
O AUTORECH 173

PŘEDMLUVA

Člověk je racionální bytost, která byla navíc nadána emocemi. Nebo ne? Nebo je člověk emocionální bytost, která občas využije rozum? Pravdou je, že často emoce využívají nás. V mnoha případech jsou to emoce dobré, pozitivní a žádoucí, díky nimž fungují naše vzájemné vztahy a které drží rodinu a přátele pohromadě. Jenže stejně často stojí za vznikem sporů a konfliktů, hádek a nedorozumění. V takových chvílích máme pocit, že nás rozum opustil, stává se z nás zase primitivní opice, která křičí na druhou opici a „vítězem" sporu je ta, která křičí víc. Máte pak možná pocit zadostiučinění… ale řeší se tím problém, kvůli kterému spor vznikl?

Na práci Roryho Millera jsem poprvé narazil při překladu jeho knihy *Realita násilí – k čemu jsou bojová umění ve skutečném světě* (česky Mladá fronta, 2017). Rory dlouhá léta sloužil ve Spojených státech u vězeňské služby, časem dokonce velel její zásahové jednotce CERT (*Corrections Emergency Response Team*). Díky tomu nasbíral spoustu zkušeností ze světa konfliktu – jak fyzického, tak verbálního – a z nich vyvodil závěry a společné jmenovatele. Po celém světě vyučoval sebeobranu civilisty i ozbrojené složky a je považován za kapacitu ve svém oboru. Spolu s další kapacitou (Marcem MacYoungem) vytvořili pro policii a vězeňskou službu program „*Conflict Communications (ConCom)*", ve kterém vyučovali komunikační dovednosti pro jednání s agresivními jedinci.

Program *ConCom* mě fascinoval. Způsob, jakým Rory s Marcem popisují fungování emocí a jejich vliv na komunikaci a vznik konfliktů, se mi zdál více než povědomý. Měl jsem pocit, že si tím procházíme každý den, ale neuvědomujeme si to. Ať už v baru, v rodinném kruhu, ve škole, nebo v zaměstnání, pořád nás potkávají běžné hádky, které jsou zcela zbytečné a spíš slouží jako ventil emocí než způsob řešení problémů. Konflikty vznikají, my ale nevíme, jak je řídit.

Když jsem chodil „hlídat" na různé festivaly a plesy, často jsem musel jednat s agresivními a opilými jedinci, kteří si o konflikt přímo říkali. Postupem času jsem si vytvořil některé psychologické techniky, jak

s takovými lidmi mluvit a jak vystupovat, aniž by bylo nutné sáhnout k fyzickému násilí. A najednou zjistím, že někdo na druhé straně světa moje techniky vysvětlil, rozpracoval a obohatil.

Roryho jsem kontaktoval a on souhlasil se spoluprací. Zasvětil mě do programu *ConCom* natolik, abych dokázal zprostředkovat jeho univerzální principy, a díky tomu mohla vzniknout v češtině tato kniha. Při jejím čtení mějte na paměti, že vychází především ze zkušeností. Pokud byste chtěli vědeckou práci o tom, jaký vliv mají emoce na lidské chování, jistě najdete dost publikací. Nicméně toto je praktický průvodce světem konfliktu, kterému americký seržant zasvětil celý život. Proto tu najdete i spoustu příkladů z Roryho služby, které by byla škoda nezmínit (ty jsou psány kurzivou a jsou v rámečku).

Zároveň nezapomínejte, že jde o zprostředkování programu, který má jasnou strukturu a může se zdát složitý. Jinak řečeno, pokud se vám nechce číst knihu od začátku, utečou vám základní principy a spousta věcí vám přijde nesrozumitelná. A smysl knihy se tím ztratí. Komunikace mezi lidmi je natolik složitá záležitost, že žádná kniha nedokáže nabídnout všeobjímající návod, jak se chovat v konfliktech. Nicméně pochopení základních principů, na kterých konflikty často stojí, vám pomůže je řídit. Pochopíte věci, které už dávno znáte, ale nikdy jste na ně nepohlíželi v tomto světle. Možná lépe pochopíte i sami sebe.

Jan Kadlec

ÚVOD

Kolikrát jste se přistihli, jak se hádáte se svou drahou polovičkou a pomysleli jste si „už je to tu zas“?

Snažili jste se najít odpověď na skutečný problém, ale váš protějšek začal s kritikou a osobními útoky? Dokázali jste to ignorovat?

Cítili jste se někdy vyčlenění a téměř jako oběť, protože jste svou práci odváděli až příliš dobře?

