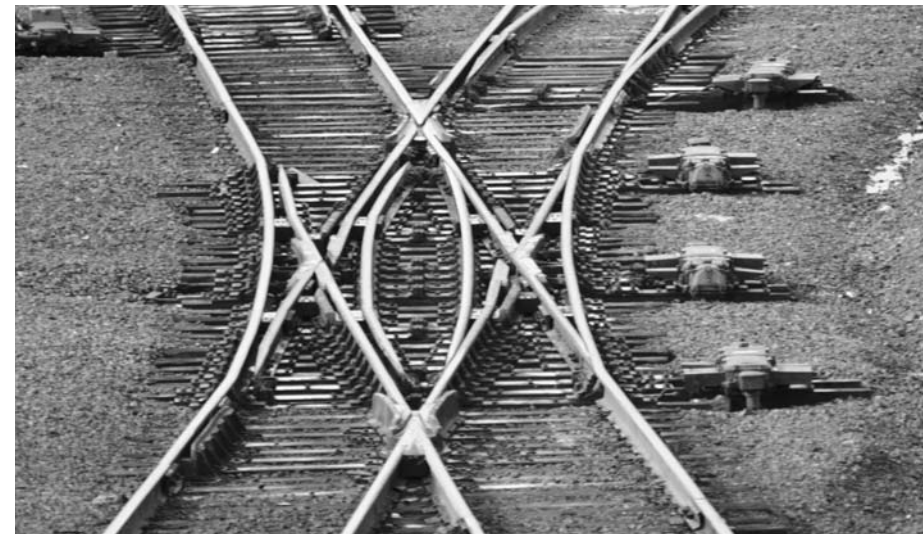


# **Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady**

**Dušan Ondrušek  
Vladimír Labáth  
Zuzana Tordová**

# Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady



Vydavateľ Partners for Democratic Change Slovakia, o. z.  
Partners for Democratic Change Slovakia je členom siete Partners for  
Democratic Change Global  
Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady  
© PDCS, o. z. 2004  
Autori PhDr. Dušan Ondrušek, CSc. (kap. 2, 3, 4, 6)  
Doc. PaedDr. Vladimír Labáth, PhD. (kap. 1)  
Mgr. Zuzana Tordová (časť kap. 5)  
Grafická úprava Zuzana Čícelová 2004  
Ilustrácie Vladimír Labáth

Všetky práva vyhradené  
ISBN 80-968934-7-5

**Dušan Ondrušek  
Vladimír Labáth  
Zuzana Tordová**

*„Rozvoj komunitného systému primárnej spravodlivosti ovplyvňuje nielen medziludské konflikty, ale život celej miestnej komunity a tiež schopnosť občanov spolupracovať na spoločných cieľoch. Životaschopnosť a podstata tohto občianskeho úsilia je podmienkou a základným stavebným kameňom úspechu demokracie.“*

*Raymond Shonholtz, 2003  
prezident PDCS*

*„Vo veku celospoločenskej diverzity bude musieť inak vyzerat' vládnutie, inak budeme musieť budovať komunity. Podstatné inovácie sa budú viazať k vytváraniu, mediálnych inštitúcií, ktorých cieľom je riešiť konflikty. Pôjde o nové typy inštitúcií, kam budú môcť občania prísť, aby sa vysporiadali so svojimi odlišnosťami, počúvali sa navzájom, zdieľali myšlienky... Nestačí sa spoliehať, že to vznikne nejako samo od seba, že sa z ničoho nič uskutoční občiansky dialóg.“*

*Henry Cisneros, 1992  
primátor San Antonia*

## Úvod

Zmierovacie rady sú prístupom, ktorý má budúcnosť. K tomuto presvedčeniu dospievame po niekoľkých rokoch experimentovania s fungovaním zmierovacích rád, po opakovanom dobrom pociťe, keď sa darilo predchádzať a riešiť konflikty v komunitách. A tiež po užitočných omyloch. Tie nás vyviedli z povrchnej predstavy, že sociálne zmeny možno dosahovať rýchlo a bezbolestne.

Zmierovacie rady sú inštitútom, ktorý občanom umožňuje rozhodovať o sebe, praktizovať princípy demokracie vo svojom susedstve. Na Slovensku to nie je samozrejmosťou. Aj po pätnástich rokoch zásadných zmien v spoločenskom usporiadaní občania nie sú zvyknutí na myšlienku, že majú právo sami rozhodovať o tom čo ich trápi, že v konfliktoch v komunite nemusí rozhodovať len štátna autorita. Každá skúsenosť, dokazujúca, že tomu tak nemusí byť, napomáha upevňovať demokraciu na tej najnižšej každodennej susedskej úrovni. Možno ale ide o tú najdôležitejšiu úroveň.

Spoločenské zmeny v poslednom desaťročí prinášajú zakoreňovanie inštitútov demokracie, kultivovanie zdrojov sociálneho kapitálu a spoločenský dialóg. Neautoritatívne postupy a princípy sa v stále väčšej miere budú presadzovať i v susedských sporoch, sporoch okolo bývania, zamestnávania, zdravotnej a sociálnej starostlivosti.

Do komunit a na úroveň stretávania sa menšín s väčšinovým obyvateľstvom sa dostávajú na odbúvanie predsudkov a kultivovanie tolerancie programy posilňujúce dobré vzťahy medzi Rómami, Maďarmi a Slovákmí. Ich súčasťou sú aj pokusy o mediáciu – sprostredkovanie pri riešení konfliktov – a prvé skúsenosti s fungovaním neformálneho inštitútu zmierovacích rád. Príručka sa snaží uspokojiť hlavne záujemcov o koncept zmierovacích rád a oboznámiť s obvyklými postupmi v prevencii a riešení konfliktov v kontexte komunity. Je určená pre začínajúcich a pokročilých mediátorov a záujemcov o komunitnú mediáciu. Podáva informáciu o prístupe zmierovania pri prevencii, riešení a transformácii konfliktov hlavne na miestnej a regionálnej úrovni. Čitatelia nájdu prehľad rôznorodých metód a prístupov ku procesom zmierovania a komunitnej mediácie, či už v práci s jednotlivcami, skupinami, organizáciami, ako aj v programoch medzisektorového rozvoja. Okrem „profesionálov“ (profesionálnych mediátorov, konzultantov, poradcov, facilitátorov) by príručku mohli uvítať aj odborníci na sociálny rozvoj, predstavitelia samospráv, študenti, ako aj predstavitelia

pomáhajúcich profesií (terénni sociálni či komunitní pracovníci, učitelia, kňazi a pod.).

Príručka opisuje prácu zmierovacej rady a obdobných inštitútov, vysvetľuje kontext práce zmierovacej rady a uvádza referencie na publikácie a internetové zdroje, kde možno nájsť ďalšie kontakty k problematike. Kapitoly možno čítať aj samostatne a v rôznom poradí. V menšom rozsahu príručky sme sa (i za cenu menšej systematičnosti) snažili vybrať okruhy problémov, ktoré potrebuje potenciálny člen zmierovacej rady pochopiť na to, aby mohol dobre vykonávať svoju prácu a aby chápal jej širší kontext. Knižka je prvou lastovičkou v tejto problematike. Nepochybujeme, že po nej budú nasledovať ďalšie, ktoré sa zamerajú aj na iné aspekty prevencie a riešenia konfliktov v komunite.

Prvý okruh zachytáva rôznorodé prístupy ku chápaniu rozvoja konfliktu a možnosti intervencie doň v rôznych fázach jeho rozvoja. Druhý uvádza koncept zmierovacích rád a opisuje kontext komunitnej mediácie. Uvádzame stručný prehľad rôznorodých prístupov (susedské centrá, centrá sociálnej spravodlivosti a pod.), ktoré sa doteraz využívali s cieľom prevencie a riešenia konfliktov v komunitnom kontexte. Ďalšia časť opisuje postupné kroky v práci zmierovacej rady, slovenské a české skúsenosti pri využívaní špecifických postupov. Prácu zmierovacej rady ilustrujeme konkrétnymi kazuistikami. V prílohe uvádzame aj písomné materiály spojené s organizačnými otázkami a odporúčaniami pre prípravu a realizáciu procesu zmierovania a fungovania zmierovacej rady. (Opis kvalifikačných predpokladov pre člena zmierovacej rady, dotazník pre mediátora, ukážku.) Dúfame, že budú praktickou pomocou pre všetkých nadšencov, ktorí by radi realizovali podobný projekt vo svojej komunite.

Príručka by nemohla vyjsť bez niekoľkoročného úsilia koordinátorky projektu zmierovacích rád Zuzany Tordovej, obeť práce zmierovacích rád v Leviciach, Nových Zámkoch a Prešove a podpory všetkých kolegov z PDCS. Za citlivé pripomienky k textu ďakujeme Janovi Mihálikovi a Táni Šiškovej. Ďakujeme Nadácii CH. S. Motta, ktorá účinne prispieva k prevencii a transformácii konfliktov aj v strednej Európe a nezištne celé roky podporovala aj úsilie PDCS v tomto smere.

Dušan Ondrušek  
V Bratislave 2.októbra 2004

## Obsah

Úvod .....	5
Rozvoj konfliktu .....	9
Komunitná mediácia .....	33
Zmierovanie – fungovanie zmierovacej rady .....	43
Postup zmierovania – kroky v práci zmierovacej rady .....	49
Príklady práce zmierovacej rady (oblasti a kazuistiky) .....	57
Vymedzenie základných pojmov, používaných v príručke .....	63
Literatúra a odporúčané webové stránky .....	65
Prílohy:	
· Minimálne kvalifikačné predpoklady člena ZR .....	69
· Dotazník .....	73
· Ukážka štatútu zmierovacej rady .....	76
· Ukážka informačného letáku k práci ZR .....	77
Informácia o autoroch a vydavateľovi .....	78

# KONFLIKT – JEHO ZVLÁDANIE A RIEŠENIE

*„Život je príliš krátky, aby sme si mohli dovoliť byť malí.“  
Ján Masaryk*

## Čo znamená byť „malým“?

Môže to byť nedostatok veľkorysosti, dogmatické myslenie, neochota počúvať názory iných, ale aj neoblomné trvanie na svojich záujmoch, pozíciách a predstavách. Alebo aj čosi iné. Zostaňme však pri nedostatku veľkorysosti, dogmatickom myslení, neochote vnímať myšlienky iných, pri tvrdohlavom presadzovaní svojich záujmov, zabarikádovaní sa na svojich pozíciách a predstavách. Inými slovami teda hovoríme o neschopnosti zmeniť názor, o zablokovaní tvorivého myslenia, o zaslepení voči druhým, o tom ako nás ovládajú negatívne myšlienky a emócie. O tom, čo to spôsobuje, ako sa to rozvíja a ovláda našu myseľ a ako môžeme proti tomu bojovať, budeme hovoriť v tejto kapitole.

Za „malosť“, ktorú nesporne všetci poznáme, budeme považovať úzkoprse trvanie na svojom stanovisku za každú cenu. „Malosť“ nie je črtou iných ľudí ako sme my. Veľká väčšina z nás pozná túto horšiu stránku našej osobnosti, všetci sa s ňou z času na čas stretávame. Alebo tvrdíte, že nepatríte k ľuďom, ktorí sa občas nekontrolujú, občas nepovedia alebo nespravia to, na čo neradi spomínajú, alebo sa za to neskôr hanbia? Ak k nim nepatríte, buď ste šťastní ľudia a potom sú šťastní aj ľudia okolo vás, alebo vám chýba sebareflexia a spätná väzba. Ja som presvedčený, že mimo úzkej skupiny duševne chorých alebo istým spôsobom limitovaných osôb je veľká väčšina z nás občas takýmto pocitom vystavená. Občas sme „malí“. Pokúsme sa vychádzať z tejto premisy v celom tomto príspevku. Skúsme chápať naše slabosti ako súčasť nás všetkých a nie ako odpornú vlastnosť tých druhých, tých zlých, tých „malých“. Ak sa nám to nepodarí, budeme vždy hľadať chyby v iných, budeme čakať, aby sa oni zmenili, aby sa oni prispôbili. To jednoducho v rovnocennom vzťahu nejde. Ide to v mocensky diferencovanej situácii a tú podporovať nepotrebujeme. Arzenál agresívneho správania väčšina z nás dobre pozná či už z vlastnej alebo cudzej skúsenosti.

Za „malosť“ sa niekedy považuje aj únik a pasivita. Niekedy by sa to dalo nazvať „malosťou“ alebo slabosťou, niekedy je to však konštruktívne a zmysluplné správanie. Nemyslím tým prehladať nepravosť, tolerovať devastáciu



iných, odmietajú zodpovednosť. To je samozrejme „malosťou“. Myslím tým nezmyselné spory, nerozvážne hádky, neprimerané presadzovanie svojich „práv“ v nepodstatných maličkostiach. Tam sa môžeme držať hesla „múdrejší ustúpi“.

„Malosť“ a „veľkosť“ sa odhalí pri rozhodovaní o zásadných hodnotách. Tam ústup zrejme nie je to čo by sme mohli obdi-

vovať. Hodnoty však možno presadzovať konštruktívne i deštruktívne. Križiacke výpravy alebo inkvizícia pravdepodobne vyznávali hlboké hodnoty. Ich spôsob však vyvoláva oprávnené pochybnosti. Počas totality mnohí poprelí svoje kľúčové hodnoty, niektorí to robia dodnes. Tak ako vo väčšine javov medziľudského konania, ani v postoji voči konfliktu nenájdeme jednoznačné zásady. Môžeme sa držať princípov asertívneho správania – konštruktívne presadzovať svoje záujmy a nároky bez toho, aby sme konali na úkor druhého. Ukazuje sa však, že nestačí myslieť len na svoje záujmy, potrebné je myslieť aj na záujmy a potreby druhej strany. Ako to dosiahnuť? Pokúsime sa na to nájsť primeranú odpoveď.

Pri diskusii o konfliktoch môžeme vychádzať z viacerých pohľadov. V tejto časti sa budeme venovať dvom témam – čo je samotný konflikt a ako ho vnímame. Druhým je otázka „čo s konfliktom“. Tu budeme hovoriť o zvládaní a riešení konfliktu. Za zvládanie môžeme považovať to čo ja sám ako účastník konfliktu môžem urobiť, ako sa s ním vnútorne vyrovnám, čo vo mne zanechá. Pod riešením konfliktu si predstavme vonkajšiu stránku prežívania, to znamená naše správanie pred, počas a po konflikte.

## Čo to vlastne konflikt je?

Každý z nás ho pozná a vie čo to je. Napriek tomu skúsme nájsť nejakú definíciu, ktorá by mohla byť všeobecne prijateľná a pritom jednoduchá. Napríklad konflikt je situácia, kde sa stretávajú protichodné alebo rozporuplné predstavy, záujmy, názory, postoje, hodnoty dvoch alebo viacerých strán. Tieto názory, predstavy, záujmy, hodnoty, postoje sa nejakým spôsobom dotýkajú názorov, predstáv, záujmov, hodnôt, postojov iných ľudí.

Vzájomne si konkurujú, konfrontujú sa, vzájomne sa vylučujú. Nie sú nezávislé, neexistujú samostatne, ale sú vo vzájomnej interakcii a vzťahu. Prístup jednej strany bráni v uspokojovaní alebo uplatňovaní názorov, predstáv, záujmov a hodnôt druhých ľudí.

Konflikt možno charakterizovať tiež ako stret protichodných tendencií, ako skríženie smerovania dvoch alebo viacerých strán. Ak by sme o konflikte uvažovali z takéhoto pohľadu, môžeme vidieť tri možnosti:

- dve alebo viaceré negatívne tendencie (averzia – averzia), strany v konflikte niečo odmietajú, ani jedna sa nechce podujat' na niečo, niečo prijať alebo ustúpiť, proti niečomu všetci bojujú tak, že si vzájomne prekážajú,
- dve alebo viaceré pozitívne tendencie (apetencia – apetencia, príťažlivosť – príťažlivosť), súperiaci chcú niečo dosiahnuť, v čom im prekáža druhá strana alebo čo chce získať, dosiahnuť aj druhá strana, všetci niečo chcú a nie je možné uspokojiť obidve strany, nejde to,
- skríženie pozitívnej a negatívnej tendencie (apetencia – averzia) znamená, že jedna strana chce niečo uskutočniť alebo riešiť a druhá to odmieta<sup>2</sup>.

Pri takto postavenom chápaní konfliktu je možné uvažovať o prekážkach, ktoré bránia dosiahnutiu cieľa.

Tiež je dôležité povedať o akých konfliktoch hovoríme. Hovoríme o medziľudských konfliktoch, kde sa ľudia vzájomne poznajú, priamo komunikujú alebo komunikovali. Do tejto skupiny nebudeme zahŕňať konflikty medziskupinové, globálne, ale ani intrapsychické (vnútorné konflikty jedinca, napríklad konflikt role – čo uprednostniť z pozície muža keď sa háda manželka a matka, byť skôr synom alebo manželom).

## Môžeme existovať bez konfliktov?

Konflikt nie je neprirodzený. Ak by neprirodzený bol, všetci ľudia by potom konali neprirodzene, a to by už vlastne neprirodzené nebolo. Konflikt, samozrejme, prirodzený je. Konflikt patrí k medziľudskej komunikácii, nemožno sa mu úplne vyhnúť. Všetci poznáme nepríjemné pocity, ktoré vyvoláva. Hnev je emócia, ktorá spravidla konflikt sprevádza. Je niekto, kto sa nikdy nehneval? Asi nie. Pravdepodobne poznáme bezmocnosť, keď sa nám niečo vyriešiť nepodarilo. S veľkou istotou možno tvrdiť, že väčšina z nás pozná „pachut“ z nedobrého pocitu zo seba samého. Možno sa vyhnúť konfrontácii s inými, možno z konfliktu uniknúť, možno ho prehladať, poprieť ho alebo si ho nepripustiť. Možno ho riešiť. Nemožno sa všetkým konfliktom alebo ich následkom vyhnúť úplne.

<sup>2</sup> Spracované podľa Křivohlavý, J.: *Konflikty mezi lidmi. Portál, Praha 2002*

Konflikt na nás „číha“ na každom kroku. Niektorí konfliktológovia hovoria, že samotný konflikt nie je ani pozitívny, ani negatívny. Len účastníci konfliktu mu dávajú znamienko plus alebo mínus. Je to zrejme pravda. Sú prípady, keď vidíme odlišné riešenie porovnateľného sporu. Dvaja kolegovia na pracovisku sa dokážu pohádať kvôli nevyjasnenej pracovnej náplni tak, že stratenú dôveru budú obnovovať veľmi, veľmi ťažko. Iní dvaja riešia rovnakú situáciu pokojne, bez zbytočných emócií a otvorene. Sme jednoducho odlišní, čo, samozrejme, nie je jediným zdrojom konfliktov. I „rovnakí“ ľudia majú konflikty.

## Ako sa konflikt vyvíja?

To asi všetci dobre poznáme. Obdobne ako pri iných situáciách medziľudského styku, aj v konfliktoch je dôležité vyjasniť si o čom hovoríme. Ako teda rozumieme pojmu konflikt? Je konfliktom iný názor a pokojná diskusia o odlišných riešeniach nejakej situácie? Alebo konfliktom je iba stav zvýšeného adrenalínu a negatívnych emócií? V tomto texte budeme hovoriť o konflikte v širšom význame, teda v širokom chápaní od nehody a nesúlady až po otvorený útok. Konflikt budeme vnímať ako proces, ktorý má rôzne stupne. Je to päť fáz (obr. č. 1):

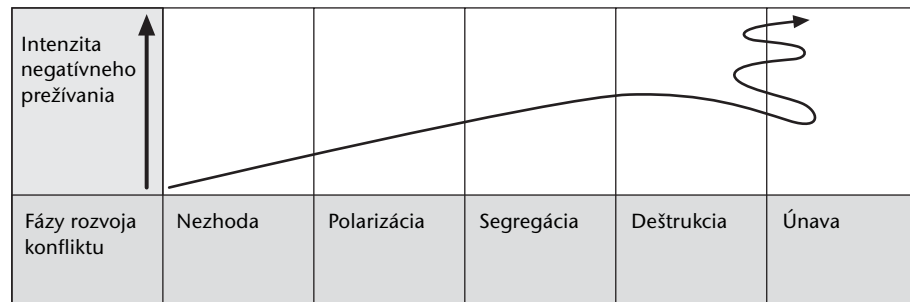
1. Fáza iníciačná, prejavuje sa nehodou a nesúlodom. Konflikt vzniká, objavujú sa odlišnosti, emócie sa zvyčajne menia – strieda sa nepríjemnejšie a príjemnejšie prežívanie, správanie zúčastnených býva pod relatívne spoľahlivou kontrolou kognitívnych funkcií (kontrola rozumom), postoj účastníkov sporu sa posúvajú hore-dolu na škále spolupráca – súperenie. Vidíme aj snahu presadiť sa, aj snahu hľadať spoločné riešenia. Ak prevažuje potreba sebaapresadenia, nie je tu snaha dosiahnuť víťazstvo na úkor druhého. Účastníci konfliktu majú kontrolu nad konfliktom a obvyčajne viac alebo menej aj nad svojim vlastným správaním.
2. Fáza polaritná, v nej ide o smerovanie k polaritám, akoby opačným stanoviskám ako má druhá strana. Je to cesta „od seba“, pohľad zúčastnených sa vzdaluje, sporiace sa strany hľadajú argumenty ako sa presadiť, kooperatívny postoj sa vytráca, zostáva len súperenie a snaha vyhrať. Toto podmieňuje každý krok, emocionalita začína výrazne ovplyvňovať myslenie, účastníci sporu sú obvyčajne presvedčení, že majú nad sebou kontrolu a nechcú pripustiť, že „strácajú rozum“. Tvrdíme, že rozum stráca druhá strana. Dochádza k tzv. skreslenému alebo „pokrútenému“ negatívnemu mysleniu, keď si iracionálne zdôvodňujeme naše neprimerané správanie, hľadáme argumenty, ktoré podporujú naše útočné postoje, využívame neférové kroky, aby sme si potvrdili svoju pravdu a presadili sa, chceme „súpera“ poraziť, chceme vyhrať. Konflikt sa rozširuje, do konfliktu vŕhajú

jeme veci a osoby, ktoré s ním nesúvisia, v duchu zásady každý argument je dobrý, pokiaľ je v náš prospech. Konflikt nás tak pohltí, že často nevidíme alebo presnejšie, nechceme vidieť jeho smerovanie, o ústupe a spolupráci ani nehovoriac.