Věci, které se zdají být velmi osobní, jsou mnohdy zcela neosobní. Na následujících stránkách se vám pokusíme vysvětlit mechanismy, které stojí v pozadí většiny mezilidských konfliktů. Pokusíme se vám nabídnout pomůcky, jak odhalit nastávající konflikt a usměrnit ho. A co je nejdůležitější, tato kniha vám pomůže nenechat se zatáhnout do takových situací.

Je až s podivem, že se jednání s nebezpečnými násilníky tolik neliší od jednání s běžně naštvanými, podrážděnými nebo sobeckými jedinci. Rozdíl je v tom, že díky rychlejšímu spádu (násilník dokáže vymyslet a realizovat plán během několika vteřin, zatímco žárlivý kolega vás bude za zády pomlouvat dlouhé týdny) to snáze postřehnete. A samozřejmě je v sázce mnohem víc, což je nejsilnější důvod, proč se naučit lidi přesvědčovat. Pokud by přesvědčování násilníka selhalo, poteče krev.

S přesvědčováním lidí máme dobré zkušenosti. Otázkou je, zda se to dá naučit. Abychom na ni našli odpověď, prozkoumali jsme své úspěchy a chyby a snažili se definovat základní principy. Výsledkem byly kurzy „*Conflict Communications (ConCom)*“ a tato kniha.

Základním předpokladem funkční ideje, jakéhokoliv obecného principu, je to, že ho lze aplikovat téměř kdekoliv. Když jsme dávali dohromady, co je důležité a co se v minulosti osvědčilo, naši studenti si všimli, že to neplatí jen pro svět policajtů a zločinců. Ohlasy na prvních pár lekcích to vysvětlily. Lidé říkali: „Jasně, na ulici by to mělo fungovat, ale chlapi, právě jste mi vysvětlili chování mého šéfa!“

Ještě jednou opakuji: my nejsme vědci. Mimoto se dá konflikt jen stěží vědecky zkoumat. Skutečná věda se neopírá o modely, souvislosti,

statistiky nebo teorie. Opírá se o důkazní experimenty – a žádná univerzitní etická komise nepovolí experimenty, které by pronikaly do jádra strachu, nebezpečí a konfliktu. Dokonce ani na úrovni emocí, kde je většina lidí zakouší den co den.

Jelikož nejsme vědci ani teoretici, nechceme vám to předkládat jako teorii. Jde prostě o model. V knize na teorie narazíte, některé jsou celkem užitečné, ale žádná z nich nezobrazuje pravdu. Žádná teorie nebo model nemůže odpovídat skutečnému světu. Maslowova hierarchie potřeb funguje jako dobrý model pro porozumění konfliktu, ale jakožto teorie má spoustu děr.

Totéž platí obecně pro všechna témata v této knize. Ke všemu v ní jsme došli zpětnou analýzou. Co fungovalo? Proč to fungovalo? *Netuším.* Tak se nad tím zamyslím. Co je společným jmenovatelem věcí, které fungovaly? To jsme zkusili popsat. Fungovalo to ale dřív, než jsme to popsali. A jako model to bude fungovat i poté, co se stěžejní teorie ukáží jako nesprávné. Jediný rozdíl bude v tom, že nebudeme vědět, *proč* to funguje – a vůbec není jisté, že teď to víme.

Většina věcí vám bude intuitivně připadat samozřejmá. Svým způsobem je to jako učit ryby, co je voda. Ryby ve vodě žijí. Ovlivňuje všechno, co dělají – ale je pro ně neviditelná, a proto je zejména otázkou náhody, zda jim bude proud při plavání pomáhat, nebo bránit. Pokud by se ryby naučily vodu vidět, ovládly by nejsilnější element ve svém životě.

Rory Miller

KAPITOLA 1: CO ZA TÍM STOJÍ?

Není těžké se něco naučit. Pokud by kniha *Komunikace v konfliktu* byla jen sbírkou triků k zapamatování a možnému využití, stačila by nám kapitola 3.

Zkušenost říká, že pouze *znát* je ve stresové situaci téměř k ničemu, nicméně *porozumět* může hodně pomoci. Proto kapitola 1 nabízí pozadí problematiky, koncepty, které tvoří základ programu *ConCom*. Pakliže porozumíte nastíněným konceptům a principům (kapitola 2), máte šanci improvizovat pod tlakem – a schopnost improvizace je možná nejcennějším nástrojem při řešení konfliktů.

Sex a násilí

Existuje paralela mezi dnešním světem násilí a sexem v 50. letech. V polovině minulého století se o sexu nemluvilo. Učitelé o něm neučili. Bez ohledu na jejich osobní názory byl považován za cosi „špinavého", za něco, o čem by děti neměly vědět.

Dnes se navzdory přikrášlenému násilí (pro potřeby televizní a filmové zábavy) děti neučí o konfliktech a jistě ani o násilí. Říká se jim, že je to špatné. Jak špatné? Tak špatné, že v mnoha základních školách ve Spojených státech bývají vyloučeni všichni účastníci šikany, včetně obětí (tam se tomu říká „nulová tolerance"). Zní to trochu jako přístup ke znásilněným ženám podle práva šaría, ale je to tak.

To, jak nás naše vzdělávání seznamuje s tématem násilí, se dá shrnout jedním slovem: nijak.

Jaký to má vliv na prevenci násilí? Funguje to zhruba stejně jako prevence sexuálního styku mezi nezletilými. Pochopte, že sex i násilí k životu patří. A copak můžeme problém řešit tím, že ho budeme ignorovat?

Nemůžete vytvářet mír a přitom neznat násilí, stejně jako doktor nemůže stanovit léčbu, pokud odmítá zkoumat nemoc.

Další věcí je, že profesionálové v oblasti konfliktů mívají nerealistická očekávání. Představa, že vždy existuje rozumné řešení, je sama o sobě nerozumná. Myslet si, že se vždy dá dojít k řešení „vítěz – vítěz", znamená ignorovat fakt, že ponížení oběti (nebo vymlácení zubů a kaluž krve) je pro některé jedince součástí vítězství.

Zařazení násilí mezi tabuizovaná témata vytváří prostor pro omyly a neznalost. Lidé, kteří s ním mají zkušenost a jsou ochotni o tom mluvit, bývají přehlíženi a ostatní se jim vyhýbají. Smutnou součástí každého tabu je to, že brání osvětě a šíření informací.

Na dalších stránkách vás čeká spousta poznatků o světě násilí a konfliktu. Některé na vás můžou působit hodně akademicky, ale z toho si nic nedělejte. Mozek si přebere to důležité.

Stejně jako sex je i konflikt otázkou emocí. Je to něco, o čem si intuitivně myslíte, že tomu rozumíte. Konflikt, a zejména na úrovni násilí, je z velké části věc emocí a pocitů, kontaktu a komunikace. Hmat, sluch i čich tu hrají stejnou roli jako váš zrak.

Tohle je jenom kniha. Čtením se vaše schopnosti nezlepší. To platí pro zvládání násilí i pro sex. Ideální způsob, jak se v něm zlepšit (teď mluvím o zvládání násilí), je naneštěstí přímá zkušenost, nechat se zatáhnout do mnoha konfliktů a mít dost štěstí, abyste je přežili (fyzicky i emocionálně), a tak zjistit, co skutečně funguje.

Když vám něco bude znít moc akademicky, nezapomínejte, že věda není to podstatné. Podstatné jsou popisované myšlenky a těm musíte porozumět. Smyslem této knihy není vysvětlovat teorii. Měla by sloužit praxi.

Možná máte pocit, že fyzické násilí je něco, co vám je a bude navždy vzdálené. Jste civilizovaní rozumní lidé a v civilizované zemi se konflikty neřeší pěsti. Kolikrát jste se ale s někým pohádali natolik, že jste měli chuť ho praštit nebo něco rozbít? Nejspíš jste to neudělali, dokázali jste se ovládnout. Ale jak můžete vědět, že to váš příští protějšek dokáže také? Stačí vypjatější atmosféra a běžná hádka se změní ve fackovanou, fackovaná v boj na pěsti.

Tato kniha není návod, jak se naučit prát. Má sloužit k prevenci konfliktu a násilí. Setkáte se v ní ale s příklady a kapitolami, které popisují dynamiku násilí, prevenci i manipulaci s (potenciálně) násilnými jedinci a situacemi. Protože stát se může cokoliv.

Freud předpokládal, že lidská mysl má tři úrovně.

Id podle jeho slov obsahuje vaše obavy a touhy, nekontrolovanou agresi, vaše choutky a zvířecí já.

Super ego je (zjednodušeně řečeno) vaše svědomí. Slučuje se v něm všechno, co vás kdy učili o správném chování, co je dobré a co je špatné.

Ego představuje vyvažující sílu mezi nimi. Je to zdravý rozum. „Ego" je to, kým jste.

Tak to učil Freud.

Moderní výzkumy mu velkou část z toho nekompromisně vyvrací. Uvažující hlas ve vaší hlavě, myšlenky, které si uvědomujete, to nejste *vy*. Dokážete vnímat jevy a činit i složitá rozhodnutí neuvěřitelně rychle. Vědomá uvažující mysl proto musí být mnohem složitější. Vědomé myšlenky jsou jako slova na monitoru počítače, jsou jen indikátory toho, že se uvnitř přístroje něco děje.