3. Segregačná fáza je typická potrebou nestýkať sa s druhou stranou, vzniká zreteľná hranica medzi povedzme dvoma ľuďmi. Obe alebo viaceré strany proklamujú „my nemáme nič spoločné“. Niekedy hovoríme o separácii, inokedy o izolácii, charakteristickou však je segregácia, vymedzenie seba mimo druhej strany, vzájomné odcudzenie. Emócie dominujú, od veľkej emočnej angažovanosti v predchádzajúcej fáze (hnev, pohoršenie, úzkosť, absolútny údiv, pobúrenie a pod.) sa v tejto fáze menia skôr na pohŕdanie, znechutenie, odpor. Ak sme v konflikte angažovaní, racionálny úsudok stráca vplyv, dominantné je vyhnúť sa stretnutiu alebo preukázať, že máme iný názor, sme iní a pravdaže aj lepší ako „ten druhý“. V tejto fáze ľudia majú už často „plné zuby“ konfliktu, boja sa však „straty vlastnej tváre“, nevidia možnosť opustiť boj dôstojne. Často im to nevyhovuje, ale nevedia ako ďalej. Riziko porazenia je horšie ako dlhodobé napätie. Niekedy sa už ani nevie, prečo sú títo ľudia v konflikte a oni vedia len, že nemôžu ustúpiť a hlavne, že nemôžu byť ústretoví ako prví. To by ich, z ich pohľadu, výrazne oslabilo.
  4. Kruciálnu fázu, presnejšie fázu deštrukcie, charakterizuje iracionálne rozhodnutie, odhodlanie ublížiť druhej strane. Ide o deštrukciu, útok, diskreditáciu, devastáciu, zničenie povesti, produktu, človeka. Z hľadiska prežívania ide o silné afektívne stavy vyvolané potrebou odplaty, pomsty, ale aj o pocity poníženia, úzkosti, sklamania, smútku a bolesti, ktoré vyúsťia do deštruktívneho správania. Konanie ani konflikt nie sú pod kontrolou jednej ani druhej strany (ak sa obidve takto angažujú). Preukázať slabosť, byť kooperatívnym alebo opustiť boj je rizikové – vnímame to tak, že môže dôjsť k zvýhodneniu druhej strany a potom budeme ľahko „zničení“.
  5. Fáza únavy nasleduje po vyhrotení konfliktu. Je charakteristická sklamaním, vyčerpaním, ale aj potrebou odplaty a pomsty. Kým v štvrtej fáze konflikt kulminuje, má najväčšiu intenzitu, v piatej fáze sme unavení, konflikt je namáhavý, chceme mať len pokoj. Ak však druhá strana zareaguje útočne, máme tendenciu „chytiť sa“ a prijať deštruktívny podnet. Potom sa stáva, že prechádzame z fázy deštruktívnej do fázy únavy, z únavy do deštrukcie a takto to môže trvať celé roky (vtedy hovoríme o fixovaní konfliktu, je to potom tzv. devastujúci konflikt).
- Na nižšie uvedenom obrázku vidíme, že negatívne prežívanie stúpa počas všetkých štyroch fáz rozvoja konfliktu. Situácia je stále horšia. V piatej fáze negatívne emócie mierne klesajú. Ak sa však objaví deštruktívny podnet, často sa vraciame späť do fázy deštrukcie. Takto sa to potom opakuje. Riziko spočíva v tom, že konflikt môže nadobúdať ešte negatívnejšie črty ako

predtým a môže viesť k absolútnej deštrukcii. Potreba revanšu sa prebúda veľmi ľahko. Vidíme to v medzinárodných konfliktoch. Jedna strana odpočíva, už by aj prestala, ale druhá si nedá pokoj. Môžeme sa dostať až „na doraz“.

Obr. č. 1 Fázy vývoja konfliktu<sup>3</sup>



Tieto fázy sa môžu vyvíjať mesiace i roky, môže sa stať, že sa ľudia zastavia na istom stupni a zostanú tam aj roky (zvyčajne to býva segregáčna fáza). Je však možné, že úspešne prejdeme všetkými fázami za niekoľko minút. Niekedy stačí, keď manžel príde domov a hodí do kúta tašku, nechá kabát na nesprávnom mieste, nevyzujie sa. Manželka ho upozorní na neporiadok, on spustí útok na jej neporiadnosť. Žena sa nezdrží a povie niečo o svokre, manžel odíde do izby s poznámkou „s tebou sa to nedá vydržať“. Partnerka udrie na jeho citlivé miesto, on jej vulgárne odvrkne a štvrtá fáza beží naplno. Manželka sa unaví, má už hádky plné zuby, už by aj prestala. Manžel vidí príležitosť, stále je plný hnevu, chytí druhý dych, konflikt sa prehĺbuje a niekedy nadobúda ešte väčšiu razanciu.

Na obrázku č. 1 vidíme len prežívanie a priebeh konfliktu z jednej strany. To isté sa odohráva aj v druhom účastníkovi konfliktu. Niekedy je to časovo zladené, inokedy nie.

Napríklad jeden človek je už vo fáze deštrukcie a druhý sa s týmto človekom nechce stretnúť, teda je vo fáze segregácie. Z tejto situácie vyplýva riziko, že aj druhý sa posunie do fázy deštrukcie v okamžiku, keď prvý je už z konfliktu vyčerpaný. Potom sa konflikt udržuje tým, že vždy jeden útočí a druhý je v útlme. Taktó sa konflikt zvyšuje a neustupuje niekedy celé roky. Inokedy sa po deštrukcii vráti späť do segregácie a tam prežíva a prežíva. Niekedy dokonca zanikne predmet sporu, ale ľudia sú vytrvalí a neustúpia. Súrodenci sa hádajú o rodinné dedičstvo – o dom. Raz ho chce predať jeden, inokedy druhý, potom sa tam chce nasťahovať tretí. Každý chce získať čo najviac. Ani raz však nedochádza k dohode. A tak dom stojí, je opustený a chátra. Po „efek-

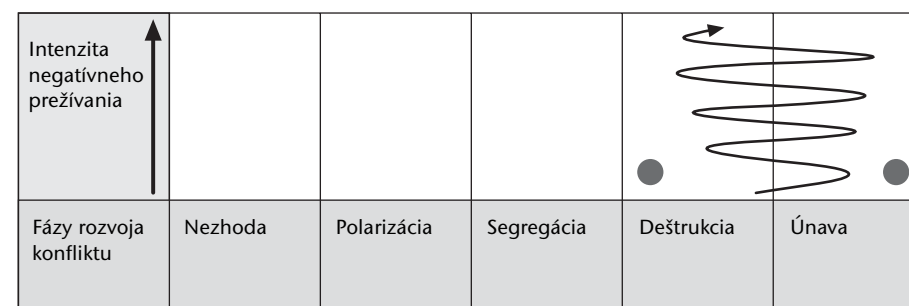
<sup>3</sup> Labáth, V. – Alternatívne riešenie konfliktov. Tréningový manuál. PDCS, Bratislava 1994, spracované a upravené podľa R. Fishera

tívnom“ desaťročnom spore klesá hodnota domu o dve tretiny a súrodenci sa už spolu vôbec nerozprávajú.

Dlhodobo pestované konflikty majú obyčajne typický priebeh. Mohli by sme ich nazvať fixované konflikty. Fixované konflikty sú také spory, ktoré majú u oboch strán rovnaký priebeh v určitom časovom období. Môžu mať rôznu podobu – devastujúci, zablokovaný alebo polarizovaný konflikt. Napríklad súrodenci sa dostali do konfliktu kvôli dedičstvu. Konflikt mal priebeh od nehody až po deštrukciu a únavu. Potom zostal na úrovni deštrukcia – únava. Znamená to, že vždy keď sa títo súrodenci stretnú možno očakávať deštruktívne výpady jednej alebo druhej strany. Stáva sa, že jedna strana prichádza na stretnutie s pozitívnym predsavzatím. Malý impulz však spustí lavínu agresie a vzájomného osočovania. Takýto konflikt možno nazvať devastujúci, dlhodobo ničí obidve strany. Je emočne veľmi náročný a vyžaduje veľa energie. Jeho schematické zobrazenie je na obrázku č. 2. Tmavé krúžky zobrazujú zafixovaný stav, krivka zobrazuje kmitanie, priebeh konfliktu a jeho prežívanie. Devastujúci konflikt môže mať tri podoby:

1. emócie oboch strán sa menia – z deštrukcie prechádzajú na únavu, z únavy do deštrukcie,
2. obe strany sú prevažne trvalo nastavené na deštrukciu,
3. obaja sú viac-menej trvalo z konfliktu unavení (občas zádrapka, občas vyhýbanie), nie sú však schopní sami sa z danej situácie dostať.

Obr. č. 2 Devastujúci konflikt

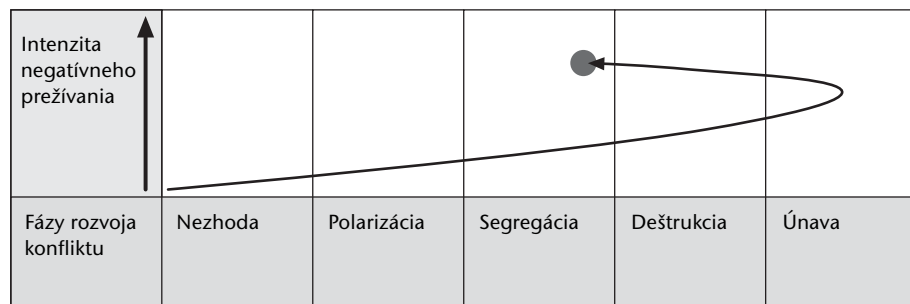


Za zablokovaný konflikt považujeme relatívne trvalý stav napätia, v ktorom ľudia spolu nehovoria, vyhýbajú sa jeden druhému alebo obchádzajú nejakú citlivú tému. Zobrazuje ho schéma na obrázku č. 3. Nie je to segregáčna fáza konfliktu, ale dlhodobý stav. „Partneri“ v konflikte už prešli aj štvrtou, aj piatou fázou a konflikt sa ustálil na úrovni tretej fázy. Príkladom sú dvaja synovia, ktorí sa nestýkajú a pri návštevách matky spolu alebo nehovoria, alebo hovoria len o najnutnejších záležitostiach. Zablokovanie znamená jednak



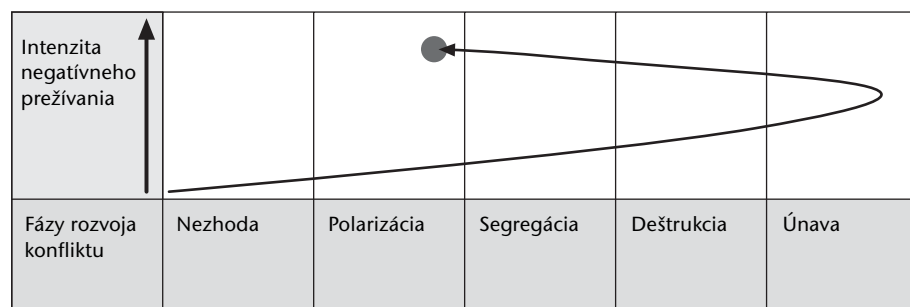
bariéru v komunikácii, jednak neschopnosť v niečom sa pohnúť ďalej. Tmavá bodka zobrazuje prevládajúci štýl konania.

Obr. č. 3 Zablokovaný konflikt



Tretou možnosťou tzv. fixovaných konfliktov je polarizovaný konflikt. Prebieha rovnako ako konflikt vo fáze polarizácie, odlišuje sa tým, že účastníci sporu prešli aj intenzívnejšími fázami sporu. Ak by sme použili predchádzajúci príklad, v takomto stave by synovia na „povinnejšiu“ návštevu matky presviedčali jeden druhého o správnosti ich politického postoja, doniesli by si argumenty a dôkazy, ktorými by mohli brata poraziť. Schematicky ho zobrazuje obr. č. 4.

Obr. č. 4 Polarizovaný konflikt

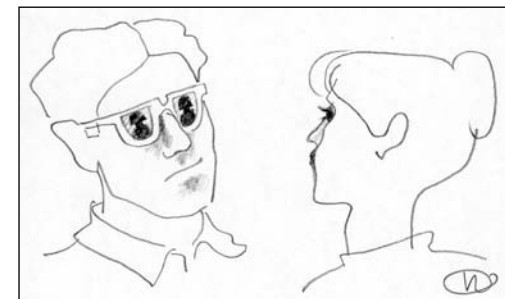


Fixovaný konflikt sa rozvíja až do piatej fázy, potom sa vráti na nižší vývojový stupeň a tam pretrváva.

## Kedy konflikt vzniká?

Prvá odpoveď na túto otázku by asi znela „vtedy, keď nedosiahneme svoj cieľ“ alebo „vtedy, keď nám niekto zabráni uspokojiť svoje záujmy“. Je pravda, že konflikt vzniká, keď jedna strana začne prejavovať protichodný postoj. Vnímame ho však ešte trochu skôr. Je to v okamžiku, keď zachytíme signál konfliktu, keď zbadáme, že reakcia druhého nie je v súlade s našimi predstavami. Naše vnímanie je prvým momentom, kde vedome alebo nevedome zaregistrujeme nejaký nesúlad. Kolega je naraz nejaký iný, partner zvyšuje hlas, v televízii vidíme, že politik arogantne reaguje na novinára. Vtedy ešte vôbec nemusíme vedieť o čo ide, nepoznáme obsah, vieme len, že sa niečo zmenilo, že sa niečo medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi deje. Na úrovni pocitovej je to nejaké zvláštne vlnenie, chvenie, asi to najlepšie vystihuje slovo napätie. Z pohodovej alebo pokojnej atmosféry sa niečo zmení – cítime sa nepríjemne, sklúčené, napäto. Konflikt teda najprv vnímame, potom si ho uvedomujeme a až potom ho racionálne analyzujeme (niekedy? inokedy ho spracúvame iracionálne).

Vnímanie medziľudského styku má v konfliktach mimoriadnu úlohu. Vnímanie je výrazne subjektívne – to čo si z jednej situácie odnášam ja môže byť v príkrom rozpore s tým čo si zapamätá druhý. Naše vnímanie je ovplyvnené rôznymi faktormi – osobnosťou, minulosťou, tzv. citlivými podnetmi (niekoho dráždi nespútaná žoviálnosť, iného prílišná odmeranosť), aktuálnym emocionálnym stavom, vzťahom s daným človekom, konkrétnou situáciou, momentálnou fyzickou a psychickou kondíciou. Vnímanie môže byť tiež predmetom konfliktu. Nemusí pritom vôbec ísť o zlý úmysel. Jednoducho jeden problém vidia dvaja ľudia úplne odlišne.



Stretol som sa so ženou, ktorá síce chodila do hôr, ale nikdy si k turistike nevytvorila osobný vzťah. Manžel bol vášnivým turistom. Večne mali problémy s trávením voľného času. On bol očarený horami, ona sa vyjadřila: „Mám rada roviny, polia, dediny a hory mi prekážajú vo výhlade.“ Hory vnímali diametrálne odlišne. Matka má konflikt so svojím dospelým synom, často sa hádajú kvôli vychádzkam syna. On vníma správanie matky ako silnú kontrolu a obmedzovanie slobody. Matka sa o syna bojí, všade naokolo vidí ohrozenie – drogy, delikvenciu, choroby, zlé vplyvy. Dospelý muž často navštevuje svoju matku, vidí, že je opustená a osamotená. Jeho manželka to vníma ako uprednostňovanie svokry pred ňou. V konflikte

v skutočnosti môže ísť len o odlišné vnímanie reality. Vo veľkom podniku predstavenstvo nariadi povinné očkovanie proti chrípke, vedúci jedného oddelenia je presvedčený, že je to výborný krok. Prichádza však do konfliktu s podriadeným, ktorý nielenže očkovaniu sám neverí, ale aj verejne vystupuje proti názoru vedúceho. Majiteľ domu v dobrom úmysle nerušiť suseda postaví plot, reakcia je prudká: „Tak postavil plot, že slnko nám vôbec nesvieti na kvetiny.“ Všetci asi poznáme klasický detský konflikt „to on začal“. Ak sa pokúsime neuvažovať o širších okolnostiach popísaných konfliktov alebo zlých úmysloch, vidíme, že každý z problémov je otázkou vnímania ako konflikt vidíme a ako si ho vysvetľujeme.

V popísaných príkladoch ľudia vidia problém z iného uhla pohľadu. Či to tak je medzi ľuďmi vždy, často, občas alebo len niekedy, nevieme. Rovnako nevieme, či konfliktu v týchto situáciách predchádzalo ešte niečo iné alebo nie. Keď si však všimame len to, ako odlišne sa na veci pozeráme, dôjdeme k záveru, že vnímanie hrá v konflikte kľúčovú úlohu. Alebo je to len moje vnímanie ako autora textu? Aj tak by mohla byť postavená otázka. Uvedený názor však podporujú aj experimenty s vnímaním. Posudzovalo sa vnímanie rovnakej situácie viacerými osobami. Napríklad počas sedenia pracovnej skupiny vošiel do miestnosti jeden neznámy človek, vymenil si pár slov s členom pracovnej skupiny a odišiel. Po hodine dostali členovia skupiny úlohu popísať čo videli. Ukázalo sa, že ľudia si vybavili rôzny vzhľad osoby a odlišný obsah komunikácie. Ľudské zmysly nie sú dokonalé, prečo by potom malo byť objektívne vnímanie medziľudskej komunikácie? Skúsme to teda zhrnúť. Vnímanie má veľký vplyv na to, ako konflikt vidíme od jeho začiatku a to potom určuje, ako sa v konflikte správame.

Konflikty spôsobené odlišným vnímaním, teda konflikty, kde nie je iný problém medzi dvomi alebo viacerými stranami, kde sa nevyskytujú negatívne motívy, kde sa nestretávame s odlišnými záujmami, protikladnými hodnotami a postojmi, môžeme nazvať percepčný konflikt (konflikt vnímania). Prvým komunikačným filtrom človeka je jeho vnímanie. Až následne konflikt preniká k našim emóciám, poznávacím funkciám (k rozumu) a správaniu.

## Aké rôzne sú vlastne konflikty?

Vráťme sa ešte k vnímaniu v medziľudskom styku. Skupina ľudí, ktorá vyznáva prosociálne humanistické hodnoty, sa stretne na nezvyčajnom mieste, kam často chodievajú cvičitelia jogy. Na stene visí tradičná indická svastika z posledného kurzu jogy. Jeden z členov skupiny apeluje na majiteľov chaty, aby zvesili symbol fašizmu. Oni argumentujú, že symbol nemá s fašizmom nič spoločné. Aký je to konflikt, konflikt hodnôt alebo vnímania? Môže to byť to i to. Niekedy je jednoduchšie, praktickejšie a aj zmyslupnejšie hľadať riešenie

bez hlbšieho rozboru príčin sporu. Počas pobytu bol „transparent“ prekrytý neutrálnou plachtou. To bolo v tejto situácii asi najrozumnejšie riešenie.

Ak by sme sa rozhodli tento konflikt hlbšie rozobrať, a niekedy je to nevyhnutné, a zistili by sme, že naozaj ide o propagáciu fašizmu, je samozrejme nutné postaviť sa proti tomu. Podobne ako v prípade, keď jeden z obchodných partnerov chce podnikáť neférov a druhý sa zásadne mieni držať zákona a slušnosti. V oboch prípadoch už asi nejde len o vnímanie. To už je konflikt hodnôt. V takomto prípade kompromis neexistuje. Alebo proti takejto neetickej činnosti bojujeme, alebo to prenecháme iným, alebo...

Predstavme si, že sa katolík snaží presvedčiť moslima o svojej pravde. U skutočne veriaceho nemá veľkú šancu na úspech. Podobne sa môžeme odlišne pozeráť na otázku rovnej dane. Zástancovia liberálnej ekonomiky budú jednoznačne za ňu, obhajcovia sociálnej rovnosti ju budú zásadne odmietať. Môžu sa potom pohádať, pobiť, vynadať si, ale aj vzájomne sa rešpektovať, uznať pohľad iného, tolerovať jeho odlišnosť. Výsledok môže potom vyzeráť asi takto: „Ty máš svoj názor, ja mám iný. Rešpektujem tvoj názor, nebudem sa snažiť prehovoriť ťa, viem, že to nemá zmysel. Napriek tomu môžeme dobre spolu vychádzať.“ Takejto situácii hovoríme medziľudská remíza<sup>1</sup>. Katolík môže zostať priateľom moslima, dvaja kamaráti s iným pohľadom na zavedenie rovnej dane môžu spolu pokojne tráviť voľný čas a venovať sa, povedzme, športu. Vyžaduje to viac úsilia, ale je to možné. Hľadať kompromisy v hodnotových sporoch nie je reálne.

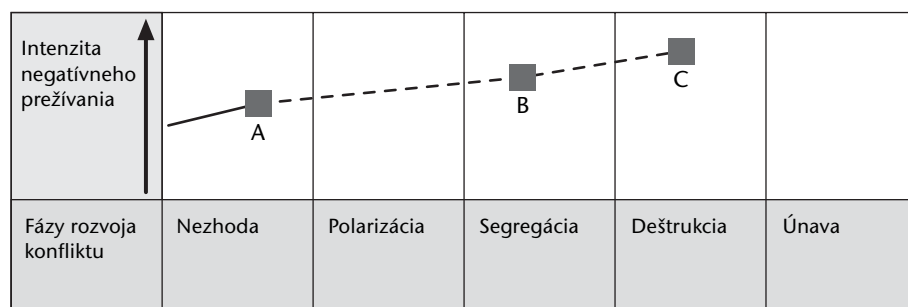
Konflikty môžu mať rôzny obsah, môže ísť o konflikty vzťahové, konflikty záujmov, hodnôt, postojov, názorov, vnímania. Bližšie vysvetlenie toto delenie asi nepotrebuje. Konflikty je však možné vidieť aj inak.

Predstavme si prípad, keď sa jeden kolega hnevá na druhého, ohovára ho, poza chrbát popisuje jeho nedostatky. Ten druhý o ničom nevie a ani nič netuší. Je táto situácia konfliktom alebo nie? Niektorí tvrdia, že toto je intrapsychický konflikt, teda vnútorný konflikt jednej strany, človeka, ktorý si sám nevie rady a vlastne sa trápi predovšetkým on. V prospech takéhoto posudzovania hovorí argument, že je to pravdepodobne do veľkej miery vnútorný konflikt jedného človeka, keďže sa nevie odhodlať riešiť ho alebo akokoľvek situáciu „rozohrať“ s druhou stranou. Iný názor zas tvrdí, že je to jednostranný a skrytý (tiež netransparentný, implicitný, latentný) konflikt medzi dvoma stranami. Do istej miery aj toto je pravda. Strana, ktorá sa hnevá totižto s druhou stranou komunikuje či chce alebo nechce, síce nepriamo a možno agresívne, možno manipulatívne, ale predsa len komunikuje. Čiže konflikt nepriamo signalizuje. Ktorý z týchto názorov je pravdivý asi nie je dôležité, dôležité je upozorniť na osobitosť takejto situácie. Jeden človek považuje situáciu za konfliktnú, druhý nie.

<sup>1</sup> autorom tohto pojmu je J. Koznar

Pre našu kultúrnu oblasť je charakteristické, že konflikty sa väčšinou otvárajú až v značne rozvinutom štádiu. Ak sa skrytý konflikt otvorí až v tejto fáze, môže mať veľmi nepriaznivé, totálne deštruktívne parametre. Obrázok č. 5 zobrazuje tento proces. Plná čiara predstavuje otvorený konflikt, tmavý štvorček otvorenie konfliktu, prerušovaná čiara skrytý konflikt. Vo fáze nezhody zachytí jedna alebo obe strany signály konfliktu (A). Dvaja kolegovia majú riešiť spoločný problém. Jeden z nich podá návrh, druhý má iný názor. Prvý ho zdôvodní, druhý argumentuje vo svoj prospech. Potom prestanú hovoriť o tejto úlohe, komunikujú o inom. Napätie zostáva, nespokojnosť stúpa, až jeden prestane hovoriť s druhým (B), čo je menej pravdepodobný vývoj. Častejšie sa stáva, že sa konflikt otvorí až vtedy, keď napätie a nespokojnosť dosiahne neúnosnú mieru a dôjde k deštrukcii (C). Vývoj označený ako B sa vyskytuje menej často ako vývoj C. Efektívne riešenie konfliktov vyžaduje aj zmenu emočného stavu. Najjednoduchším spôsobom odreagovania je útok, teda deštrukcia. V niektorých modeloch riešenia konfliktov je odreagovanie jeho súčasťou (napríklad konštruktívna hádka). Odreagovanie napätia môže byť vhodné iba vtedy ak nejde na úkor druhého a neničí ho. V našich kultúrnych podmienkach prevažuje priebeh konfliktu od A (vznik a zachytenie príznakov konfliktu) cez latentnú fázu (skrytý konflikt) až do bodu C (opäť sa otvorí, ale až deštruktívnym spôsobom).

Obr. č. 5 Latentný (skrytý konflikt)



Najlepšie by asi bolo konfliktom predchádzať. To však nie je možné. Prevencia konfliktov ale existuje. Za kvalitnú prevenciu považujeme včasné zachytenie a riešenie konfliktu. Čím skôr ho riešime, tým väčšiu šancu máme na jeho konštruktívne riešenie.

## Ako s konfliktom nakladať, čo robiť?

Návodov ako riešiť konflikty je množstvo. Mohli by sme ich zaradiť do viacerých kategórií – či sa zaoberajú viac minulosťou alebo budúcnosťou, či sú to štruktúrované metodiky alebo skôr otázky voľnej diskusie, či sa primárne zameriavajú na kognitívne (poznávacie) funkcie, na emócie alebo sa zaoberajú predovšetkým správaním. Iné hľadajú zdroj konfliktu v jednotlivcovi, ďalšie vo vzťahoch alebo širších sociálnych väzbách. My sa zameriame na dve roviny riešenia konfliktov – jednou z nich je stratégia tzv. zvládania, teda čo človek vtiahnutý do konfliktu môže urobiť aby ho úspešne prekonal. Druhá rovina je úvaha o možnostiach tretej strany v konflikte. Pod treťou stranou myslíme nezávislú odborne kvalitne pripravenú osobu alebo osoby, ktoré chcú sporiacim sa stranám pomôcť v konfliktnej situácii. Teda úvaha, ako môže tretia strana pomôcť ovplyvňovať postoje, pocity a správanie sporiacich sa strán.

## Ako zvládať svoj vlastný konflikt?

Konflikt je nesporné záťažou, je iste náročnejší ako bežná komunikácia s ľuďmi. So záťažou sa spája aj naša vnútorná frustrácia, čiže nepríjemné pocity z toho, že sa nám niečo nedarí, komplikuje, nemôžeme dosiahnuť to čo by sme potrebovali, vyžaduje to veľa energie. Na záťaž môžeme v podstate reagovať dvomi základnými spôsobmi – vedomým a nevedomým. Pod vedomým prístupom sa myslí zámerný, naučený, cieľavedomý postup, ktorý si plne uvedomujeme a ktorým sa riadime. Nevedomý spôsob, nepresne nazývaný obranný mechanizmus, znamená spontánnu, možno tiež naučenú reakciu, ktoré nemáme plne pod kontrolou. Sú ale výbavou nášho správania a prežívania, nevieme síce, kde vznikli, ale viac alebo menej efektívne nám slúžia. Keďže nepoznáme ich korene, hovoríme, že zvyčajne sú nevedomé.

## Čo je to obranný mechanizmus?

Začnime teda obrannými mechanizmami. Pôvodne mali a do veľkej miery aj majú obranný význam, ochraňujú človeka pred nepriaznivými vplyvmi prostredia. Pokiaľ v dávnej minulosti nám slúžili na ochranu pred existenčným ohrozením (odtiaľ pochádza únik, agresia a popretie), dnes pomáhajú aj pri drobnejších ohrozeniach. Napríklad keď niekto v náznakoch spochybňuje naše intelektové schopnosti, hľadáme dôvod ako by sme si sami pred sebou zdôvodnili, že nemá pravdu (pseudoracionalizácia).

Obranné mechanizmy majú svoju nenahraditeľnú úlohu, konflikty však môžu komplikovať. Predstavme si, že sa do sporu dostanú dvaja kolegovia.

Kolega A vyčíta kolegovi B, že nesplnil úlohu a dôsledky bude niesť celé oddelenie. Hneď po prvom náznaku sa B stiahne a začne kolegovi A vymenovávať všetky priestupky, ktoré v minulosti spáchal kolega A. To je príklad deštrukcie alebo agresie. Tá môže byť aj obranným mechanizmom. Nedošlo k nej postupne, ale odrazu. Takáto reakcia je obrannou odpoveďou na podnet druhej strany. Namiesto toho aby rozobrali čo sa stalo, začali sa hádať. Kolega B nehovorí o tom ako to naozaj bolo, aká je jeho miera zodpovednosti za konflikt, čo by mohli urobiť, aby sa situácia zmenila. Naopak, hľadá cestu ako si sám pred sebou zdôvodniť a uľahčiť danú situáciu. Obranné správanie výrazne obmedzuje možnosti riešenia konfliktu, odvádza jadro sporu mimo vlastnej osoby. Obranných reakcií je veľmi veľa. Vedúci nedá na porade slovo niektorému členovi tímu. Nie je to zámer, jednoducho je zavalený prácou a nemá dostatočné skúsenosti s vedením porád. Daný človek to vníma, že ho šéf ignoruje, stiahne sa a odmieta zúčastniť sa na riešení problému. Toto je riziková stránka obranných mechanizmov. Pojem mechanizmy naznačuje mechanický princíp, čo v tomto prípade neplatí. V tomto kontexte ich môžeme chápať skôr ako dynamické nástroje ochrany duševného zdravia človeka.

Obranné mechanizmy pochádzajú zo živočíšnej ríše – útok, únik alebo pretretie reality. Objavujú sa predovšetkým pri ohrození jedinca, mláďat a teritória. Civilizovaný človek sa však môže cítiť ohrozený aj v iných oblastiach – pri ohrození postavenia, presadzovaní záujmov, ohrození postupu, príjmu, manipulácii, uplatnení v sociálnej skupine atď. Rozvojom človeka a jeho potrieb sa rozširujú aj spôsoby obrany v ohrození. Sú rôznorodejšie a neraz menej čitateľné ako v zvieracej ríši.

### Niektoré obranné mechanizmy:

**KOMPENZÁCIA** je spôsob, pri ktorom dochádza k náhradnému uspokojovaniu potrieb, záujmov, cieľov konštruktívnym alebo menej konštruktívnym spôsobom. Príklad: pracovník, ktorý ašpiroval na vyššie pracovné miesto a nezískal ho, môže uplatniť svoju potrebu dominancie v mimopracovnej činnosti, napr. v občianskom združení. Neuspokojenú potrebu nahrádza iná.

**ÚNIK** je charakteristický vyhnutím, odstúpením od záujmu alebo cieľa, ústup od pôvodného zamerania. Je to situácia, keď sa človek vzdá. Príklad: pracovník ašpirujúci na vyšší post ho nezíska – uzatvorí sa do seba a prestane sa zaujímať o pracovné záležitosti.

**PROJEKCIA** je navonok trochu nezvyčajný, no frekventovaný spôsob pripisovania svojich nedostatkov, obáv, zlyhaní iným osobám. Príklad: dvaja kolegovia cestujú spolu na služobnú cestu. Cestu späť majú absolvovať lietadlom. Jeden z nich už od prvého dňa pripisuje druhému strach z lietania. Počas služobnej cesty často o tom hovorí. Cestu späť ale zreteľne zle znáša kolega, ktorý neustále hovoril o úzkosti toho druhého. Pripisovanie strachu kolegovi mu pomohlo pri zvládaní jeho vlastnej úzkosti.

**AGRESIA** je všeobecne známa a často používaná forma odstránenia vlastnej frustrácie útokom voči iným osobám. Útok môže mať rôznu podobu – slovnú, mimoslovnú, brachiálnu (telesný útok), útočiť možno i mlčaním. Agresia môže byť uvoľnená priamo alebo voči nezainteresovaným osobám (napr. neúspech v práci a z toho vyplývajúce napätie si odnesú deti). Príklad agresie ako obranného mechanizmu: pracovníkova potreba presadiť sa v práci nie je uspokojená. Lepšie miesto dostane kolega X. Na poradách pracovník často dokazuje neschopnosť kolegu X a vytrvalo ho „zhadzuje“. Agresia má však aj iné podoby a zdroje.

**PSEUDORACIONALIZÁCIA** (racionalizácia) sa objavuje v medziľudskom styku veľmi často. Ide o rozumné zdôvodnenie „nerozumného“ správania.<sup>1</sup> Príkladom môže byť Ezopova bájka o kyslom ovoci. Keď líška nedočiahla na lákavé hrozno, povedala si sama pre seba, že hrozno je kyslé. Špecifickou formou racionalizácie je intelektualizácia – použitie teórie, úvah a názorov expertov na zdôvodnenie svojho zlyhania. Výčitku vedúceho o neplnení úloh si môžeme zdôvodniť tým, že je voči nám zaujatý (nie je to pravda, ale pomôže to). Neprimerane vynadáme kolegovi a dovtedy nás to trápi, pokiaľ nenájdeme dostatočné zdôvodnenie pre seba samého, že naše správanie bolo nevyhnutné –, veď ma vyprovokoval a inak som mierny človek’.

**POTLAČENIE** predstavuje jav, keď jedinec v sebe potlačí potrebu uspokojenia záujmu, potreby alebo cieľa. Na racionálnej úrovni ide o výrok „nepotrebujem to“, realita je však iná. Chcem to, ale poviem si „nepotrebujem to“. Neprijemné pocity človek dokáže potlačiť, následky sa však môžu objaviť neskôr v telesnej oblasti napr. žalúdočnými vredmi. Príklad: opäť neuspokojená ambícia po vyššom poste môže spôsobiť zníženie pracovnej motivácie, zožieranie sa, pocity nevoľe, pričom dotyčný človek na vedomej úrovni neprijíma dôvody, že je to preto, lebo nezískal vyššie postavenie. Pred inými alebo ani sám pred sebou si nepripustí skutočné dôvody.

**IDENTIFIKÁCIA** sa vyskytuje, keď človek stráca istotu, stúpa úzkosť, vznikajú obavy. V prípade, že sa v okolí vyskytuje osoba, ktorá vytvára dojem záruk, príp. navrhuje alebo sľubuje aj veľmi nepravdepodobné východiská, existuje spôsob stotožnenia sa s týmto človekom. Na psychologickú úroveň môže ísť o prenesenie časti zodpovednosti na tohto človeka alebo zvyšovanie sebaistoty stotožnením s ním. Príklad: pracovník nesplnil požadovanú úlohu. Má mnoho úloh a nezvláda ich. Iný kolega navrhuje nereálne riešenia, ktoré by situáciu nezvyčajne jednoducho, ale ireálne riešili. Pracovník sa stotožní so svojím kolegom napriek nezmyselnosti kolegových návrhov. V inej situácii pracovník disponuje precíznymi racionálnymi schopnosťami. V politickej oblasti to môže byť slepá dôvera voči charizmatickému, ale nezodpovednému vodcovi.

<sup>1</sup> táto definícia pochádza od J. Skálu

Môžeme sa stretnúť aj s inými druhmi obranných mechanizmov: regresiou, popretím, psychosomatizáciou a ďalšími. Obranné mechanizmy sa niekedy prelínajú a nemusia byť čitateľné.

Ak by sme to zhrnuli, môžeme povedať, že obranné mechanizmy sú pre rovnováhu a pohodu človeka nevyhnutné, riešenie konfliktov však môžu komplikovať. Je na to niekoľko dôvodov:

- ak sa spoľahnem na obranný mechanizmus, myslím len na seba, čo často nestačí,
- ak ide o obranný mechanizmus, sám často neviem o čo ide, bráni mi to efektívne analyzovať konflikt,
- ak „použijem“ obranný mechanizmus, myslím len na odbúranie vlastnej frustrácie a nie na riešenie konfliktu,
- moje obranné mechanizmy nie sú čitateľné druhej strane, tá ich môže pochopiť úplne inak,
- obranné mechanizmy sú našou bariérou, je veľmi ťažké porozumieť im a ešte ťažšie je efektívne s nimi pracovať,
- obranné mechanizmy nedovoľujú otvorene komunikovať a tým mať kontrolu nad prebiehajúcim konfliktom.

## Ako môžeme vedome zvládať konflikt?

Vedomé zvládanie konfliktu vychádza z koncepcie zvládania a zvládacích stratégií („coping“, z anglického to cope – zvládnuť). Zvládanie, t. j. coping, tiež koping, je individuálne úsilie vysporiadať sa s náročnou situáciou, vlastnými negatívnymi myšlienkami a správaním. Coping nie je rutinné riešenie situácie, ale nová, pre danú osobu netradičná cesta riešenia. Je to zámerná snaha adaptovať sa, prekonávať a zvládnuť stresujúce podnety a situácie.

**Coping** je vedomá cesta zvládania nadlimitnej záťaže a tým aj konfliktov. Nadlimitná záťaž znamená nadmernú intenzitu a dlhé trvanie frustrácie. Koping nie je adaptácia, nie je prispôbením, znamená to zvládnutie, ktoré je pre osobnosť a prostredie akceptujúce a konštruktívne. Koping je teda snaha zvládnuť nadmernú dlhotrvajúcu záťaž, ktorá má vnútorný a vonkajší rozmer. Vnútornou dimenziou je psychické uspokojenie, vonkajšou je správanie, činnosť. Obidve úrovne by mali viesť k eliminácii, zníženiu alebo presmerovaniu škodlivých vplyvov záťaže.

Každý z nás má svoj štýl. Môžeme ho ďalej rozvíjať, môžeme sa učiť nový, môžeme ho kontrolovať. Štýl zvládania je schopnosť človeka vyrovnávať sa so záťažou v rôznej dobe a rôznych situáciách. Môžeme sa ho naučiť a vedome ho používať. Na rozdiel od obranných mechanizmov je to cielený, racionálne kontrolovaný proces. Zameriava sa na tri oblasti:

- inštrumentálne orientovaný coping – zameranie na zmenu toho čo vyvoláva stres, spôsob správania sa v konflikte (napr. vyjednávanie),
- zameranie na emócie – na vnútorné odstránenie a ovládanie negatívnych emócií (napr. zvládanie hnevu),
- zameranie na prehodnotenie – úvahy nad významom situácie pre človeka, kognitívne zvládnutie konfliktu (napr. prerámcovanie).

Vyjednávanie je proces, v ktorom dve alebo viac strán hľadajú spôsob ako uspokojiť svoje záujmy a potreby. Z tohto dôvodu spolu viac alebo menej úspešne komunikujú. Efektívnou cestou vo vyjednávaní je myslieť nielen na uspokojenie svojich záujmov, ale i záujmov druhej strany. Ak sa to podarí, môžeme hovoriť o situácii výhra – výhra (konsenzus alebo kompromis). Efektívne vyjednávanie sa možno naučiť. Z hľadiska copingu ide o snahu ovplyvniť situáciu tak, aby sme mohli dosiahnuť uspokojivé riešenie odstraňujúce príčiny konfrontácie.