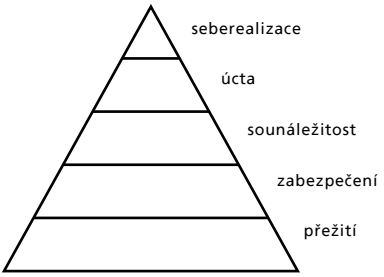
Nicméně v něčem měl Freud pravdu. Sex a agrese nemusí být nejsilnější pudy lidské mysli, ale v obou případech se to, co nás učí okolí, dostává do konfliktu s tím, co sami cítíme. Způsob, jakým se s tímhle konfliktem vypořádáte, silně utváří vaši osobnost. To, jak ovládáte nebo neovládáte vlastní touhy, tvoří velkou část toho, kým jste.

Většinu z toho si neuvědomujete.

Zkuste si odpovědět na dvě otázky. Je násilí špatné? Jsou konflikty špatné? Musíte nad odpovědí přemýšlet, nebo ji otázky samy vyvolaly? Pokud jste si ihned odpověděli „ano, je to špatné", vaše odpověď se opírá o emoce a ne o rozum. Konflikt vnímáte „automaticky" jako něco špatného, tak jako byl sex v 50. letech „automaticky" něco špatného.

Maslowovo schéma

V roce 1943 publikoval Abraham Maslow svou slavnou hierarchii potřeb.



Maslowova hierarchie potřeb

Pokud jste tuhle pyramidu nikdy neviděli, věřte, že vystihuje základní lidské potřeby. Při tomhle schématu se postupuje odspoda nahoru.

Pokud jste v nebezpečí smrti – vyhladověním, žízní, nemocí nebo vám hrozí zabití a sežrání – je tohle vaše primární starost. Dokud neuspokojíte své neodkladné potřeby, nestaráte se ani o nic jiného.

Jakmile své fyzické potřeby uspokojíte, můžete uvažovat o fyzickém zabezpečení do budoucna. Jak si zajistit jídlo a vodu na zítřek či příští týden. Jak sehnat přístřešek k ochraně před živly a predátory.

Další stupeň pyramidy je označen jako potřeba „sounáležitosti“. Lidé jsou k přežití v divočině špatně vybaveni. Zajišťování všech potřeb je pro ně snazší ve skupině, kde se úkoly rozdělí mezi několik lidí. Podtrhuje to fakt, že lidské mládě nedokáže samo přežít. Rodíme se do rodiny a zbytek života strávíme v různých společenských skupinách. Nejenže málokomu vyhovuje život o samotě, většina lidí si ani nedokáže skutečně představit, že by delší dobu byli sami. Mohu vám zaručit, že i ten nejzavilejší introvert, kterého znáte, si každý den čte nebo poslouchá hudbu. Jen to, že má někdo problém zvládnout stres při interakci, ještě neznamená, že nepotřebuje vztahy.

Znát svoje místo ve skupině je skoro stejně důležité jako do nějaké vůbec patřit. Maslow to spojoval se statusem, touhou být milován a respektován. To je sice hezké, ale ta potřeba je ve skutečnosti hlubší a méně

logická. Dokonce i nízký status vyvrhele je méně stresující, než si nebýt jistý svým postavením. Takovou nejistotu si většina lidí spojuje s nástupem do nového zaměstnání, nového týmu nebo nové školy. Jste součástí celku, možná máte i titul nebo oficiální postavení, ale potřebujete vědět, kam ve skupině patříte, kde je vaše místo v neoficiální hierarchii. Tedy ještě jednou, patřit *někam* je mnohem důležitější než to, *kam* patříte.

Maslow tvrdil, že pokud jsou všechny tyto potřeby naplněny, jedinec se může realizovat. Můžete si plnit sny. Následovat své srdce. Psát poezii, sochat sochy nebo se věnovat dobročinným aktivitám. Nebo můžete dát průchod zabijáckým fantaziím.

Tohle musíte pochopit. Ne každý sdílí vaše sny. Všechny lidi nebaví ty samé věci. Schémata (ať už Maslowova hierarchie, nebo některé z dalších, které zmíníme) jsou téměř univerzální. Jejich skutečná podoba ale zasahuje celé spektrum lidských pocitů a myšlenek. Když dáte člověku to, co potřebuje, začne vyhledávat to, co chce. Může pro něj (nebo pro ni, muži na tohle nemají monopol) být důležité ovládat nebo ničit. Tohle nemůžete zároveň ignorovat i řešit.

Nemůžete problémy ignorovat a zároveň řešit.

Maslowova hierarchie má podobu pyramidy. Čím je věc důležitější pro život, tím blíž je k její základně.

Je konflikt špatný? Je násilí špatné? Po většinu historie našeho druhu byly konflikty i násilí nezbytné. Lidé zabíjeli pro jídlo a bojovali, aby nebyli zabiti a jídlem se nestali. Bylo obvyklé dobývat a plenit v zájmu získávání žen, otroků a jídla. Proč? Protože to fungovalo. A bylo to snazší než dřít na poli a vychovávat děti. Vždycky bylo snazší Řím zničit než ho postavit.