Ovládanie vlastných emócií vyžaduje v prvom rade prijať ich, pripustiť si, že hnev je moja záležitosť a ja sám zaň zodpovedám. Následne to znamená poznať podnety vyvolávajúce negatívne emócie, nárast hnevu a hranicu, kde sa prestávame kontrolovať. Emócie môžeme ovládať, alebo ony môžu ovládať naše správanie. Stratégia copingu spočíva v tom, že vieme pokiaľ môžeme zísť, aby sme dokázali mať svoje city pod kontrolou a ako predchádzať nárastu negatívnych emócií. V súčasnosti je k dispozícii množstvo publikácií s touto tematikou. Od českých autorov (Křivohlavý, Kratochvíl, Praško, Čákrť a ďalší) po zahraničných (Ellis, Fischer, Ury, Patton, Yalom a ďalší).

V konflikte je dôležité aj ako mu rozumieme, ako ho racionálne spracovávame. Môžeme mu pripisovať väčší alebo menší význam, vnímame len negatívne, alebo aj pozitívne stránky danej situácie. Už W. Shakespeare povedal: „Nič nie je zlé ani dobré, pokiaľ nie je za zlé alebo dobré považované.“ Jednu situáciu môžeme vnímať z viacerých aspektov.

Vezmime si povedzme konflikt na pracovisku. Jeden z pracovníkov hovorí: „Som načisto rozčarovaný, kolega stále a zámerne vyvoláva konfliktné stavy.“ O situácii možno uvažovať v celkovom kontexte – možno je tento človek rozčarovaný aj z iných záležitostí, jednoduchšie je ale pripísať problém kolegovi. Dá sa hovoriť o tom, aký význam má kolega pre daného pracovníka, či je pre neho kľúčovým kolegom a ak áno, prečo je to tak. Situáciu možno vidieť z pozitívneho pohľadu. Je možné, že kolega chce riešiť nejakú úlohu, ktorá zostala nedokončená a vracia sa k nej. Dá sa uvažovať o nevyhnutnosti konfrontácie. Ak ide o nových kolegov, ktorí si potrebujú vyjasniť stanoviská, môže to byť prirodzená fáza ich spolunažívania na pracovisku. Možno upozorniť na dôležitosť problému, keďže sú schopní sa kvôli nemu pohádať. Daná situácia môže byť príležitosťou naučiť sa zvládať konflikty, môže byť výzvou.

V inej situácii sa dvaja susedia povadia kvôli tomu, že jeden z nich vysypal stavebný materiál čiastočne aj na pozemok druhého. Prudká výmena názorov skončí pri osočovaní a rozchode. Po určitom čase sa úroveň hnevu najprv zvýši (svojimi myšlienkami sa obyčajne podnecujeme, že sme mali pravdu, potom sa posmeľujeme a sami si zdôvodňujeme oprávnenosť nášho konania), potom sa pomaly znižuje (klesá hnev a „rozum“ začína opäť ovládať naše správanie, pripúšťame si svoj podiel viny, nemáme zo seba dobrý pocit) a nakoniec situáciu prehodnotíme, že sa vlastne skoro nič nestalo. K úspešnému riešeniu potom už chýba len odvaha – nebáť sa, že budeme príliš ústretoví, že budeme ľahko zraniteľní, že to druhá strana zneužije. Ak máme odvahu, často sa konflikt rýchlo a pokojne vyrieši. Dosť často to vyhovuje aj druhej strane. Niekedy stačí len začať ústretovo a konflikt sa rieši sám. Niekedy však máme tvrdého protivníka a môže to naozaj využiť vo svoj prospech. Správne to odhadnúť nie je jednoduché. Vodidlom je správanie druhej osoby v minulosti. Je veľmi pravdepodobné, že podobne ako v minulosti bude daná osoba reagovať aj v budúcnosti.

Predstavme si iný prípad. Pracovník sa poháda so svojím vedúcim a následne na to ho vyhodí z práce. Je našťvaný na svojho šéfa. Stretol som sa s podobnou situáciou v realite. Druhý kolega bol spokojný, že nevyhodili jeho. Manželka prvého problém prerámcovala a vyhlásila: „Môj manžel sa teraz osamostatní a bude pracovať ako súkromný podnikateľ.“ Z nezávideniahodnej situácie spravila príležitosť. Zhodou okolností som mal možnosť stretnúť sa s týmito ľuďmi po istom čase. Človek, ktorý bol predtým prepustený, zarábala trikrát viac ako ten čo zostal v práci, bol omnoho spokojnejší, sám rozhodoval o svojom čase. V príklade sme trochu odbočili od konfliktov, ale vidíme tu, ako možno situáciu prehodnotiť a danému stavu pripísať iný význam.

Vo výpočte príkladov by sme mohli pokračovať ďalej a ďalej. Pokúsme sa však nájsť podstatu tejto úvahy. Coping znamená aj uvoľnenie, rozšírenie zúženého myslenia, ktoré konflikt prináša. Napätie nám spôsobuje afektívnu inhibíciu intelektu, v ľudskej reči útlm myslenia spôsobený nejakými citmi, niekedy pozitívnymi (napríklad pri zamilovaní), ale hlavne negatívnymi (v hneve). Prerámcovanie znamená vidieť konflikt z viacerých strán a podľa možnosti nezaťažene. To znamená vidieť viac príležitostí k jeho riešeniu, mať väčšiu ochotu uvažovať aj o spokojnosti druhej strany.

Pri úspešnom zvládaní záťaže vyplývajúcej z konfliktu dochádza k vyššej kvalite správania (vyjednávanie), upokojeniu (emočnej pohode), ako aj k racionálnemu pochopeniu konfliktu (prehodnoteniu, prerámcovaniu). Ak sa podarí ovplyvniť všetky tri zložky (správanie, emócie a myslenie), riešenie konfliktu máva dlhodobý efekt.

## Ako riešiť konflikt?

V prvom rade je dobré rozlíšiť či ide o konflikt, ktorý sme schopní zvládnuť sami alebo o konflikt, do ktorého zasahuje tretia strana. Tretou stranou môže byť akákoľvek autorita – rodič, učiteľ, riadiaci pracovník, farár, rozhodca, sudca. Vplyv na výber autority môžeme, ale aj nemusíme mať. Farára alebo rozhodcu si môžeme zvoliť, rodiča, manažéra a sudcu si obyčajne nevyberáme. Autorita ako tretia strana zväčša aj rozhoduje o riešení. Sú, samozrejme, osvietené autority, ktoré pomáhajú účastníkom sporu, aby si sami riešili spor. Je to však skôr výnimka ako pravidlo. Mimo tradičnej tretej strany pri riešení konfliktov existuje aj iná možnosť, a tou sú sprostredkovanie (mediácia) a zmierovanie (Konciliácia).

**Mediácia** je neformálny proces, nerealizuje sa na súde, nepíše sa predvolanie v obálke s modrým či hnedým pásom. S účasťou na mediácii musia všetci súhlasiť, rovnako ako s voľbou mediátora. Mediátor nemá talár, z mediácie možno kedykoľvek odísť. Mediátor je neutrálny, nezávislý človek, ktorého úlohou je pomôcť stranám nájsť také riešenie, ktoré je prijateľné pre obe strany a vedie k situácii výhra – výhra. Mediátor nemá nijakú rozhodovaciu právomoc, mediátor je odborníkom v riešení konfliktov. Má tzv. procesovú moc. Často sa stáva, že sa diskutuje o tom, ako môže mediátor zistiť, ktorá strana má pravdu. Odpoveď je veľmi jednoduchá – nijako. To ani nie je jeho záležitosť. Aká je pravda, vedia veľmi dobre sporiace sa strany. Mediátor sa zameriava na riešenie, nie na hľadanie pravdy. Ťažisko jeho práce je budúcnosť a nie minulosť. Mediátor nemá právo nikomu nič nariadovať, nikomu nič vnucovať. Celý proces mediácie je dobrovoľný a zameriava sa na jeden konflikt. Úspešná mediácia končí dohodou sporiacich sa strán a dáva príležitosť „zachovať si tvár“ pre všetky strany zúčastnené na konflikte.

**Zmierovanie** zahŕňa rozsiahlejšie aktivity. Pri zmierovaní ide o hľadanie ciest, ako pomôcť ľuďom dlhodobo spolu alebo vedľa seba žiť alebo si opäť nájsť spôsob ako spolunažívať. Tu nestačí len vyriešiť jeden spor, tu je dôležité pomôcť ľuďom znovu si vybudovať stratenú dôveru, obnoviť vzájomné vzťahy aspoň tak, aby si ľudia vzájomne neubližovali. Zmierovanie sa využíva aj v súdnom procese (zmierovacie konanie alebo súdny zmier). Keď hovoríme o zmierovaní, v tomto texte máme na mysli skôr zameranie na susedské, komunitné vzťahy (v zmysle ľudského spoločenstva) a komunálne (teda na úrovni obce alebo mesta). V zmierovaní je dôležité, aby ľudia boli schopní opäť spolu existovať, vytvoriť si prijateľné pravidlá spoluzitia, nájsť cesty pre spoločné aktivity. Potom je nutné pracovať aj s ich vnímaním (ako vidia súčasnú situáciu a perspektívu), s ich racionálnym porozumením situácie (či chcú alebo nie, obyčajne budú musieť spolu zdieľať jeden priestor), emočným prežívaním (nájsť pozitívny rámec ich spoluzitia) a správaním (naučiť sa primerane konať). V zmierovaní nás viac zaujíma ako prebiehal

celý konflikt, pretože seriózne zmierovanie vyžaduje zbaviť sa negatívnych pocitov, hnevu, sklamaní. Je dobré, ak dôjde k sebareflexii, uvedomovaniu vlastného podielu na konflikte. V mediácii ide oveľa viac o samotný spor. I keď niektorí mediátori by s tým pravdepodobne nesúhlasili, ale ak sa snažíme rozlíšiť mediáciu a zmierovanie, môže to byť jedna z odlišností.

Zmierovanie má teda širší rámec ako mediácia. Mediácia je jednou z možností zmierovania. Zmierovanie však vyžaduje aj iné aktivity – osvetu, prevenciu konfliktov (zachytávanie potenciálnych zdrojov konfliktov), podporu kooperatívnych aktivít (napríklad spolupráca s inými svojpomocnými skupinami), prípadne rôzne formy vzdelávania (tréning zameraný na zvládanie záťaže, medzikultúrne vzťahy, toleranciu a i.). Zmierovanie môže mať viac foriem – môže existovať svojpomocné mediačné centrum, rovesnícka mediácia na školách, spolupráca s komisiou pre verejný poriadok v obci a inými zložkami samosprávy a štátnej správy, mimovládnyimi organizáciami, cirkvou.

**Mediácia** je teda postup ako riešiť daný konflikt, zmierovanie je súhrn mnohých aktivít, ktorých cieľom je vytvoriť pozitívny rámec spolunažívania väčšej skupiny ľudí. V zmierovaní je potom dôležité nájsť možnosti, aby sa sami ľudia naučili zvládať svoju záťaž vyplývajúcu z konfliktov (coping). Znamená to učiť ich zvládať hnev, prekonávať predsudky, negatívne myšlienky a presvedčenia. Teda zvládať emócie, myslenie a správanie. Pre ľudí, ktorí sa zmierovaním zaoberajú, je dobré porozumieť obranným reakciám, ktoré nemusia naznačovať konflikt, môžu signalizovať len pocit ohrozenia. V neposlednej miere je dobré disponovať aj metódou riešenia konfliktu treťou stranou a to môže byť mediácia. Mediácia môže byť súčasťou zmierovania.

Pri riešení konfliktov máme niekoľko možností. Za základné môžeme považovať tieto:

**Autoritatívne riešenie** sa dosahuje prostredníctvom moci. Autorita rozhoduje bez ohľadu na záujem jednej alebo oboch strán a riešenie zodpovedá jej predstavám. Tento prístup sa niekedy nazýva tiež paternalistický, direktívny alebo mocenský. Autorita môže mať rôznu podobu, konštruktívnym príkladom by mohol byť sudca, ktorý rozhoduje na základe práva. V takomto prípade je moc legítimná. Súdne riešenie by sa však malo využívať len ako posledná možnosť.

**Prispôsobenie** znamená, že jedna zo strán sa dobrovoľne, pod nátlakom alebo pod hrozbou represie rozhodne prijať návrhy druhej strany. Za prispôsobenie sa nepovažuje kompromis, kde sa istým spôsobom prispôbujú všetky sporiace sa strany. Dobrovoľné prispôsobenie môže mať veľmi racionálne jadro (napríklad keď význam konfliktu nezodpovedá vynaloženej energii na jeho riešenie).

Pod **únikom** rozumieme situáciu, keď sa účastníci sporu rozhodnú vzdať sa, opustiť „bojisko“, riešiť konflikt pasívne. Znamená to, že pre účastníka je jednoduchšie odísť ako hľadať nejaké riešenia. Niekedy je tiež optimálnym riešením.

Ďalšie dve možnosti sa dosahujú dohodou. Prvou z nich je **kompromis**. V tomto kontexte má kompromis výhradne pozitívny význam. Znamená to vážiť si čo sme pri riešení konfliktu dosiahli a nie zaoberať sa tým, čo by sme možno boli mohli dosiahnuť. Každý stupeň uspokojenia záujmov a potrieb je pozitívny. V kompromise uvažujeme o tom čo sme získali a nie čo sme stratili alebo v čom sme ustúpili. Kompromis je oproti prispôsobeniu obojstranná záležitosť, obidve strany sú približne rovnako úspešné. Druhou možnosťou dohody je konsenzus. Pod konsenzom máme na mysli také riešenie sporu, ktoré uspokojí obe strany. Inými slovami, úlohou mediátora je sústrediť sa na potreby a záujmy účastníkov konfliktu. Niekedy však nie je možné splniť záujmy súperiacich v plnej miere. Za konsenzus potom považujeme aj stav, keď sa naplnia aspoň základné potreby oboch strán. V zmierovaní a mediácii sa v prvom rade snažíme o konsenzus a až potom o kompromis. Pozitívnym výsledkom je teda obojstranne prijateľná dohoda.

## Ako prebieha mediácia?

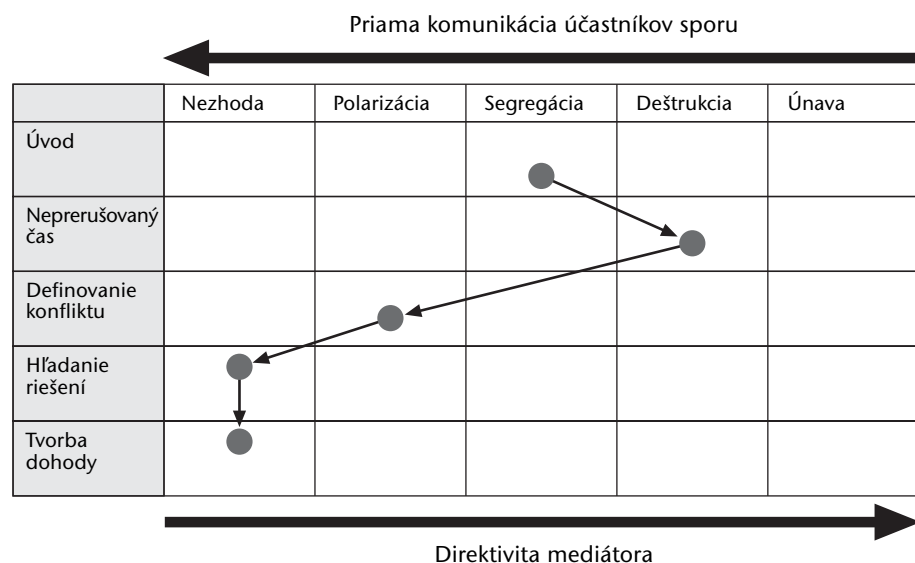
Priebeh mediácie môžeme popísať tak, že budeme hovoriť o jej jednotlivých fázach. To je však súčasťou bežných príručiek o mediácii a zmierovaní. Skúsme o mediácii hovoriť z pohľadu vývoja konfliktu.

V prvom rade by bolo dobré uviesť fakt, že tretia strana je niekedy v spore nevyhnutná. Nie je to len situácia, keď sa konflikt rozvinie do fázy segregácie alebo deštrukcie, je to aj v situácii, keď účastníci sporu sami nevedia ako ďalej. To sú fixované konflikty, jednostranný alebo latentný konflikt, ale aj nedostatočné vyjednávací schopnosti. Je to rovnako ako v bežnom živote, tretia strana niekedy do sporu vstupuje úplne spontánne. Kamaráti sa začnú hádať a viditeľne to speje k útoku, tretí zasiahne a preruší alebo prehodnotí celú situáciu. Zásah môže mať typicky mediačný charakter – „povedz najprv ty o čo ti ide, potom povie on“. Prehodnotenie môže vyzeráť nasledovne – „hádate sa o veciach, ktoré nie sú podstatné, teraz potrebujeme vyriešiť niečo iné“.

Ak sa na konflikt pozrieme ako na istý momentálny stav, je zreteľné, že tretia strana musí vstúpiť do konfliktu vo fáze segregácie alebo deštrukcie. Tam už nestačí záujem jednej alebo aj oboch strán. Konflikt však môžeme vidieť aj ako dynamický, neustále sa meniaci proces. V takomto prípade môžeme hovoriť o dynamickom prístupe v mediácii. **Dynamický prístup** vychádza z predpokladu, že konflikt sa mení aj v priebehu mediačného sedenia. Na začiatku

môže byť vysoké napätie, obe sporiace sa strany nie sú schopné sa na seba ani pozrieť, absolútne spolu nehovoria. Neskôr, vo fáze neprerušovaného času, sa začnú na seba obracať s agresívnymi poznámkami. Po definovaní konfliktu a vo fáze hľadania riešení sú otvorenejší a kooperatívnejší, stále však prevláda postoj vyhrať za každú cenu. Pri formulovaní dohody jedna strana ustúpi, druhá to zopakuje a dokonca začne navrhovať riešenia aj druhej strane (vyjednáva). Po podpísaní dohody si nakoniec podajú ruky. Pozrime sa na priebeh tohto mediačného sedenia na schéme (obr. č. 6).

Obr. č. 6 Priebeh mediácie – reakcie sporiacich sa strán



Vľavo v stĺpci je popísaný proces mediácie (úvod, neprerušovaný čas, definovanie konfliktu, hľadanie riešení, tvorba dohody). Tieto fázy je možné popísať aj inak, pre stručnosť môžeme zostať pri týchto piatich. Tmavý bod znamená správanie strán počas mediácie. Šípka zobrazuje postup v čase. V prvom riadku hore sú uvedené fázy vývoja konfliktu. Dynamický prístup v mediácii znamená prispôbiť svoj mediačný štýl správaniu sporiacich sa strán. To zobrazujú šípky hore a dolu. Čím viac sa konflikt prehĺbuje (smeruje k deštrukcii), tým direktívnejší musí byť mediátor. Môže to dospieť až do stavu, že dôjde k oddelenému stretnutiu. To znamená, že účastníci konfliktu vôbec spolu nekomunikujú. Komunikáciu zabezpečuje mediátor. Ak sa vracajú k nižším stupňom rozvoja konfliktu, ich priama komunikácia je viac a viac možná. Vo fáze segregácie komunikujú doslova prostredníctvom mediátora, v polarizácii komunikáciu facilituje (riadi a uľahčuje) mediátor. Ak sa dostanú

do fázy nezhody (ako je to na obrázku pri hľadaní riešení a tvorbe dohody), je možné, aby mediátor nechal obe strany voľne vyjednávať (je pritom minimálne direktívny, len kontroluje proces). Optimálne je, ak prístup mediátora zodpovedá priebehu mediačného sedenia.

Príklad a obrázok č. 6 popisujú situáciu, keď rovnako alebo podobne reagujú obidve strany sporu. Ak to tak nie je, mediátor sa riadi správaním strany, ktorá preukazuje intenzívnejší konflikt. Napríklad ak jedna strana má sklon k odmietaniu komunikácie a druhá útočí, mediátor zasahuje značne direktívne a riadi proces tak, aby zastavil deštrukciu.

## Čo dodať na záver?

Mediátor v rámci zmierovania môže počítať s tým, že ľudia sa niekedy správajú neadekvátne. Útok nemusí znamenať zlý úmysel, môže to byť len obrana. Ak jedna strana tvrdí, že to bolo inak, nemusí klamať. Konflikt môže byť len záležitosťou odlišného vnímania situácie alebo nevedomej obrany. Zmierovanie a mediácia dávajú príležitosť hovoriť o konflikte, ujasniť si svoje záujmy. Predovšetkým zmierovanie by malo vytvoriť aj podmienky pre individuálne zvládanie záťaže tak, aby sa vyriešil nielen spor, ale aby účastníci boli schopní sami riešiť konflikty aj v budúcnosti. Všeobecne je známe, že nie počet konfliktov, ale spôsob ich riešenia je merítkom kvality. „Malí“ z konfliktu unikajú, alebo v nich dlhodobo zotrývajú, presadzujú sa na úkor iných, sú deštruktívni, prerušujú kontakt. „Veľkí“ veria vo svoje sily, sami sa snažia konflikty otvorene a čo najskôr riešiť, zameriavajú sa na záujmy a hľadajú konsenzus alebo kompromis. Ich snaha smeruje k obojstranne akceptovateľnej dohode. A to je cieľom alternatívnych foriem riešenia konfliktov.



# KOMUNITNÁ MEDIÁCIA

Viac než konflikty samy o sebe nás zaujíma spôsob ako sa s nimi vysporiadať. V tejto súvislosti niekedy hovoríme o **riešení konfliktov**, niekedy o **vyrovnávaní sa s konfliktmi**, inokedy o **riadení** či **transformácii konfliktov**. Každá spoločnosť si vytvárala pravidlá a mechanizmy ako sa vysporiadať s konfliktmi. Tie sa neskôr zabudovali do zvykového práva, všeobecne uznávaných pravidiel či zákonov. Záujem o „vedeckejšie“ prístupy k riešeniu konfliktov sa v minulom storočí najviac zviditeľnil a posilnil v 80-tych rokoch s nástupom tzv. Harvardskej školy vyjednávania a riešenia konfliktov. Tento prístup sa spájal najmä s menami William Ury a Roger Fisher a ich knihou Cesta k súhlasu (Getting to yes). V predstave Harvardskej školy sa riešenie konfliktov stotožňovalo prevažne s kognitívnymi prístupmi. Východisko bolo ohraničiť konflikt a zvládať jeho riešenie tak, že pri vyjednávaní alebo pri sprostredkovaní sa postupuje sériou jasne zameraných krokov. Tie mali dané poradie a pracovalo sa hlavne s kognitívnymi kategóriami (oddeliť pozície a záujmy, pomenovať a ohraničiť problém, zostaviť dohodu v operacionálnom jazyku...). Publikácia bola v tom čase taká vplyvná, že časť ľudí dodnes stotožňuje tieto postupy s možnosťami riešenia konfliktu všeobecne.

Od tých čias sa veľa zmenilo. Nehovorí sa už len o „riešení konfliktov“, ale tiež o „riadení konfliktov“ a „transformácii konfliktov“. Upúšťa sa od predstavy, že konflikt je niečo, čo je oddelené od jeho aktérov, že ho možno vyriešiť nezávisle od ľudí. (Predstava podobná tej, ako by sa dal – nezávisle od ľudí – opraviť pokazený domáci spotrebič.) Dnes sa pri riešení – či transformácii – konfliktov oveľa viac hovorí o emóciách, vzťahoch, hodnotách. Na konflikt sa nehľadí ako na niečo, čo existuje nezávisle od ľudí. Nehľadá sa „vyriešenie konfliktu“, ale skôr sa uvažuje o „transformácii konfliktov“ (o možnosti meniť komunitu alebo širšie prostredie – ovplyvňovať zmenu sporiacich sa strán a systému, ktorý vedie k vynáraníu sa nových konfliktov).

Pri hľadaní ciest konštruktívneho prístupu k riešeniu, riadeniu či transformácii konfliktov v komunitách narazíme na množstvo prístupov. Zorientovať sa v nich je umenie. Ak by sme sa mali pokúsiť o maximálne zovšeobecnenie pri rozlišovaní prístupov, deliaca čiara bude oddelovať dve veľké skupiny pohľadov, východísk. Pre zjednodušenie ich môžeme nazvať racionálno-mechanistické a transformačné východiská.

Pri **racionálno- mechanistických** východiskách je konflikt vnímaný ako problém, ktorý treba vyriešiť alebo odstrániť. Hľadajú sa jednoduché návody

a postupy, ktoré umožňujú dostať konflikt pod kontrolu. Konflikt sa vníma ako niečo cudzie, nepatričné, čo treba vymedziť, izolovať – oddeliť od ľudí a spoločenského kontextu a takým spôsobom ho zvládať. Konflikt je redukovaný na problém, ktorý je mimo nás, je akýmsi objektom, ktorý možno zvládať, regulovať, rozložiť na „súčiastky“, opraviť a zapasovať späť do vzťahu tak, aby neškrípala. V takomto prípade možno konflikt plne pochopiť a vysvetliť na základe racionálnych mechanizmov. Pri riešení konfliktu sa hľadá presný a čo najviac univerzálny návod. Určí sa sekvencia krokov a merateľné ukazovatele pokroku.

V iných prístupoch, ktoré sa súhrnne zvyknú označovať ako **transformačné**, sa konflikty vnímajú „len“ ako vonkajší prejav hlbšieho spoločenského napätia a potreby spoločenskej zmeny. Konflikt nie je niečo mimo jeho aktérov, mimo sporiacich sa strán a mimo jednotlivcov, ktorí sú doň vtiahnutí alebo trpia jeho dôsledkami. Hodnoty ľudí a spoločentiev sa vynárajú, obnažujú. Vyjavenie konfliktu umožňuje pracovať s emóciami, ktoré ho správajú, hovoriť o hodnotách, ktoré sú konfrontované, pracovať na potrebných spoločenských zmenách, ktoré si uvedomujeme práve vďaka viditeľnému konfliktu.

## Rámce pre prácu s konfliktom

Známi zástancovia transformačného prístupu ku konfliktom, Američania Robert A. Baruch Bush a Joseph P. Folger (1994)<sup>1</sup> ukázali, že prístupy k riešeniu konfliktov (vo svojej analýze sa špeciálne zameriavajú na mediáciu) možno vysvetľovať v kontexte štyroch rámcov. Rámce určujú postup ako interpretujeme mediáciu a ako postupujeme v situáciách konfliktu. Organizovanie zmierovacích procesov, príslušné inštitúcie a postupy môžu vyzeráť rôzne. Pri interpretačných rámcoch užívajú Busch a Folger pojem „príbeh“ (story), hovoria o „príbehoch mediácie“. V slovenčine to znie dosť neprirodzené, takže namiesto termínu „príbeh“ radšej užívame pojmy „vysvetľujúci rámec“, „podoba“ alebo „tvár“.

Prvou, asi najčastejšie spomínanou „tvárou“ mediácie je **úspešnosť**. Podľa tohto vysvetľujúceho rámca sa mediácia celosvetovo presadzuje hlavne preto, že využíva spolupracujúce a integrujúce postupy. V mediácii „vyhrávajú“ obe sporiace strany, takže je vo svojich dôsledkoch úspešnejšia než iné postupy, napríklad než súdne zásahy. Ako prínos mediácie sa zdôrazňuje konsenzuálnosť, pružnosť, neformálnosť.

Ďalší vysvetľujúci rámec je **sociálna spravodlivosť**. Ak sa diskusia točí okolo spravodlivosti, za výhodu mediácie sa považuje možnosť dospieť k sociálne

spravodlivému riešeniu, vyhnúť sa vykorisťovaniu, hľadať spoločný záujem a vyhnúť sa situácii, keď slabšia strana v spore ostáva závislou.

Rámec transformácie hovorí, že mediácia je jedinečná metóda, pretože prostredníctvom transformácie konfliktu umožňuje, aby sporiace strany zmenili (transformovali) seba ako aj spoločnosť. Konflikt im umožňuje vidieť a re-definovať situáciu iným spôsobom než v minulosti. Tým, že sa strany ponoria do hľadania možných riešení konfliktu, obohacujú seba i svoje okolie. Riešenie ich vedie k zamýšľaniu sa a možno i zmene spoločnosti. Možno plne nevyriešia konflikt, ale z tejto situácie vyjdú posilnení („empowered“) a v budúcich problémoch sa môžu pohybovať istejšie aj vďaka obohateniu touto skúsenosťou.

Bush a Folger však nevidia len silné stránky. Upozorňujú, že mediácia môže byť nebezpečná a zavádzajúca. (To označujú ako štvrtý rámec.) Silnejšia strana v spore môže zneužiť mediáciu na to, aby upevnila svoju prevahu, mediácia môže byť manipuláciou. Keďže sa vychádza zo záujmu strán a nie nevyhnutne z verejného záujmu, výsledky mediácie môžu vyostriť existujúce triedne rozdiely a ešte viac posilniť silnejšieho.

Niektoré z prístupov hovoria, že to najdôležitejšie je mier, mierové, nenásilné riešenie akýchkoľvek sporov. Podľa nich je nenásilie dokonca dôležitejšie ako spravodlivosť. Robert Benjamin dokonca ide ešte ďalej keď hovorí, že spravodlivosť, rovnako ako racionalita, objektivita a finalita sú mýty. Časť prístupov teda vychádza z presvedčenia, že nenásilné riešenie má mať prednosť pred akýmkoľvek inými hodnotami. Podľa nich sa spravodlivosť a iné pozitívne hodnoty možno dostavia, ak sa spoločnosť rozvíja bez násillia. Iné prístupy hovoria, že spravodlivosť je dôležitejšia ako dočasný mier. Ak porušenie mieru v konečnom dôsledku nastolí spravodlivosť, je to – podľa tohto názoru – lepší základ pre dlhodobé mierové (nenásilné) spolužitie. Nenásilie a spravodlivosť asi nemožno kategoricky dávať do protikladu, ale príklon k tej či onej hodnote je silne daný nielen praktikami prevažujúcimi v každej spoločnosti, ale napríklad i kultúrnymi tradíciami.

Programy a inštitúty, ktoré sa venujú prevencii a riešeniu konfliktov na komunitnej úrovni, stretávame pod rôznymi názvami. Od 60-tych rokov minulého storočia, kedy sa zdola vyrastajúce občianske iniciatívy vo väčšej miere presadzujú v USA i Európe, sa najčastejšie spomínajú pojmy mediálne centrá, centrá komunitnej mediácie, komunitné rady (Community Boards), centrá susedskej spravodlivosti (Neighbourhood Justice Centers), vyvažujúce programy (Deliberation programs), zmierovacia služba (Conciliation Service), inštitút menšinových samospráv, nápravná spravodlivosť (restorative justice), komisie pravdy a spravodlivosti (Truth and justice commissions), komunitné centrá pre riešenie občianskych sporov (Citizen Dispute

<sup>1</sup> Robert A. Baruch Bush and Joseph P. Folger: *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1994.

Settlement Centers), mierové výbory (Peace committees), komunitné konferencie (Community conferencing). A napokon aj programy, ktoré nás v tomto kontexte zaujímajú najviac: zmierovacie rady/komisie (Conciliation Councils/Boards). Spomenuté programy a inštitúty v praxi realizujú predstavu pevnej demokracie („strong democracy“) – pojmu, ktorý priniesol americký politológ Benjamin Barber. Je to predstava o spoločenskom usporiadaní, kde hlavnú úlohu v spravovaní spoločnosti preberajú občania prostredníctvom každodenného priameho riešenia miestnych problémov. Nespoliehajú sa na štátne inštitúcie ani nejakú centrálnu autoritu. Všetky vyššie uvedené programy a inštitúty rozvíjajú demokraciu, keďže najväčšiu autoritu v nich majú samotní občania. Tí, ktorí majú medzi sebou spory, majú aj najväčšiu moc navrhovať a rozhodovať o riešení, ktoré je pre sporiace sa záujmové skupiny v komunite relatívne najviac uspokojujúce.

Na to, aby sme primeranejšie zhodnotili, akú úlohu môžu mať zmierovacie rady v slovenskej postkomunistickej realite rozvíjania demokratických inštitútov, opíšeme doterajšie pokusy o podobné prístupy vo svete. V kontexte rôznorodých programov jasnejšie vynikne miesto zmierovacích rád ako inštitútu, ktorý má svoje miesto v dobre fungujúcom spoločenstve ľudí, v komunite, ktorá hľadá a využíva sociálny kapitál a rôznorodé mechanizmy demokracie. Opíšeme základné princípy, z ktorých vychádzali rozličné programy komunitnej mediácie a v závere sa bližšie venujeme postupom, princípom a podobe, ktorú v našich podmienkach predstavujú programy zmierovacích rád.

Nástup komunitnej mediácie v USA v 60-tych rokoch bol čiastočne vedľajším produktom občianskych hnutí (hnutia za rasovú spravodlivosť, študentských revolt a feministického hnutia). Čiastočne bol reakciou na stále menej funkčný, preplnený a pomalý systém súdnej moci a v neposlednom rade šlo o ďalší krok v procese posilňovania demokracie prostredníctvom zvyšujúcej sa účasti občanov na rozhodovaní a riadení vecí verejných. Možno trochu vznešenejším jazykom – od komunitnej mediácie sa očakávalo, že bude znamenať „nástroj posilnenia (empowerment) pre jednotlivcov aj komunity, aby od štátnych inštitúcií (súdov) získali naspäť kontrolu nad svojimi životmi, pretože súdy boli vnímané nielen ako neefektívne, ale tiež potlačovateľské a „neférové“ voči občanom.

Medzi prvé programy tohto typu v USA patrili programy v meste Rochester. Po rasových nepokojoch a stretoch v uliciach mesta konflikty vyústili do následkov, ktoré nebolo možné obháďať. Odpoveďou bol program na pomoc pri riešení komunitných sporov – Rochester American Arbitration Association Community Dispute Service Project, ktorý začal fungovať od roku 1973. Neskôr nasledovali programy pri Bostone (Dorchester) a od r. 1977 dlhodobý a veľmi úspešný program v San Franciscu – Community Boards. (Na skúsenosti z programu Community Boards po 15 rokoch od ich začiatkov

naväzujú aj prvé programy zmierovacích rád na Slovensku a v ďalších krajinách strednej Európy.) Nárast podobných programov v USA bol skutočne rapidný. V roku 1975 ich registrovali asi desať, do roku 1985 ich už bolo vyše 170, do roku 1995 asi tri stovky v rôznych štátoch USA. Národná asociácia pre komunitnú mediáciu (National Association for Community Mediation – NAFCM) odhaduje, že v súčasnosti je ich len v USA vyše 500 a podľa odhadov v nich pracuje v pozícii mediátorov vyše 2500 dobrovoľníkov. Ďalšie štatistiky uvádzajú, že kurzy mediácie absolvovalo 76-tisíc dobrovoľníkov a mediácie centrálne ročne preberú 97 500 návrhov na mediáciu od jednej zo sporiacich strán a 45 000 z nich aj skončí procesom mediácie. Ten býva ukončený obojstrannou dohodou v 85 percentách prípadov a v 90 percentách z nich sa táto dohoda aj dlhodobo dodrží.<sup>3</sup>

Táto asociácia zadefinovala kritériá, na základe ktorých možno hovoriť o programe komunitnej mediácie. Kritériá sú z prevažnej časti použiteľné aj u nás<sup>1</sup>:

- Hlavnými realizátormi mediácie sú v mediácii tréningovaní dobrovoľníci z komunity (nemusia mať akademické vzdelanie, ale musia poznať miestnu komunitu, rozumieť ľuďom, ktorí tam žijú). Mediátori, pracovníci mediácie a aj predstavitelia správnej rady reprezentujú diverzitu komunity, ktorej slúžia – napríklad zastúpenie menších z príslušnej komunity.
- Ide o neziskovú alebo verejnú inštitúciu, ktorá je riadená nezávislou správnu radou.
- Mediácia umožňuje priamy prístup verejnosti k službám, takže občania (klienti) sa rozhodujú o jej využívaní (nie sú na mediáciu posielaní nejakou, napr. štátnou, autoritou) a inštitúcia alebo program sa snažia odstrániť prekážky, ktoré znemožňujú alebo komplikujú poskytovanie mediácie (napríklad jazykové, kultúrne prekážky, neschopnosť platiť za služby zo strany ekonomicky znevýhodnených klientov a pod.).
- Inicievanie, facilitovanie a vzdelávanie pre posilnenie kooperatívnych vzťahov v komunite na to, aby sa podarilo dosiahnuť pozitívne systémové zmeny.
- Realizovanie kampaní na zvýšenie povedomia verejnosti o hodnotách a postupoch mediácie.
- Realizovanie fóra, ktoré umožňuje riešenie konfliktu už v najranejších štádiách konfliktu.
- Realizovanie alternatívy voči súdnemu systému v každej z fáz konfliktu.

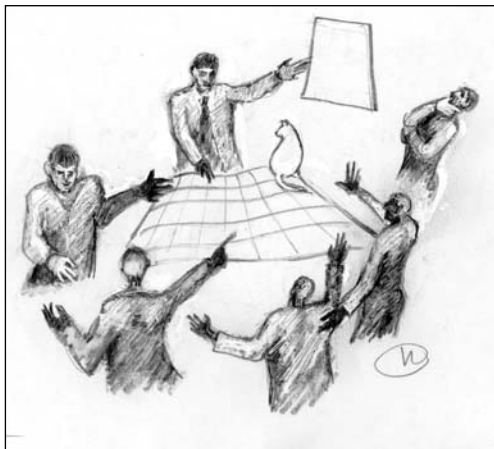
<sup>3</sup> Trena Cleland: *Democracy in Action: A Brief Review*. June, 1996. (podľa Overview of Community Mediation, NAFCM).

<sup>1</sup> *History of Community Mediation in the United States*, www.mediate.com, 1

Opíšeme niekoľko prístupov treťostrannej intervencie do konfliktov a rozvoja v komunite, ktoré predznamenávajú prístupy zmierovania a umožňujú aj lepšie porozumieť východiskám, z ktorých vychádzame, keď sa pokúšame o prístupy zmierovania v našich podmienkach.

## Komunitné „konferencie“

(Doslovný preklad by bol komunitné konferovanie, ‘community conferencing’.) Pojem sa od 80-tych rokov objavuje najviac na Novom Zélande a v Austrálii, presadzuje ho Austráľčan David Moore<sup>4</sup>, ale objavuje sa aj v Kanade, USA a Európe. Komunitné „konferencie“ sa najviac využívajú v prípadoch sporov o starostlivosť o mladých ľudí a v prípadoch súdnych sporov mladistvých. Konštatovalo sa, že aj vďaka tomuto postupu dochádza k zníženiu recidívy, väčšej spokojnosti sporiacich sa strán a zlepšeniu vzťahov v komunitách, kde došlo k nepriaznivým dôsledkom predchádzajúcich konfliktov.



Zodpovednosťou facilitátora „konferencie“ je identifikovať zdroje konfliktu v systéme vzťahov, priviesť ľudí zo systému, ktorý je zasiahnutý konfliktom, do kruhu. Facilitátor v určitom poradí kladie otázky účastníkom. Začína s otvorenými otázkami o udalostiach alebo problémoch, ktoré spôsobili konflikt. Potom kladie otvorené otázky, ktoré umožňujú získať väčšie porozumenie a vhlad do súčasných dôsledkov konfliktu. Je svedkom procesu, v ktorom účastníci prežívajú postupnú transformáciu konfliktu v kooperáciu. Pomáha vo vyjednávaní k dosiahnutiu dohody, ktorá sa snaží zreparovať minulé škody a minimalizovať ich v budúcnosti.

Proces „konferencie“ spravidla prechádza štyrmi štádiami. Ľudia spočiatku cítia hnev, strach a sú agitovaní energiou neriešených konfliktov, tieto emócie sú smerované proti druhej strane. Neskôr pociťujú prekvapenie, stres a ventilujú emócie, ktoré prežívali v minulosti. V treťom štádiu, po vzájomnom objasnení toho, čo pociťovali a získaní plnšieho obrazu o skutočnosti, venujú kolektívnym pocitom zraniteľnosti. V poslednom štádiu sa preorientujú na budúcnosť a hľadajú, čo možno urobiť pre zlepšenie situácie.

<sup>4</sup> David Moore: *Community Conferencing*. SPIDR NEWS, Fall, 2000, vol 24. no. 4, pp. 1-4.

Facilitátor sa riadi princípmi deliberatívnej demokracie: participácia, zvažovanie, rovnosť, „netyrania“ (teda nezneužívanie väčšej moci jedného z partnerov).

## Community Boards

Hnutie Community Boards (komunitné rady) sa úspešne začalo uplatňovať po roku 1976 v San Franciscu so zakladateľom, právnikom Raymondom Shonholtzom. Odtiaľ sa postupne šírilo po celých USA ako aj do viacerých európskych krajín.