Pokud jste se nechtěli stát obětí násilí, museli jste násilí použít. Byla to nutnost. Kmen, jehož členové se nedokázali bránit, byl nejsnazší kořistí, a proto první volbou. A proto přestal existovat, všichni byli pobiti nebo odvlečeni do otroctví.

Řídit konflikt a ovládat násilí bylo ještě donedávna důležitou podmínkou přežití. V některých místech na světě to tak ještě stále je. Za určitých podmínek, třeba když se vám někdo vloupá do domu, vám to může zachránit život. Nemůžeme s čistým svědomím označit za „špatné“ něco, co naše předky po tisíce let drželo naživu.

Nejnižší dva stupně pyramidy nebudou pro většinu lidí v moderním světě nikdy problém. Je to už dávno, kdy jsme se jako Evropané museli

obávat vpádu armád, hladu a epidemií. A mlčky předpokládáme, že se to nebude opakovat.

Proto nemá většina členů naší společnosti absolutně žádnou zkušenost s problémy, které z nejnižších stupňů pyramidy plynou. Dnes je hlad (čistě životní potřeba) dokonce vnímán jako problém společenské zodpovědnosti. Motivace a mechanismy konfliktů, které vznikají na nižší úrovni, se liší od mechanismů vyšších sociálních konfliktů. A způsoby řešení společenských konfliktů se na ně nedají použít. Pomůžou vám v nich asi stejně jako boxerské schopnosti při útoku pumy.

Když odpadnou skutečné problémy jako hlad nebo možnost, že nás zaživa sežere medvěd, věnujeme energii ostatním potřebám. Problémy většiny lidí pocházejí ze sociálních úrovní pyramidy: snaží se vybudovat si postavení ve skupině (a ostatní jim v tom brání) nebo si svoje postavení hájí.

Tyhle typy konfliktů, sociální konflikty, jen málokdy vyústí ve vážné násilí. Kromě toho by bylo kontraproduktivní ničit si skupinu, jejíž součástí se chcete stát, nebo vyvolat tolik nenávisti a strachu, že byste si nové postavení nemohli vychutnat. Pokud sociální konflikt dospěje k fyzickému násilí (jako jsou případy střelby na pracovišti a ve školách), útočníci dobře vědí, že pak nemůžou počítat se začleněním do skupiny.

Sociální konflikty (v pyramidě označené jako sounáležitost a úcta) jsou jedinou oblastí, ve které mají lidé s konflikty nějakou zkušenost. Je proto snadné vytvořit si na základě tohoto jediného druhu zkušeností domněnku, jak vypadají ostatní typy konfliktů.

Násilí a konflikt můžou propuknout na *kterékoliv* úrovni. Narkoman může skončit tak zbídačeně, že se může zdát otázkou života a smrti, zda sežene dost peněz na další dávku, a nezáleží na tom, kdo kvůli tomu zemře. Oloupit oběť o auto, šperky nebo hotovost dopřeje zločinci pocit zabezpečení po následujících několik dní.

Extrémní formy násilí můžou vyvolat gangy, v mnoha subkulturách status roste „šílencům“ a „drsňákům“. Boje kvůli reputaci dnes nejsou nijak vzácné a byly běžnou součástí „gentlemanství“, k němuž patřily například duely.

Úplným vrcholem pyramidy je seberealizace. Na vysoké škole nám vždycky vštěpovali, že seberealizující se člověk je dobrý člověk, umělec, filantrop či filozof. To není pravda. Člověk, který si zajistil své potřeby

(fyzické i sociální), bude dělat zkrátka to, co touží dělat, a stane se tím, kým chce být. A pokud někdo touží působit bolest…

Lidé se k násilí uchylují z rozmaru, pro zábavu nebo při realizaci svých fantazií. Může jít o proces hluboké seberealizace. Když jsem si to uvědomil, dost mě to zasáhlo, protože mě vždycky učili věřit, že seberealizace je vyšší vznešený cíl, o který všichni usilujeme. Ten pocit rozčarování, ten automatický reflex, který mi našeptával, že zlí lidé přece nemůžou dosáhnout seberealizace nebo že vyšší formy duchovního růstu musí být jedině vznešené, je znamením, že nereagovala „člověčí" část mého mozku, nýbrž limbický systém.

Konflikt versus Násilí

Násilí je široká kategorie a má mnoho definic. Projevuje se v emocích i výrazech. Fyzické násilí je jen jedním drobným aspektem násilí jako celku a ten je jen jedním z druhů konfliktu. Konflikt je velký celek, který zahrnuje všechny tyto pojmy.