Ako mimosúdna reakcia na priestupky mladistvých sa začalo experimentovať s možnosťou vytvárať tzv. panely občanov – skupiny dobrovoľných trénovaných mediátorov zo susedstva, ktorí majú pozíciu mediátorov pre konflikty jednotlivcov alebo skupín zo susedstva, zatiaľ čo v klasickom súdnom systéme je snaha, aby sudca a porota boli čo najviac vzdialení sporiacim sa stranám. Neutralita a spravodlivosť sa očakáva aj na základe faktu, že tretia strana v spore nepozná zúčastnené strany. Je im vzdialená a súdi len podľa objektívnych ukazovateľov bez akejkoľvek subjektivity v posudzovaní (metafora „spravodlivosť má pásku na očiach“). V prístupe Community Boards je to presne naopak. Spravodlivosť sa dosahuje práve vďaka tomu, že zmierovatelia z komunitného výboru dobre poznajú sporiace sa strany a podmienky, v ktorých žijú, veď spravidla sú to ich susedia.

Od roku 1981 Community Boards prenikajú aj do stredných a neskôr do základných škôl a rozvíjajú tzv. vrstovnícku mediáciu. Študenti sa učia ako brať zodpovednosť za riešenie sporov do vlastných rúk, bez prítomnosti authority. Po programoch pre študentov sa Community Boards zameriavajú aj na vzťahy študentov a ich učiteľov, spory medzi učiteľmi, programy pre rodičov a pre administráciu a riadenie škôl.

Realizácia programu Community Boards obyčajne postupovala v piatich krokoch:

1. Identifikovanie a výber občanov pre účasť v komunitnej rade. Pri výbere je otázka reprezentatívnosti a nájdania ľudí so schopnosťou „premostovať“ kľúčová.
2. Informovanie (dovzdelanie) verejnosti o úlohe a možnostiach komunitnej mediácie a zmierovania a mechanizmoch, ktorými sa realizujú.
3. Získanie identifikovaných občanov pre dobrovoľné členstvo v komunitnej rade a ich dovedenie prostredníctvom špecifických tréningov, koučovania a podpory.
4. Presvedčenie bežných obyvateľov a sporiacich sa skupín v komunite, aby skúsili so svojimi konfliktmi prísť do komunitnej rady namiesto toho, aby

sa okamžite obracali na súd.

5. Presvedčovanie reprezentantov oficiálneho súdneho systému, že komunitné rady sú skôr pozitívnym prínosom a doplnkom súdneho systému než jeho ohrozením.

## Mierové výbory (Peace committees)

Využívanie mierových výborov je úspešné hlavne v krajinách, kde po dlhé roky prevládalo inštitucionalizované násilie voči menšinám a dôvera občanov v štátne inštitúcie moci doteraz nemá tradíciu, o ktorú by sa mohli oprieť. Takmer 15-ročná skúsenosť s inštitútom mierových komisií je napríklad v niektorých okresoch Juhoafrickej republiky (napr. v Kapskom meste a v priľahlých provinciách), tam sa zakladali ako forma programu nápravnej (reštoratívnej) spravodlivosti, ako neštátna zmierovacia alternatíva od roku 1990 po páde apartheidu.<sup>5</sup> Program inšpirovaný švédskymi, fínskymi a kanadskými skúsenosťami vychádza z presvedčenia, že v situácii slabých štátnych a samosprávnych inštitúcií, ktoré nemajú dôveru obyvateľov, je takýto model viac udržateľný, vedie k zmieru a vnímaniu väčšej spravodlivosti zo strany sporiacich sa strán.

Celý proces zmierovania neprekročí dva dni. Sporiace sa strany z komunity prichádzajú na mierové výbory (skupinu miestnych občanov profesionálne pripravenú na zmierovací proces) s napísanou verziou sťažnosti a opisu toho, čo vyvoláva alebo predlžuje konflikt. Strany pred komisiou prečítajú svoje zdôvodnenia a trochu ich okomentujú. Výbor – komisia si ich vypočuje a položí dodatočné otázky, na ktoré strany odpovedajú. V ďalšej fáze dochádza k vysvetľovaniu a hľadaniu možností nápravy konfliktného stavu. Proces obyčajne končí ospravedlnením a dohodou o spoločnom pláne akcií pre nápravu, ktoré sú zachytené v písomnej správe o stretnutí. Občas sa stane, že role poškodeného a narušiteľa sa prehodnotia a konfliktná situácia sa interpretuje inak než na začiatku. Sporiace sa strany symbolicky – na polovicu platia za zmierovací proces. Tretina platby slúži ako honorár zmierovacej komisie, tretina sa odkladá do rezervy na fungovanie podobných inštitútov, zvyšok na administratívne výdaje a podporu potrieb komunity. Takže mierové výbory okrem zmierovania investujú napr. do výstavby detských ihrísk v komunite či na potravinovú pomoc pre najchudobnejšie deti.

## Programy deliberácie (vyvažovania)

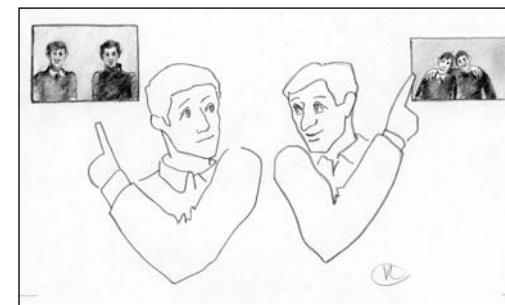
Pod pojmom demokratická deliberácia sa skrýva viacero prístupov, kde ide o mechanizmy dialógu, demokratickej diskusie záujmových skupín občanov

<sup>5</sup> Martin Wright: *Peace Committees In Troubled Communities*, February 2004, [www.mediate.com](http://www.mediate.com)

a inštitúcií, kde je viacero možných riešení a veľmi ťažko určiť, ktoré z nich predstavuje najväčšie verejné dobro, najviac rešpektuje verejný záujem. Pri výstavbe spalovní a väzníc v komunite, pri rozhodovaní o bytovej politike v komunite, napr. rozhodnutia o vystahovávaní neplatičov a umiestňovanie sociálne slabších a menšinových rodín, pri rozhodovaniach o vyvlastňovaní pozemkov vo verejnom záujme. Všade tam hrozia protesty a občianske konflikty veľkého rozsahu. Ich prevencia či dodatočné zmiernenie je možné, pokiaľ sa využívajú postupy deliberácie (vypočutie vyvažovania názorov tak aby tí, ktorých sa rozhodnutia týkajú, boli vťahnutí do plánovania a rozhodovania, boli včas informovaní a mohli niesť spoluzodpovednosť za konečné riešenie).

Hal Saunders a Kellogg Foundation experimentujú už 20 rokov s inštitútom deliberačných fór. Deliberačné fórum vychádza z pripravených analýz, ktoré zhŕňajú tri – štyri scenáre ako postupovať v sociálne citlivých otázkach týkajúcich sa budúcnosti komunity. Predstavitelia rôznych názorov v komunite sú facilitátormi prizvaní, aby v 20 – 40 členných skupinách verejne diskutovali, prešli procesom deliberácie (zvažovania) všetkých možných alternatív. Na deliberačných fórach možno nedôjde k tomu, že celé skupiny budú schopné zhodnúť sa na jednej z možností ako riešiť problémy, alebo na nejakom kompromisnom riešení (ktoré by bolo kombináciou alternatív). Dôležitejšie je, aby občania s rôznymi názormi odchádzali s pocitom, že mali možnosť vyjadriť sa a vypočuť si aj protichodné názory, že lepšie rozumejú zložitosti problému a možných riešení a sú si vedomí ceny, ktorú musia symbolicky zaplatiť (čo získavajú a čo strácajú) pri výbere ktorejkoľvek alternatívy riešenia. Výsledky diskusie občanov nemusia byť záväzné pre decizorov pri plánoch ďalšieho postupu v komunite, ale veľmi často sa vďaka nim darí zmierniť ostrosť konfliktu a jeho nekonštruktívne podoby.

Podobným deliberačným inštitútom je **komunitný konvent (Community Convention)**. Tento postup je inšpirovaný ideami Jamesa Fishkina o „deliberačnom prieskume verejnej mienky“<sup>6</sup>. Komunitnému konventu (veľkému diskusnému stretnutiu všetkých zainteresovaných občanov komunity k určitému problému) spravidla predchádza séria menších stretnutí po jednotlivých susedstvách, tzv. otvorených fór, kde si občania v diskusii vyjasňujú ako vidia problémy a ich riešenia v komunite. Na konvent prichádza samovýberom tá skupina návštevníkov, ktorých oslovili diskusie v otvore-



<sup>6</sup> Podľa Michael Briand: *Building deliberative communities*. 2003 [www.cpn.org](http://www.cpn.org)

ných fórach a chcú byť zapojení do rozhodovania a vyjadriť sa. Komunitný konvent sa nedá realizovať vo veľkých mestách, kde nie je technicky možné zapojiť do diskusie všetkých, ktorí by chceli prísť.

Iným deliberačným inštitútom je **občianska porota (Citizen Jury)**. Systém občianskej poroty uplatňoval napr. Jefferson Center v USA od roku 1974. Občania sa prostredníctvom inštitútu občianskej poroty vyjadrujú k sporným otázkam verejnej politiky, k takým aspektom, kde sa očakáva konflikt názorových podskupín. Formát pripomína stretnutie predvolebných fór, kde sa občania na verejných diskusných zhromaždeniach stretávajú s kandidátmi na poslancov. Rozdiel je v tom, že v prípade občianskych porôt účastníci vopred dostávajú balíčky informácií s podkladovými údajmi, o ktorých sa bude diskutovať na verejnom fóre a účastníci z radov občanov majú možnosť si tieto podklady vopred naštudovať. Zhromaždenie trvá spravidla tri dni a v jeho závere, po všetkých prezentáciách a diskusiách, majú občania možnosť hlasovať, ku ktorému riešeniu a ku ktorému predstaviteľovi (prezentujúcemu dané riešenie) sa prikláňajú. Hlasovanie nemá záväzný charakter pre decizorov, ale je vyjadrením hlasu vplyvnej a informovanej časti verejnosti a jeho zohľadnenie pomáha predísť konfliktom.

**Študijné kruhy (Study circles)** sú ďalším deliberačným inštitútom, ktorý má v tomto prípade omnoho sofistikovanejšiu podobu. Inštitucionálny partner – Study circles Center – pripravuje informačné podklady (brožúry, vysvetľujúce letáky, výskumy) k téme, ktorá trápi komunitu a môže sa stať zdrojom budúcich konfliktov. (Ide napr. o otázky vzdelávania a zamestnávania menších a možné cesty pre zmenšenie kriminality a inklúziu v prístupe k zdravotným a sociálnym službám v komunite pre znevýhodnené časti populácie.) Prístup Study Circles vychádza z presvedčenia, že časť konfliktov má nekonštruktívnu podobu, pretože ľudia sú málo informovaní a vzdelaní o podstate problému, že majú tendenciu presadzovať skratkovité riešenia a ubližovať nimi inej skupine ľudí. Tento prístup sa snaží o „dovzdelanie“ a možnosti pre priamy dialóg občanov s rôznymi názormi. Centrum pre študijné kruhy sa ocitá vo facilitačnej roli. Zvoláva zainteresovaných občanov a umožňuje im vyjasňovať si názory a dovzdelávať sa v opakovaných diskusiách v malých, asi 5 až 15-členných skupinách, „študijných krúžkoch“. Prostredníctvom vzdelávajúcej facilitovanej diskusie dochádza k lepšiemu pochopeniu napr. miestnej školskej reformy, nutnosti zlučovať školy alebo meniť ich podstatu, k lepším vzťahom etnických skupín v komunite, k možnosti zamestnávania menších a podobne.

Skúsenosti zo Slovenska hovoria, že pri zmierovacích radách sú bariéry a kroky na ich prekonanie veľmi podobné tomu, čo sa pred dvoma desiatkami rokov dialo v rozvoji hnutia Community Boards a rôznorodých obdôb postupov komunitnej mediácie, ktoré sú opísané vyššie.

## ZMIEROVANIE

### - práca zmierovacej rady, jej tvorba a rozvoj

Pod **zmierovaním** máme na mysli špecifický typ mediácie. Taký spor dvoch či viacerých zainteresovaných skupín, kde sa v pozícii tretej – neutrálnej – strany ocitá taktiež kolektívny orgán – **zmierovacia rada**. Zmierovaciu radu tvorí spravidla skupina 5-11 miestnych občanov, ktorí sú profesionálne pripravení vyvážené zasahovať do konfliktov, rozumejú miestnemu kontextu a z hľadiska vonkajších charakteristík (jazyk, pôvod, národnosť, sociálne postavenie, demografické charakteristiky) majú blízko k tej či onej skupine občanov, ktoré sa ocitli v spore. I keď členovia zmierovacej rady zodpovedajú za proces a spravidla obsahovo nevstupujú do riešenia sporov, ich úloha v konštruktívnom vyústení sporu, ako aj z hľadiska prevencie ďalších sporov, je kľúčová. Tvoria ju totiž občania, ktorí sú miestne neformálne authority. Ľudia, ktorí majú dôveru ostatných v komunite, sú sociálne citliví, vyhýbajú sa etnickým či hodnotovým predsudkom, majú v komunite mienkotvornú kapacitu a sú známi svojim nekonfrontačným prístupom k riešeniu problémov.

V zmierovacej rade musia byť jednoznačne zastúpení predstavitelia všetkých početnejších významných menších v komunite (napr. ženy, Rómovia, farmári a pod.) Členovia zmierovacej rady pochádzajú a majú informácie zo všetkých spoločenských sektorov – z komunitných organizácií, verejného sektora (samosprávy i miestnych štátnych inštitúcií) ako i z podnikateľského sektora. Je ideálne, ak sú v nej zastúpení verejne „viditeľní“ predstavitelia profesií, ktoré môžu mať prirodzený vplyv vo verejnosti – novinár, kňaz, menšinový líder, miestny učiteľ, podnikateľ, poslanec, policajt, študent, občiansky aktivista.

Členovia zmierovacej rady musia byť pre výkon funkcie (napriek tomu, že spravidla ide o dobrovoľnú prácu) profesionálne pripravení. Zoznam kvalifikačných predpokladov a obsah kurzu v príprave členov zmierovacej rady uvádzame v prílohe.

## Princípy zmierovania a jeho výhody

Zmierovanie je postup charakterizovaný princípmi, ktorých dodržiavanie pomáha zabezpečiť, že strany v spore vnímajú pomoc tretej strany pozitívne. Medzi základné princípy patria:

**Dobrovoľnosť.** Podmienkou úspešného procesu zmierovania je, že sa ľudia sami dobrovoľne rozhodnú zúčastniť sa zmierovacieho procesu, zotrvať v ňom a tým preberajú spoluzodpovednosť za výsledok. Dobrovoľnosť je potrebné overovať v prípade, ak je niekto okolnosťami nútený zúčastniť sa zmierovacieho procesu.

**Dôvernosť.** Ak sa strany nedohodnú na inej forme, zmierovania sa zúčastnia len bezprostredne dotknuté osoby, ktoré majú právo prijímať rozhodnutia v konflikte. Zmierovateľ je viazaný mlčanlivosťou, bez súhlasu klientov nesmie poskytovať žiadne informácie o probléme, resp. priebehu zmierovania. Pocity bezpečia a dôvery podporuje neformálna, akceptujúca a prijímajúca atmosféra.

**Neutralita, nezávislosť.** Zmierovateľ je úplne nezávislý na prerokovanom probléme v konflikte, nie je emočne ani mocensky angažovaný. Nič neprikazuje, nerozhoduje, nesúdi, právo rozhodovať prenecháva zúčastneným stranám. Zmierovateľ nerozhoduje o tom čo je správne a čo nie, nepresadzuje svoje riešenie. Jeho nezávislosť spočíva v tom, že nie je finančne, vzťahovo ani psychicky prepojený so stranami v konflikte.

**Zameranie na budúcnosť.** Mediácia a zmierovanie je proces, ktorý naštartováva nové pravidlá a postupy do budúcnosti. V tom sa odlišuje od iných techník komunikácie a riešenia konfliktu.



Skúsenosť ukazuje, že dodržiavanie týchto princípov, na rozdiel od súdnych postupov, vedie k častejšej ústretovosti sporiacich sa strán. Spoločná dobrovoľná účasť na riešení konfliktu umožňuje prechod od konfrontačného spôsobu vyjednávania k ústretovému spôsobu komunikácie a vytvára priestor na nájdenie akceptovateľných riešení a spoluprácu do budúcnosti. Zmierovanie podporuje

tvorivé riešenia tak, aby sa uspokojili záujmy všetkých strán v spore. V procese zmierovania sa pracuje aj s emóciami strán v konflikte, čo vedie k trvalejšiemu výsledku zmierovania, ktorý neznamená len racionálne rozhodnutie o pravde a nepravde. Výhodou zmierovania je aj rýchlosť. K sedeniu sa

nevyžaduje množstvo komplikovaných administratívnych predpokladov a zdĺhavé súdne konania. Zmierovanie tak šetrí čas, problém či konflikt je možné riešiť takmer okamžite, bez predlžovania obdobia, počas ktorého môže konflikt eskalovať.

Zmierovacie služby sú finančne podstatne menej náročné ako využitie právnych služieb, resp. súdne konanie. V experimentálnych podmienkach bolo doposiaľ zmierovanie poskytované záujemcom bezplatne. I v prípade platených služieb hľadajú zmierovacie rady možnosti ako zabezpečiť, aby zmierovanie bolo dostupné i sociálne slabým (napr. odstupňované poplatky, len symbolické platby vďaka podpore programov, časť zmierovacích služieb sa robí bezplatne, „pro bono“ a podobne).

## Odišnosť zmierovania sporov skupín oproti mediácii jednotlivcov

Zmierovanie v situácii sporov skupín sa odohráva v mierne odlišnom kontexte než mediácia v sporoch jednotlivcov. Preto napriek prevažujúcej podobnosti upozorňujeme na niekoľko odlišností.

### 1. Účastníci zmierovania (kto má byť pri stole)

Mnohé viacstranné mediácie vyžadujú prítomnosť zástupcov skupín a nie iba jednotlivcov, ktorí vyjednávajú vo vlastnom mene. Je dôležité, aby zmierovacia rada nielen identifikovala, ktoré skupiny majú byť zastúpené, ale aj pomohla týmto skupinám vybrať vhodného zástupcu, ktorý sa naozaj zúčastní diskusie a je vnímaný ako dostatočne silný reprezentant skupiny s neformálnym (a niekedy aj formálnym) mandátom.

Pri uvažovaní, ktorá skupina sa má zúčastniť, je dôležité zvážiť, nielen kto môže dopomôcť dosiahnutiu dohody, ale aj kto by prípadne mohol blokať uskutočnenie dohody. Ak je to možné, všetky takéto skupiny treba požiadať, aby sa zúčastnili mediácie.

### 2. Prípravná práca pred zmierovacím sedením

Sedeniu má vždy predchádzať analýza konfliktu (otázky, na ktoré treba starostlivo odpovedať pred začiatkom zmierovacieho procesu. Dotazník mediátora uvádzame ako prílohu v tejto publikácii.) Ďalším krokom, ktorý sa čiastočne prekrýva s prvým, sú prípravné stretnutia so sporiacimi sa skupinami, s každou osobitne. Cieľom stretnutí je zmapovanie situácie, očakávaní jednotlivých strán sporu, ale aj ich informovanie – dovzdelanie o možných výsledkoch procesu zmierovania. Na stretnutí so skupinou by mal byť ich hovorca – ten, kto má mandát a bude zastupovať skupinu v zmierovaní, ale tiež iní predstavitelia skupiny v čo najväčšom počte (takom, ako je len

možné). Takto môže zmierovateľ získať lepší prehľad o rozdielnych názoroch vo vnútri skupiny aj o reálnej sile mandátu, ktorou operuje jej predstaviteľ. Súčasne je to vhodná príležitosť vysvetliť mediačný proces a jeho očakávateľné výsledky tým, ktorí sa na ňom priamo nezúčastnia.

### 3. Vytváranie koalícií

Zmierovanie v situácii viacstranného sporu spravidla vedie k situácii, že účastníci (príp. účastnícke podskupiny) vytvárajú koalície (názorové podskupiny, ktoré chcú držať spolu v jednom alebo viacerých sporných bodoch a navzájom podporovať svoje pozície). Niekedy to môže byť prínosom, pretože koalícia môže pomôcť identifikovať balíky možností, ktoré povedú k dohode. Niekedy to však môže dosiahnutie dohody skomplikovať, najmä ak sa koalície rozhodnú blokovať dohodu. Zmierovatelia si musia byť vedomí, že môže dôjsť k formovaniu koalícií a mali by sa pokúšať použiť ich konštruktívnym spôsobom, tak aby došlo k formulovaniu a realizácii dohody celej skupiny.

### 4. Dosahovanie dohôd

Vzhľadom na komplikovanejšiu dynamiku pri zmierovaní skupín než je to v mediácii individuálnych partnerov v spore, sú aj postupy pre dosahovanie dohôd podskupín formalizovanejšie a niekedy viac štruktúrované. Jedna z podôb takýchto **dohôd napr. pozostáva zo šiestich krokov** a jej kľúčovým princípom je hľadanie rozdielov a podobností v hodnotení druhej strany. Stručne ju opíšeme.

**1. krok:** Sprostredkovateľ požiada obe skupiny, aby vypracovali tri typy hodnotenia vzhľadom na druhú skupinu:

- a) **pozitívny zoznam** – uvedú v ňom tie názory a konanie druhej skupiny, ktoré sa im pozdávajú a cenia si ich,
- b) **negatívny zoznam** – uvedú v ňom tie názory a konanie druhej skupiny, ktoré podľa nich znižujú efektívnosť druhej skupiny alebo organizácie ako celku,
- c) **zoznam očakávaní** – v ktorom uvedú svoju predstavu o tom, čo uviedla druhá skupina v pozitívnom a negatívnom zozname.

#### 2. krok:

Obe skupiny sa vrátia do spoločnej miestnosti a oznámia, čo si zaznamenali. Sprostredkovateľ zdôrazní, že počas prezentačnej fázy nie je dovolené žiadne argumentovanie, pripúšťajú sa len upresňujúce otázky.

#### 3. krok:

Skupiny sa opäť stretnú oddelene, aby prediskutovali závery, ku ktorým došli. Často zistia, že rozdiely medzi skupinami nie sú až také veľké, ako si

predstavovali, a že veľká časť nedorozumenia vyplýva z neadekvátnej informovanosti a nepresného vnímania situácie a partnera. Každá skupina vytvorí zoznam prvoradých problémov, ktorým by sa mali obe strany venovať.

#### 4. krok:

Skupiny sa zoznámia s novými zoznamami a za pomoci sprostredkovateľa vytvoria integrovaný zoznam problémov, ktoré obe skupiny pokladajú za prednostné.

#### 5. krok:

Postup sa môže v tomto bode meniť, ale pravdepodobným následným krokom sprostredkovateľa je stanovenie podskupín, ktoré sú zložené z členov oboch skupín.

Každá podskupina sa stretne a diagnostikuje daný problém. Na tomto základe sa na všeobecnom stretnutí všetkých účastníkov konfliktu predkladá návrh na riešenie. Počas tohto všeobecného zasadania sa realizuje pokus o dosiahnutie dohody o konkrétnych akčných krokoch a účastníci sú poverení špecifickými úlohami na doplnenie údajov. Návrh akčných krokov a špecifických úloh sa zaznamená.

#### 6. krok:

Na ďalšom stretnutí sa skupiny alebo ich vedúci navzájom oboznámia s tým, čo sa podarilo dosiahnuť a pokiaľ je to potrebné, vypracujú ďalšie plány činnosti.


Tento prístup sa dá použiť len vtedy, ak už obe skupiny majú nejaké skúsenosti s tímovou prácou v rámci jednotlivých skupín. Niekedy nedorozumenia a konflikty natoľko ochromujú efektívnosť rokovania, že je múdre už od začiatku pozvať sprostredkovateľa, aby priamo vstupoval do rokovania. To však vyžaduje aspoň skromnú úroveň poznania a akceptovania procesu vyjednávania a súčasne sa predpokladá, že sprostredkovateľ si získa dôveru oboch skupín.



# POSTUP ZMIEROVANIA

## (Kroky v práci zmierovacej rady)

Uvádzame štandardný postup zmierovacieho stretnutia, ktorý vychádza z modelu Community Boards a je upravený na naše podmienky. Pozostáva z piatich krokov a hodí sa najviac na situácie, keď ide o zmierovanie medzi viacerými skupinami (tri a viac skupín) v spore, kde každú zo skupín reprezentuje jeden či dvaja reprezentanti, ktorí majú ich mandát.

KROKY	CIEĽ	POKYNY PRE PREDSTAVITEĽA ZR, KTORÝ FACILITUJE PROCES ZMIEROVANIA	SCHÉMA
1. KROK <b>OTVORENIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privítanie a predstavenie</li> <li>Vysvetlenie priebehu a pravidiel</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vedúci rady uvedie sedenie a stručne zafinuje jeho cieľ.</li> <li>Privíta každého osobitne.</li> <li>Účastníci sa predstavujú.</li> <li>Vedúci rady vysvetlí proces, úlohy rady a cieľ sedenia.</li> <li>Vedúci rady navrhne, vysvetlí hlavné pravidlá a procedúry a nechá ich po súhlase a doplnení účastníkmi schváliť.</li> </ol>	

KROKY	CIEĽ	POKYNY PRE PREDSTAVITEĽA ZR, KTORÝ FACILITUJE PROCES ZMIEROVANIA	SCHÉMA
2. KROK <b>VYPOČUTIE STRÁN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Načúvať stranám, ktoré predstavujú svoju verziu</li> <li>Dať priestor obom stranám, aby bolo jasné, ako vnímajú a prežívajú konflikt</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vedúci rady dohodne poradie strán a ich prezentačný čas.</li> <li>Vyzve strany, aby hovorili otvorene o tom ako vidia situáciu.</li> <li>Po každej prezentácii strany rada zhrnie videnie situácie.</li> <li>Členovia rady sa pýtajú na ďalšie informácie, hľadajú podstatu, identifikujú pocity, zviditeľňujú záujmy.</li> <li>Vedúci rady využíva techniky aktívneho počúvania.</li> <li>Zhrnie hlavné myšlienky každej strany.</li> <li>Zdôrazní spoločný základ (potreby, záujmy).</li> </ol>	

KROKY	CIEĽ	POKYNY PRE PREDSTAVITEĽA ZR, KTORÝ FACILITUJE PROCES ZMIEROVANIA	SCHÉMA
3. KROK <b>IDENTIFIKOVANIE PROBLÉMU (STRANY HOVORIA A POČÚVAJÚ SA NAVZÁJOM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomôcť stranám porozumieť perspektíve partnera/protivníka (ako iní vnímajú konflikt/situáciu)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vedúci vyberie jednu záležitosť alebo myšlienku a vedie ľudí aby o nej hovorili. Pomôže im, aby hovorili k veci.</li> <li>Facilituje konverzáciu.</li> <li>Pomôže stranám, aby vyjadrili svoje pochopenie druhým.</li> <li>Pochváli strany za ich snahu o pochopenie a za pokrok, ktorý urobili.</li> </ol>	

KROKY	CIEĽ	POKYNY PRE PREDSTAVITEĽA ZR, KTORÝ FACILITUJE PROCES ZMIEROVANIA	SCHÉMA
4. KROK <b>VYTVÁRANIE MOŽNOSTÍ RIEŠENIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomôcť stranám vytvoriť možnosti, ktoré riešia problém tak, že získavajú všetky strany</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rada zhrnie primárne záujmy všetkých strán.</li> <li>Vyzve strany, aby sa orientovali na záujmy, stretli v spoločných pracovných skupinách a aby zostavili možnosti pre vyriešenie preformulovaného problému (ak sú len dve strany, pracujú spolu).</li> <li>Dovedie strany k tomu, aby prezentovali a zaznamenávali svoje návrhy bez hodnotenia.</li> <li>Zvýrazní prekrývajúce sa podobné návrhy.</li> <li>Nájde vylepšenia pre sľubné návrhy.</li> <li>Umožní stranám stretnutia s ich komunitami alebo splnomocniteľmi, aby mohli s nimi prekonzultovať sľubné návrhy.</li> </ol>	

KROKY	CIEĽ	POKYNY PRE PREDSTAVITEĽA ZR, KTORÝ FACILITUJE PROCES ZMIEROVANIA	SCHÉMA
5. KROK <b>DOSIAHNUTIE DOHODY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pomôcť stranám dosiahnuť vzájomne prijateľné riešenie</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vyzve strany, aby prezentovali prekonzultované možnosti.</li> <li>Zostaví poradie možností pre diskusiu. Využíva techniky aktívneho počúvania a podporuje strany vo vypracovaní výslednej dohody (kto, kedy, kde, ako).</li> <li>Zosumarizuje dohody.</li> <li>Zapíše dohody.</li> <li>Prečíta dohody a nechá stranami potvrdiť záverečné formulácie.</li> <li>Okomentuje a overí dohody (čo by ich mohlo ohroziť).</li> <li>Strany podpíšu dohody.</li> <li>Odloží alebo ukončí sedenie.</li> </ol>	

Takto vyzerá štandardná štruktúra procesu zmierovania. Každé zmierovanie však má svoj individuálny priebeh. Štruktúra je len vodidlom, nie dogmou, závisí od momentálnych potrieb klientov.

Niekedy je najzložitejšou časťou tzv. prípravná fáza, najmä primerané oslovenie „druhej strany“ v spore, vysvetlenie základných princípov zmierovacieho procesu, priebehu zmierovania až k tvorbe a napĺňaniu spoločnej dohody. Prvý kontakt, oslovenie „druhej strany“ v konflikte, sa najčastejšie uskutočňuje telefonicky. Je dôležité sa dôsledne pripraviť, prípadne napísať si text, pozitívne sa naladiť a sústrediť sa v rozhovore na výhody, ktoré zmierovanie, resp. mediácia poskytuje. Ak po telefonickom rozhovore klientovi nie je jasná funkcia zmierovateľa, je potrebné stretnúť sa osobne, vysvetliť princípy, postup zmierovacieho procesu, rolu zmierovateľa, príp. korigovať očakávania klienta.

Zmierovacie konanie sa má uskutočniť na neutrálnom mieste. Najvýhodnejšie je, ak zmierovacia rada má svoje vlastné priestory, resp. má možnosť využívať priestory inej organizácie, ktorá nie je v spore zaangažovaná.

Po otvorení zmierovacieho stretnutia je žiaduce vytvoriť pozitívne ovzdušie, snažiť sa vytvoriť pocit vzájomnej dôvery a stanoviť základné pravidlá a postupy. Členovia zmierovacej rady v priebehu zmierovacieho procesu pomáhajú: sporným stranám na spoločnom stretnutí vyjadriť, v čom podľa nich problém spočíva (pozície – záujmy), vyjadriť pocity, ako sa ich vzniknutá situácia dotýka, vzájomne sa počúvať, hľadať riešenie, ktoré je uspokojivé pre všetky zainteresované strany, dosiahnuť uspokojivú dohodu. Ich misia je

širšia než len vyriešiť spor. Prostredníctvom tohto procesu pomáhajú rozvíjať schopnosť spoločne riešiť konflikty a tým posilňovať demokratické procesy.

Členovia zmierovacej rady usmerňujú proces konania, vyjednávania tak, aby dosiahnuté riešenie konfliktu, sporu bolo výhodné pre všetky zainteresované strany. Majú záujem, aby problém bol pochopený z rôznych hľadísk a odznali všetky relevantné informácie, ktoré s konfliktom súvisia. Spoločne so stranami stanovujú pravidlá rokovania, facilitujú, analyzujú záujmy jednotlivých strán. Ich úlohou je pochopiť (hoci nie vždy súhlasiť) ako strany vnímajú konflikt a ako ho spracúvajú, ako prežívajú realitu, aktívne počúvať, zhrnúť videnie situácie. Umožniť prezentovanie návrhov bez hodnotenia, podporovať strany pri vypracovaní výslednej dohody, dohodu sumarizovať a zapísať.



Ak sporiace sa strany súhlasia, zmierovacie konania sú verejné, otvorené komukoľvek, kto počas zmierovacieho sedenia nebude rušiť proces a bude rešpektovať dohodnuté pravidlá.

Z dôvodu zachovania podmienok rovnováhy a neutrality sa pri zmierovacom procese osvedčila práca v tíme – žena a muž (hlavne ak ide o rodinné spory alebo ak sú strany v spore opačného pohlavia). Je žiaduce, aby zmierovatelia rovnomerne

spolupracovali, resp. aby si rozdelili úlohy. Jeden z tímu vedie zmierovacie konanie, zabezpečuje prediskutovanie všetkých relevantných tém, druhý člen dohliada na proces, zapisuje, v prípade potreby partnersky zasahuje. Podobná delba je užitočná aj pri väčšom počte ľudí v zmierovacej rade. Pri riešení sporov a konfliktov, ktoré sa dotýkajú vzťahov majority a minority, je dôležité, aby v zmierovacom tíme boli zastúpené všetky národnostné a etnické skupiny.

Členovia zmierovacej rady sa musia vyvarovať rozhodovania o vine alebo nevine, kto má pravdu a kto nie. Nerozhodujú o tom, čo je správne a čo nie, o tom, ako sa má konflikt riešiť. Taktiež dodržiavanie pravidiel dôvernosti a „nevynášania“ informácii, ku ktorým sa dostanú počas zmierovania, je kriticke dôležité.

## Skúsenosti z činnosti zmierovacích rád na Slovensku a v Čechách

Od prvých aktivít so zmierovaním, zmierovacími radami uplynulo skoro desať rokov, v priebehu ktorých sme získali skúsenosti, overili si užitočnosť, výhody či nevýhody a možné riziká existencie a fungovania zmierovacích rád. Prvými klientmi zmierovania boli rozvedení susedia, ktorí si navzájom vysypali smeti pred dvere. Hoci si hneď neprestali sypať odpadky pred dvere, po zmierovaní boli schopní sadnúť si, hovoriť spolu a najmä začať sa počúvať. Čo sme sa doteraz – za posledné roky – naučili v zmierovacích radoch?

Spočiatku sme sa snažili dôsledne pridržiavať modelu, v ktorom je podstatná práca s faktami a pochopením problému. Po rokoch vnímame zmierovanie komplexnejšie. Okrem dôrazu na riešenie problému veľa pozornosti venujeme aj vzťahu medzi klientmi, kvalite vzájomnej komunikácie, emóciám a vnútornému prežívaniu, tak ako je to aj v iných, novších modeloch mediácie (napr. v poňatí Johna Burta alebo školy transformácie konfliktu). Za dôležité považujeme preventívne zameranie zmierovania (v raných štádiách, skôr než sa konflikt rozhorí naplno) a blízkosť zmierovateľov ku stranám konfliktu (na rozdiel od prevažujúcej snahy o plnú nezaujatosť a neutralitu mediátorov).

Postupne sme si tiež ozrejmili, že činnosť zmierovacej rady sa neobmedzuje len na zmierovanie v podobe intervencie do konkrétnych prípadov sporov. Jej poslanie pre obec, lokalitu, región môže byť oveľa širšie, napríklad posilnenie občianskej participácie. Zmierovacie rady sú jedným z možných prostriedkov ako aktivizovať občanov, celú komunitu. Procesy zmierovania sa môžu stať spúšťačom diskusie v komunite, poukazovať na nutnosť systémových zmien. Členovia zmierovacej rady sa môžu stať katalyzátorom procesov zmeny v komunite. Môžu iniciovať, organizovať a facilitovať stretnutia, ktoré prispievajú k informovanosti občanov o živote v obci, prispieť k zvyšovaniu vplyvu občanov v rozhodovacom procese. Zmierovacia rada môže pomôcť vzniku nových občianskych združení, programov etnickej tolerancie, spolupráci medzi náboženskými obcami a podobne. Zmierovacie rady niekedy nahrádzajú alebo dopĺňajú aj funkciu občianskych poradičov, tiež premostujú dialóg medzi predstaviteľmi samosprávy a občanmi. Činnosť zmierovacej rady v regióne je významným integračným faktorom. Zmierovacie rady často poskytujú napríklad tréningy zamerané na multikulturálnu komunikáciu, efektívne riešenie konfliktov pre učiteľov, policajtov, sociálnych pracovníkov, samosprávy, mimovládne organizácie. Tým, že zmierovacie rady spoločne s inými inštitúciami organizujú multietnické programy (festivaly, miestne kultúrne aktivity), pomáhajú znižovať prejavy xenofóbie, rasizmu, antisemitizmu.

Škoda, že preventívny úžitok z činnosti zmierovacej rady v komunite sa ťažko vyčísluje. Úžitok, ktorý je dôsledkom neprítomnosti násilných konfliktov, sa vyčíslujú omnoho ťažšie ako škody, ktoré napácha nekonštruktívne a násilné riešenie konfliktov tam, kde preventívne mechanizmy chýbajú.

Podobne ako na Slovensku vyzeral i vývoj v Čechách.<sup>7</sup> Začiatkom deväťdesiatych rokov začalo České centrum pre vyjednávanie a riešenie konfliktov zakladať pri obecných úradoch zmierovacie rady ako pomocné platformy pre riešenie všetkých druhov konfliktov. Vznik prvej sa datuje do roku 1993, kedy bola založená v Prahe 5. Nasledovali ju rady v Pardubiciach, Brne, Vsetíne, Prahe 2 a Prahe 4.

V súčasnosti sú aktívne zmierovacie rady v Prahe 2, Brne a Vsetíne a začína pracovať zmierovacia rada v Pardubiciach. K roku 2000 sa viaže vznik Asociácie mediátorov ČR. Pozitívne je, že už aj niektoré fakulty, ako Filozofická fakulta alebo Fakulta humanitných štúdií Karlovej univerzity v Prahe, FSS Masarykovej univerzity v Brne a tiež fakulta v Olomouci prejavili záujem o techniku zmierovania a mediáciu, ktoré sa stali súčasťou náplne výberových seminárov.

Keďže zmierovacie rady sa konštituovali pri miestnych úradoch v obciach, ich pozornosť sa upriamuje na mimosúdne rokovania vyvolané potrebami obce. Rady sa riadia vlastným štatútom. Schvaľuje ich miestne zastupiteľstvo, čím zoskupenie dobrovoľných pracovníkov získava legitimitu a formálne uznanie komunitou.

Po vyše desaťročných skúsenostiach možno konštatovať, že v českej spoločnosti stále pretrváva názor o väčšej hodnote súdneho procesu v porovnaní s mimosúdnym riešením sporu. Preto aj prvá fáza procesu – zoznámenie predstaviteľov obcí s myšlienkou založenia zmierovacej rady – sa dá považovať za najzložitejšiu. Je symptomatické, že pri prvých ťažkostiach aj myšlienku dovedty pozitívne prijímajúci pracovníci obcí prestali proces vytvárania rád podporovať.

Čo sa ukázalo byť najdôležitejšími princípmi pre udržanie, úspešné fungovanie a rozvoj zmierovacej rady? Uvádzame faktory, ktoré zo slovenských a českých skúseností považujeme za kľúčové.

**Koordinátor:** Osoba koordinátora je dôležitá v priebehu celého vzniku a existencie zmierovacej rady. Koordinátor musí byť osoba nezávislá a neutrálna. Asi netreba zvlášť zdôrazňovať, že musí byť prijateľná pre všetky národnostné a etnické skupiny, politické strany, mať dobré kontakty na miestnu samosprávu, štátnu správu, mimovládne organizácie, náboženské obce, médiá. Výber koordinátora projektu je náročný. Počiatočné rokovania bývali jednoduchšie a úspešnejšie, ak existovali osobné kontakty na miestny orgán samosprávy a na post koordinátora bolo možné odporučiť vhodnú osobu.

<sup>7</sup> (Spracované podľa podkladov Tatjany Šiškovéj z Asociácie mediátorů ČR)

**Správne načasovanie:** Jednou z okolností ovplyvňujúcich úspešnosť vzniku zmierovacej rady je vedieť ju predosť v správny čas. Za takýto sa považuje začiatok volebného obdobia, najneskôr jeho prvá polovica. V neskoršom období sa novozvolení poslanci nemusia stotožniť s myšlienkami svojich predchodcov, obzvlášť, keď do poslaneckých lavíc zasadnú príslušníci bývalej opozície. V histórii Prahy 5 sa stalo, že odchodom aktívnych poslancov bola činnosť zmierovacej rady v nasledujúcom volebnom období pozastavená. Proces jej vzniku sa musel odznova opakovať napriek tomu, že tam boli vyškolení mediátori.

**Nie je člen ako člen:** Netreba podceňiť výber členov zmierovacej rady. Nie každý záujemca sa automaticky stáva vhodnou osobou. Prekážkou je, ak ide o veľmi direktívneho človeka, alebo takého, ktorý sa bojí konfliktu. Taktiež ak v procese zmierovania mediátor radí a hodnotí, čím záujemcu môže odraďiť od rozbehnutého procesu, alebo ho môže predčasne ukončiť s vynútenou dohodou.

**Spolupráca s médiami:** Po vyškolení členov zmierovacej rady je nutné venovať pozornosť prezentácii rady, pretože samosprávy nemajú skúsenosti s takouto činnosťou. Významnú úlohu tu zohrávajú regionálne médiá, ktoré informujú nielen o existencii rady, ale tiež o jej práci. Prezentácia by mala byť permanentná, mala by presvedčať o pozitívach mimosúdného riešenia sporov.