Zjevné fyzické násilí, schopnost jedince jednat násilně a odhadovat hrozby jsou tématem přílohy 2.

Tři mozky

Teď si povíme pár detailů, které vám můžou znít příliš odborně. Tomu nevěnujte pozornost. Pokud neprovádíte vědecké výzkumy, není vědecký kontext potřeba. Nastíněné myšlenky ale ano.

Také si pamatujte (a to platí pro mnoho oblastí života, takže poslouchejte pozorně), že tohle je model. A žádný model není dokonalý. Žádný model přesně neodráží realitu. Slovy George E. P. Boxe: „V zásadě jsou všechny modely špatné, ale některé můžou být užitečné."

Pro naše účely předpokládejme, že máte tři mozky, kterým budeme říkat ještěr, opice a člověk.

Ještěr je nejstarší část našeho mozku, zadní mozek. Odtud se spouští vaše instinkty nutné k přežití (zejména reakce útok/útěk/ustrnutí). Je to

ta část mozku, která je nejtěsněji spojena s koordinací, s fyzickým tělem a smysly. Odtud pochází vaše pudy a intuice. Tohle jste vy, zvíře.

Ještěří část mozku souvisí navíc s rituály a rytmem. Jsou zde uloženy zvyky a drobné rituály, na které jste si navykli. Já si třeba vždycky poté, co si ťuknu půllitrem s kamarády, ťuknu ještě o stůl. Jeden kamarád začíná každou konverzaci slovy: „Jak je?“. Naše kočka zamňouká, když už vidí na dno misky. Zvyk a rituál.

Jakožto teorie mají Maslowova pyramida i teorie trojjediného mozku plno děr, se kterými se musíte smířit. Pokud by Maslowova teorie byla správná, žádný hladový člověk by nemohl vytvářet umění a žádný voják by před bitvou nesložil báseň.

Neurověda mozku je mnohem složitější, než aby šla přesně napasovat do tří zjednodušujících úrovní.

Upřímně řečeno je to celkem jedno. Když víte, jak na to, můžou vám oba modely nabídnout úžasnou moc předvídat a vytváří rámec, díky němuž můžete správně vnímat a řídit svět kolem sebe. Nemůžu mluvit za všechny, ale osobně dávám ve všem přednost „spolehlivě využitelnému“ před „vědecky prokázaným“.

Rytmus se dostává do přímého kontaktu nejstarší částí mozku, příkladem je rituální bubnování domorodých kmenů nebo extatické tance. Obvyklejším příkladem můžou být hudební koncerty se silnými rytmy. Zajímavé je, že když se zločinci vyplavuje adrenalin, se vztekem se ztrácí jeho schopnost uvažovat, a jak se blíží výbuch agrese, objevují se i podivné drobné tiky – rytmické škubání rameny nebo pohupování na špičkách nohou. Někdy cosi pobrukuje.

Opičí mozek odpovídá limbickému systému, emoční části mozku. Opice se stará jen o společenské chování, o status a o to, co si myslí ostatní.

Opice neumí rozlišovat mezi ponížením a smrtí. Po většinu naší evoluce znamenalo vyloučení z kmene rozsudek smrti, která byla dlouhá a osamělá. Opice to ví a strach z vyobcování nadřazuje všemu. Na vojáky by během války nebylo spolehnutí, pokud by jejich strach z posměchu, že jsou zbabělci, nebyl silnější než strach ze smrti.

Sílu opičího mozku pocítíte v nebezpečných situacích. Při přírodních

katastrofách nebo důležitých událostech, jakou byl třeba útok na „Dvojčata“, lidé pobíhají kolem, mluví na sebe a sledují, co budou ostatní opice dělat. Když v Bagdádu dojde někde poblíž k explozi, někteří lidé rychle padnou k zemi. Jiní, kteří tam žijí déle a dokáží odhadnout nebezpečí a vzdálenost od výbuchu, to prostě ignorují. Většina se ale začne rozhlížet a sledovat, co budou dělat ostatní.

Protože se většina konfliktů, které jsme kdy zažili, drží na téhle úrovni, opičí reakce předurčují chování ve většině konfliktních situací.

Neokortex (šedá kůra mozková), *člověčí* část vašeho mozku, je jeho nejmladší přírůstek. Je přemýšlivý a obvykle rozumný (ale pouze tak dobrý, jak dobré jsou jeho informace). Také je pomalý. Shromažďuje informace, zvažuje možnosti a žere čas. Snaží se hledat dobrá řešení, ale obvykle se některá ze starších částí mozku rozhodne k jednání dřív, než neokortex plně zpracuje problém.

Máte tři různé mozky se třemi různými prioritami. Vznikly, aby řešily rozličné druhy konfliktů. Každý funguje podle jiného scénáře. Také mají jasně stanovenou hierarchii.

Jedinou starostí ještěra je individuální přežití. Je zcela nemilosrdný. Navíc je konzervativní a odolný vůči všemu novému. Proto je tak těžké se změnit, zejména pro lidi, kteří mají za sebou nebezpečný způsob života (třeba oběti intenzivního dětského zneužívání). *Ještěr se stará jen o přežití.* Bez ohledu na to, jak těžký život máte, jak je nebezpečný nebo jak se vám zdá špatný konec nevyhnutelný, ještěr ví jen to, že ať jste dosud dělali cokoliv, ještě vás to nezabilo. Ale každá změna by mohla.

Zejména v okamžicích intenzivního strachu je to zvlášť patrné. Třeba když začínající policista zkouší při zadržení stále dokola tu samou páku na zápěstí, ačkoliv ta prostě nefunguje. Policista opakuje stále dokola „položte zbraň, položte zbraň“, ačkoliv je jasné, že nemá jinou možnost než střílet – ještěr ho uvěznil ve smyčce. Ještěr předpokládá, že taková smyčka zajistí přežití, protože vás nezabila. Zatím.

Většina lidí se se svým ještěřím já setká jen v okamžicích extrémního strachu, pokud vůbec. Díky tomu si jej spojují se stresovou reakcí nutnou k přežití, s koktejlem hormonů, které se v takových chvílích vylijí do krve. Stresové hormony ovlivňují váš zrak i sluch, vaši paměť, koordinaci a úsudek. Můžou vám způsobit tunelové vidění, dočasnou hluchotu, učiní vás nemotornými, hloupými, tvrdohlavými a neschopnými cokoliv si zapamatovat.

Lidé, kteří se se svým „ještěrem“ setkali jen za těchto podmínek, předpokládají, že je nemotorný a hloupý. Není tomu tak. Nejlepší sportovci, když jsou „nabuzení“, fungují téměř úplně na základě ještěřího mozku. Pozorujte dítě, které hraje svou oblíbenou videohru a uvidíte ještěří mozek, kompletně pohlcený činností.

Ty z nás, kteří zareagují na ještěří úrovni, můžou překvapit jejich vlastní chladnokrevné a nelítostné myšlenkové procesy. Stres, který pronásleduje přeživší kritických událostí, vzniká na základě vědomí, že to, co člověk musí pro přežití udělat, se neshoduje s jeho nahlížením na sebe sama, se zvnitřněnými koncepty dobrého a špatného. Lidé pak mluví o zrůdě, stínu nebo temném já uvnitř nich samých. Svým způsobem je to fascinující.

Tato část mysli vám není cizí. Není na ní nic špatného. Není to o nic horší, než když krysa zahnaná do kouta bojuje jako krysa zahnaná do kouta. Kdyby měla krysa váš mozek, používala by ho stejně. Po většinu evoluce jsme ho také hojně využívali. Měl svou nezastupitelnou úlohu a my jsme to chápali.

Ještěr, opice a smrt

Ještěr se stará pouze o přežití a svou důležitostí převyšuje opici. Jak je tedy možné, že existují vojáci? Proč ještěří mozek neodradí člověka od pozice, ve které musí volit mezi statusem a přežitím?

Je to proto, že ještěr nedokáže zpracovávat abstraktní koncepty. Riziko zasažení minometem je pro ještěra bezvýznamné, protože mu chybí bezprostřednost. Jakmile se ozve hvízdání v uších a je vidět exploze, až pak dostává reálné rozměry.

Ačkoliv by v ten okamžik mohl utíkat, naučil se, že trénink funguje. Když ještěr důvěřuje svému tréninku, máte supervýkonného vojáka.

Ještěří část mozku je nejstarší a je pověřena nejvyšší prioritou (přežitím), proto má schopnost chemicky převzít kontrolu nad celým mozkem. Kdykoliv pocítí potřebu, zcela vás pohltí. Ta potřeba přichází se strachem z bezprostředního nebezpečí smrti.

Opice se stará o přežití ve společnosti a o status. Doslova není v jejích silách rozlišovat mezi ponížením a smrtí.

U mnoha velmi vážných problémů je právě tohle jádro pudla. To si ověříte, když vezmete skupinu přátel na bungee jumping. Ačkoliv strach z výšek je jeden ze dvou strachů, které jsou vrozené (ten druhý je strach z hlasitých zvuků), při bungee jumpingu existuje jen malé, byť reálné riziko zranění. Obvykle vám zabere několik minut, než přesvědčíte bojácného člověka ke skoku. Odvážlivci nebo adrenalinoví nadšenci tolik povzbuzení potřebovat nebudou, ale před samotným skokem stejně zaváhají. Svým způsobem je to projev síly vůle, dokázat se přinutit k překonání jedné z nejhlubších vrozených lidských obav.

Poté vezměte tutéž skupinu přátel do karaoke baru a nechte je zpívat. Někteří se vůbec neodváží. Pár z nich ano, pokud to už někdy zkoušeli. Ale většina z nich bude potřebovat spoustu alkoholu, hecování a popichování, aby překonali strach z . . . čeho vlastně?

Z toho, co si bude myslet pár opilých neznámých lidí? Ani z toho ne, vždyť o dvě piva později nebudou mít hosté baru tušení, že jste vůbec zpívali.

Proč je imaginární strach z toho, co by si ostatní *mohli* myslet, tak silný?

Aby bylo jasno, opravdu je silný. V knize *Machete Season* popisuje Jean Hatzfeld jednoho muže během genocidy ve Rwandě, který každé ráno chodil lovit příslušníky národa Tutsiů a sekal je mačetou – muže, ženy i děti. Ten muž říkal, že strach z posměchu a úšklebků ostatních, který by ho čekal, pokud by se na masakrech nepodílel, byl mnohem horší než samotné jednání. Bylo snazší sekat lidem hlavy než čelit výsměchu.

Opice v nás je silná, což nabízí vysvětlení pro hlubokou a velmi složitou skládanku lidského chování, konfliktů a traumat.

Fyzické následky znásilnění se obvykle hojí rychle. Psychické jizvy přetrvávají dlouho, pokud se vůbec kdy zahojí. Je to tím, že názor opičího mozku na to, jak by měl svět fungovat, co se může a nemůže stát a jak by se k sobě měli lidé chovat, to vše se od základů roztříští.

Proč lidé setrvávají ve vztazích s násilníky, je pro nás záhadou, ne však pro opici. Opice ví, že je to pořád vztah. Mít svůj kmen a znát své místo, jakkoliv je to bolestivé, je pořád méně děsivé než zůstat o samotě a nikam nepatřit.

Všimněte si těch slov: bolestivé, děsivé. Opice je sídlo emocí. Máme ale i hlubší emoce. Ještěr chápe ryzí radost ve fyzickém světě, která málokdy přejde do vědomé mysli. Také zná primární strach ze smrti. Jsou to intenzivní emoce a ze zkušenosti vím, že jsou i jedny z mála, které se nemusí pojit s lidmi. Ostatní ano. Je těžké žárlit na motorku nebo nenávidět kámen. Třetí neopičí emoce se objevuje ve spojení s člověčím mozkem, neokortexem, a je to *zvědavost*.

Opice naproti tomu dál žije z emocí a jejich jemných společenských nuancí.

Smrt jí nahání menší strach než ostuda nebo nálepka sraba. Opice mění upřímný smutek v sebelítost. Někdy mění ještěří strach ve vztek a vytváří tak silnou strategii pro přežití, dokáže ale také vybudit vztek jako reakci na domnělou urážku.

Nenechte se mýlit, má i pozitivní stránky. Vazby s rodinou, přáteli a pocit sounáležitosti se skupinou fungují na úrovni opice. V ní vzniká soucit, patriotismus, sebeobětování a touha vytvářet lepší budoucnost pro ostatní. Opice je ta část, která cítí koncept komunity.

Někdy ji člověčí mozek ovlivňuje a pak je opice rozumná a altruistická. A i když ne, opičí mozek se za rozumný považuje. A to je nebezpečné.

Americký psycholog Drew Westen ve své knize *The Political Brain* píše o výzkumu, v němž měli lidé sami sebe označit za „konzervativní", nebo „liberální" a měli vysvětlit své politické názory. Měli pocit, že jsou logické. Zněly jim logicky. Ale neokortex (kde logika sídlí) se ani trochu nezapojil. Aktivita byla prokázaná v limbickém systému, centru emocí. V opičím mozku.

Když sami sobě přiřadíte nálepku, ať už národnosti, víry, politické strany, obchodního vztahu, nebo čehokoliv jiného, zapojujete opičí mozek. Bez ohledu na to, jak logické vám to připadá, slouží taková nálepka k identifikaci se skupinou (kdysi kmenem) a zabraňuje vám racionálně uvažovat.

Je to proto, že všechny tyhle na první pohled hloupé a neefektivní opičí strategie a vzorce chování (setrvávání v násilném vztahu, sekání hlav, strach z ponížení, nálepkování) *fungují*. Jen nefungují ve *váš* prospěch. Fungují tak, aby držely skupinu pohromadě.

Rádi si myslíme, že je náš člověčí mozek to, kým skutečně jsme. Rádi si myslíme, že v té části mozku setrváváme nejčastěji. Tak s tím se rozlučte.