**Informácie:** Informácie o projekte musia dostať všetci zainteresovaní jednotlivci a inštitúcie v lokalite alebo regióne, najlepšie formou osobných stretnutí. Nie všetci sa do projektu zapoja, resp. ho budú považovať v prvej fáze za prínos, ale pre akceptáciu zmierovacej rady v budúcnosti je dôležité, aby dostali potrebné informácie.

**Tréning budúcich zmierovateľov:** Budovanie vzdelávacej kapacity prostredníctvom tréningov pre potenciálnych členov zmierovacej rady sa ukazuje ako najlepší postup. Tréningy sú intenzívne, optimálne sú jednodňové stretnutia v približne jeden až dvojmesačných intervaloch. Novým rozmerom pre účastníkov býva zážitok blízkosti vo vzájomných kontaktoch a vzťahoch (práca vo dvojiciach a malých skupinách, prezentácie, spoločné diskusie a debaty, príp. aj spoločné ubytovanie), ktorého výsledkom je lepšie spoznanie sa. Pod vplyvom prežívania spoločných situácií sa získané a naučené stereotypy a predsudky odbúravaju. Okrem praktických zručností dostávajú účastníci tréningu aj písomné materiály – manuály, brožúry a knihy k problematike.

Aby zmierovacie rady úspešne fungovali, aj po ukončení tréningov je potrebné pokračovať v stretnutiach raz za 4 – 6 týždňov formou supervíznych stretnutí. Cieľom stretnutí majú byť konzultácie a analýza riešených problémov a sporov, tiež príprava prevenčných aktivít – diskusných fór, verejných

stretnutí, ďalšieho vzdelávania samotných zmierovateľov, resp. zvolených skupín (učitelia, samospráva, atď.). V neposlednom rade je dôležitá vzájomná podpora, výmena informácií a spoločné koordinovanie aktivít.

Činnosť a zakotvenie zmierovacej rady je vhodné podporiť aj vzdelávaním pre potencionálnych partnerov a možných distribútorov informácií o zmierovacích radách. Osvedčili sa krátke vzdelávacie programy pre pracovníkov samosprávy, štátnej správy, mestskej a obecnej polície a najmä učiteľov, ktorí majú vplyv na veľkú skupinu mladých ľudí. Prevenčné rady, napr. organizovanie, resp. spoluorganizovanie podujatí s cieľom prispieť k odbúravaniu predsudkov, stereotypov taktiež prispievajú k zviditeľňovaniu zmierovania. Vzdelávanie a supervízia musia byť doprevádzané aj množstvom PR aktivít v komunite (letáky, miestne a regionálne noviny, vývesné skrinky obecných úradov, prezentácie v lokálnych a regionálnych televíznych a rozhlasových staniách).

**Proaktívne kroky:** Činnosť zmierovacej rady sa nespustí sama od seba, pasívnym čakaním na klientov. Zmierovacie rady musia urobiť prvé proaktívne kroky. Opätovne osobne kontaktovať úrady, inštitúcie, osloviť súdy, právnikov, iniciovať prvé prípady zmierovania. V začiatkoch činnosti zmierovacej rady sa osvedčilo „ísť za klientom“, t. j. ak vieme o existencii sporu, konfliktu medzi dvoma stranami, navrhnúť im možnosť riešenia situácie zmierovaním. Samozrejme, že v takýchto prípadoch je potrebné ešte citlivejšie zvážiť typ konfliktu a rešpektovať súkromie účastníkov.

## PRÍKLADY PRÁCE ZMIEROVACEJ RADY

(oblasti a kazuistiky)



Podobne ako vo svete, aj na Slovensku sa na zmierovacie rady obracajú klienti v rôznych situáciách – niekedy s problémami a konfliktami, ktoré presne zapadajú do práce zmierovacej rady, inokedy s otázkami, ktoré by skôr patrili na súd, do kompetencie polície alebo komisie pre verejný poriadok. Niekedy by sa prípady mohli vyriešiť aj individuálnou mediáciou. Na zmierovacie rady sa občania najčastejšie obracajú v nasledovných situáciách:

- **susedské spory** (rušenie nočného pokoja, znečisťovanie spoločných priestorov, hluk, hlasná hudba, agresívne správanie mladistvých a detí, hranice pozemkov, domáce zvieratá, ohováranie, pravidlá pre rozhodovanie v kolektívne spoluvlastníkov, platenie za spoločné výdavky, využívanie a výzdoba spoločných priestorov, výťahy, opravy, záhradky pred domom, kočíkárne, dielne a pod.),
- **rodinné konflikty** (vzťahy medzi partnermi, návštevy a možnosť stretávaní sa s malými deťmi, vzťahy rodičia – deti, súrodenecké vzťahy, majetkové vysporiadanie po rozvoze, medzigeneračné konflikty a pod.),
- **spory úrad – občan** (nevhodné správanie, neposkytnutie služby, neposkytnutie informácie alebo neposkytnutie plnej informácie, zneužívanie mocenskej pozície autority, na druhej strane domáhanie sa služby, na ktorú občan nemá nárok, nedorozumenia vyplývajúce z nesprávneho porozumenia; rozhodnutie inštitúcií, ktorého dôsledky nesú občania, ale oni sami nemohli toto rozhodnutie ovplyvniť – zlučovanie škôl, otváracie hodiny inštitúcií, skládky, nové predpisy, atď.),

- **spory týkajúce sa zamestnania** (preradenie na inú prácu, ukončenie pracovného pomeru, mobbing alebo harrasment, spory spojené so spoluvlastníctvom vo firmách).

V ojedinelých sporoch a konfliktoch už len samotné kontaktovanie druhej strany a pomenovanie problému vedie k jeho riešeniu, situácia sa začne riešiť aj bez zmierovacieho stretnutia. Niekedy je konkrétny spor len poslednou kvapkou, ktorá zviditeľňuje širší štruktúrny problém. V takom prípade väčším prínosom než riešenie samotného sporu je spoločenský diskurz a uvedomenie si systémových problémov, ktoré sporný prípad spúšťa.

Pre lepšiu predstavu uvádzame ilustračné príklady zmierovania – prípadové štúdie, ktoré sa skutočne stali (niektoré mená a miesta sme v texte pozmenili). Vybrali sme tri typické príklady zo Slovenska – rodinný konflikt, susedský spor, spor medzi občanom a miestnou inštitúciou a dva prípady z Česka.

### 1. Možnosť navštevovať dieťa po rozvode (rodinný konflikt)

Rodičia Eva a Milan sa po ôsmich rokoch manželstva rozviedli. Bezprostredným dôvodom bola skutočnosť, že Milan si našiel inú partnerku. Ich jediný syn, šesťročný Marek, bol po rozvode zverený do opaterky matky a rozvodovým rozhodnutím bolo určené výživné vo výške 3000 Sk. Rozvod prebiehal pomerne dramaticky, vzťahy medzi rodičmi sa vážne narušili. Neboli schopní spolu komunikovať a dohodnúť sa na návštevách syna Marka u otca. Matka nesúhlasila s návštevami, tvrdila, že otec nie je schopný postarať sa o syna, že ho zradil, zanechal, vymenil za novú partnerku, atď. Otec opakovane podal návrh na súd na úpravu styku so synom. Matka s rozsudkom nesúhlasila, nerešpektovala ho a rôznymi spôsobmi „sabotovala“.

Na zmierovaciu radu odporučila rodičov sociálna pracovníčka.

Prvé stretnutie mediátora zo ZR sa uskutočnilo s otcom. Ten opakoval svoje práva, poukazoval na rozsudok súdu, ale zároveň uvádzal, že už má dosť súdnych konaní, advokátov a podobne. Marka má rád a chce sa s ním pravidelne, bez stresov, stretávať.

Matka bola pri prvom kontakte nedôverčivá, nahnevaná, mala obavu, že ZR chce zasupovať záujmy bývalého manžela. Cítila sa dotknutá a pokorená, že ju bývalý manžel opustil a v podstate ho chcela „potrestať“, nech si uvedomí, čo stratil.. Súhlasila však so spoločným stretnutím.

Zmierovacie konanie viedli dvaja členovia, žena a muž. V priebehu procesu sa zaoberali príčinami sporu, poskytli priestor aj na „návrat do minulosti“, vytvorili priestor na vyjadrenie emócií. Pomohli pomenovať záujmy, hľadať riešenia. Rodičia dospeli – po troch hodinách – za pomoci zmierovateľov k spoločnej dohode. Otec sa bude stretávať s dieťaťom dve popoludnia v týždni (utorok a štvrtok) od 15. do 17.30 h a dvakrát mesačne prvú a tretiu nedeľu od 10. do 17. h. Matka sa zaviazala, že mu to umožní a otec vezme späť návrh na súdne konanie do siedmich dní.

Rovnako dôležité ako výsledok tohto mediačného stretnutia je fakt, že rodičia dokázali spolu hovoriť. Zvyšuje to pravdepodobnosť, že budú pripravení nájsť minimálne predpoklady pre dohodu, ak pôjde o záujmy ich syna i v budúcnosti.

### 2. Nájomníci na Sicílskej 18 (susedský spor)

V panelovom dome sa do sporu dostali nájomníci – rómska rodina verzus ostatné nerómske rodiny. Obyvatelia panelového domu na Sicílskej 18 kontaktovali zmierovaciu radu na odporúčenie mestského úradu.

Päťposchodový dom je na sídlisku, jeden z 12 bytov obýva rómska rodina, ktorá je podľa ostatných nájomníkov neprispôsobivá, hlučná, znečisťuje spoločné priestory. Sťažovatelia majú jednoznačné stanovisko – rómsku rodinu treba vystaňovať.

Na prvom stretnutí s obyvateľmi im bolo navrhnuté, aby si zvolili dvoch zástupcov, ktorí sa zúčastnia zmierovacieho sedenia a budú zastupovať ostatných obyvateľov. Zmierovacia rada oslovila a pozvala na stretnutie druhú stranu v spore. Výhodou bola skutočnosť, že zo zmierovateľom mala rodina v minulosti kladné skúsenosti. Aj vďaka tomu bola rómska rodina ochotná zúčastniť sa na stretnutí.

Zmierovacieho stretnutia sa zúčastnili traja členovia zmierovacej rady (žena, dvaja muži, jeden z nich Róm) a za každú dotknutú stranu v spore dvaja zástupcovia. Na začiatku sedenia sa stanovili jasné a zrozumiteľné pravidlá, ktoré boli v priebehu procesu veľmi nápomocné. Nakoľko obidve strany vystupovali málo konštruktívne, nahnevane, občas až agresívne, bolo nutné opakovane poukazovať na pravidlá – neskákať si do reči a vyhýbať sa vzájomnému osočovaniu.

Stretnutie dlhšiu dobu spočívalo len v deklaráciách postojov, zmierovatelia poukazovali na záujmy spoločné pre všetkých obyvateľov. Po prestávke a po vyjadrení pocitov oboch strán (odmietnutie, obava, strach) nastal pozitívny obrat. Znepriatelené strany sa počúvali a dospeli k spoločnej dohode. Rodina Krokusovcov dva dni dopredu upozorní susedov na rodinné oslavy a väčšie návštevy, ktoré budú dvakrát mesačne. Do dvoch týždňov upraví priestor pred vchodom, opraví lavičku a na najbližšom pingpongovom turnaji o dva týždne, ktorý sa pravidelne organizuje v spoločných priestoroch, sa zúčastnia aj Krokusovci.

Spolužitie týchto obyvateľov možno nebude ideálne, avšak začali spolu komunikovať, počúvať sa a pochopili, že majú spoločné záujmy a ciele. Ďalšie konflikty sa budú pokúšať riešiť diskusiou, nie vystaňovaním.

### 3. Občianske združenie verzus poslanec obecného zastupiteľstva

Členovia občianskeho združenia sa na zmierovaciu radu obrátili na základe letáku. Zmierovaciu radu kontaktovali po opakovaných neúspešných pokusoch o osobné stretnutie s poslancom obecného zastupiteľstva. Ten sa na zasadnutí zastupiteľstva nevhodne vyjadroval na ich adresu. Tvrdil, že pridelené finančné prostriedky používajú netransparentne, ich aktivity nemajú žiadny vplyv na správanie klientov s ktorými pracujú a združenia, ktoré pracujú s Rómami, prsto netreba podporovať. Podľa názoru členov OZ svojím jednostranným vystúpením poslanec poškodil ich dobré meno a následkom toho im nebola poskytnutá finančná dotácia zo stany obecného úradu v požadovanej výške. Cítila sa urazená, poníženie a považujú takéto správanie za diskrimináciu hraničiacu s prejavmi rasizmu. Poslanec sa osobnému stretnutiu vyhýba, na dohovorené termíny nepríde, ani sa neospravedlní.

Poslanec prejavil ochotu stretnúť sa so zástupcami občianskeho združenia. Tvrdil, že bol pracovne zaneprázdnený, že ho OZ verbálne napadlo a na mobilnom telefóne mu nechalo veľmi neprijemný až výhražný odkaz. Mal za to, že nie je možné s nimi konštruktívne rokovať, a preto sa stretnutí opakovane nezúčastnil.

Člen zmierovacej rady sa stretol s účastníkmi konfliktu najskôr individuálne. Neskôr sa uskutočnilo spoločné, asi trojhodinové stretnutie. Stretnutie bolo konštruktívne. Na požiadanie strán zmierovacie sedenie viedol len jeden zmierovateľ. Účastníci si navzájom vysvetlili svoje stanoviská a záujmy. Poslanec sa vyjadril, že informácie boli vytrhnuté z kontextu – netvrdil, že sa nemajú podporovať minority, ale na zasadnutí zastupiteľstva boli predložené neúplné materiály, ktoré nedávali jasný obraz o hospodárení OZ s finančnými prostriedkami.

Zástupcovia OZ uznali, že informácie o vyjadrovaní sa poslanca boli sprostredkované, ale podľa nich z veľmi dôveryhodných zdrojov. Ľudia, od ktorých sa to dozvedeli, nemajú s poslancom dobré vzťahy, čo čiastočne mohlo skresliť informácie. Neprijemný odkaz na mobilnom telefóne zanechali kvôli pocitu bezmocnosti. Odstupom času nepokladajú takýto spôsob „vyrovnávania si účtov“ za rozumný a ospravedlnili sa. Dohodli sa, že v budúcnosti sa pred prerokovaním materiálov týkajúcich sa OZ osobne stretnú a poslanec sa zdrží komentárov a vyjadrení o činnosti OZ, ak nemá dostatok informácií. Stretnutie skončilo ústnou dohodou.

Uvádzame tiež ukážku dvoch prípadov, s ktorými pracovala Zmierovacia rada v Prahe 5.

#### 4. Rodičia

V jednej zo škôl na sídlisku odmietali rodičia majority posilať svoje deti do školy, ktorú navštevovali aj rómske deti. Rómski rodičia sa bránili a požiadali riaditeľku školy o nápravu a spravodlivosť. Po rokovaní ZR s rodičmi majority títo zistili, že rovnako ako oni, aj rómski rodičia majú záujem o vzdelávanie svojich detí, často však nestačia na ich prípravu do školy. Pochopili tiež, že životný štýl rómskych rodín je úplne iný ako ich. Uznali, že krik, nepravdivá dochádzka a bitky rómskych detí možno vysvetliť aj inak ako rasisticky a nenávisťne.

Rómski rodičia zistili, že ostatní rodičia nechcú nikoho z nich vysťahovať. Všetci rodičia sa dohodli na vzájomnom rešpektovaní sa, rómski sľúbili väčší dohľad nad svojimi deťmi. Na záver sa zúčastnení dohodli na spoločnom futbalovom zápase, ktorý bude začiatkom nového obdobia, tzv. zmierenia.

#### 5. Nepodarená dcéra

Jediná dcéra rodičov sa vydala, narodil sa jej syn a po čase sa rozviedla. Po rozvode sa dala dokopy s mužom, ktorý prišiel z výkonu trestu. Rodina dcéry ho neprijala. Dcéra sa odsťahovala k priateľovi a syna dočasne nechala u svojich rodičov. Tí jej po čase odmietli čokoľvek z jej osobných vecí vydať, vrátane syna, ktorého mali vo svojej opateri.

Dcéra chcela z bytu rodičov získať svoje veci, nebol jej však umožnený vstup do bytu. Syna tiež nemohla vídať. Rodičia sú už starší, otec invalidný, neschopný dostaviť sa na zmierovanie. Preto mediátor rokoval v byte rodičov. Tí dovolili dcére prísť a dohodli sa, že si môže odnieť všetky svoje veci. A najpodstatnejšie, že syna si môže brávať k sebe na návštevy.

Rodičia zatiaľ trvajú na tom, aby vnuk vždy spal u nich, preto návštevy matky bývajú nateraz len krátkodobé. Obe strany súhlasili so zapojením sociálnej pracovníčky do prípadu a dúfajú, že s jej pomocou sa upraví aj vzťah malého syna s matkou. Starí rodičia už nezatvárajú dvere pred svojou „nepodarenou“ dcérou.

V týchto, ako aj ďalších prípadoch šlo o nedorozumenia, ku ktorým sa pridružili emócie, strach a nenávisť. Spočiatku sa spory zdali byť neriešiteľné. Po zásahu nezainteresovanej tretej strany sa však pootvorili dvere pre ďalšie riešenie, niekedy bol obnovený pôvodný vzťah. Problémy boli vyriešené pomocou rozumu, nie emócií. Mnohí ľudia prestali žiť v napätí, niektorí aspoň načas, iní na dlhú dobu.

Uvedené príklady zmierovania sú rozdielne, majú však spoločné znaky. Podobajú sa v dôvodoch, prečo strany prestali spolu komunikovať. Každý sa „zabarikádoval“ na svojich pozíciách. Za pomoci tretej neutrálnej strany mali možnosť vyjadriť emócie, nie len trvať na pozíciách. Hovoriť aj o záujmoch, navzájom sa počúvať, hľadať a nájsť spoločný priestor a riešenia prospešné pre všetkých zainteresovaných.

# VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV POUŽÍVANÝCH V PRÍRUČKE

**Facilitácia** (alebo štrukturovanie/uľahčovanie diskusie) je kooperatívny proces, v ktorom strany s odlišnými záujmami a cieľmi umožnia, aby proces (nie obsah) ich stretnutia riadila tretia, nezávislá osoba alebo inštitúcia. Úlohou facilitátora je pomôcť skupine alebo stranám, aby sa sústredili na spoločne definovanú úlohu, zvolili a postupovali podľa čo najproduktívnejšieho postupu. Zabezpečiť, aby sa členovia skupiny alebo strany nenapádali, ale aby v čo najväčšej miere participovali na riešení a boli pripravení niesť zodpovednosť za dosiahnuté konsenzuálne riešenie.

Facilitácia sa využíva v celom komplexe diskusií, kde sa rôzne skupiny majú zhodnúť na optimálnom riešení napr. miestnych environmentálnych, interetnických, vzdelávacích či ekonomických problémov.

**Mediácia** (alebo sprostredkovanie) je podľa definície jedného z klasikov alternatívnych prístupov k riešeniu konfliktov „...intervencia tretej strany do sporu alebo vyjednávania, ktorá je pre obe strany akceptovateľná, nestranná a neutrálna a nemá žiadnu autoritatívnu rozhodovaciu moc zasahovať z pozície nadradenej autority alebo inštitúcie“. Úlohou mediácie je doviesti strany v spore k riešeniu, ktoré je dobrovoľné, plne závislé na ich dohode a je obojstranne akceptovateľné. Dnes je mediácia najrýchlejšie sa rozvíjajúcou metódou v mnohých demokratických štátoch, hlavne v školách, susedských a rodinných sporoch, v obchodných vzťahoch, fungovaní štátnych inštitúcií a pod. Byť mediátorom sa stáva prestížnou profesiou, mediačné postupy vyhľadávaným smerom špecializácie štúdia na početných vysokých školách.





**Arbitrácia** (alebo rozhodovanie) je alternatívnym spôsobom riešenia sporov, ktorý sa podobá súdnym postupom v tom, že neutrálna tretia strana, ktorá je expertom v oblasti sporu, vypočuje obe strany, zhromaždí a posúdi dôkazové materiály a podobne ako súd rozhodne o výsledku sporu. Arbitrácia je omnoho neformálnejšia a menej komplikovaný postup ako súdne riešenie. Účasť strán je dobrovoľná, hoci ak sa rozhodnú podstúpiť tento postup, rozhodnutia arbitrátorov sú záväzné a vymáhateľné. Arbitrácia sa využíva ako alternatíva súdu hlavne v komerčných sporoch a v sporoch medzi zamestnávateľmi a pracovníkmi.

**Zmierovanie (konciliácia)** je špecifický typ uplatnenia mediácie vo vzťahu dvoch či viacerých zainteresovaných skupín, kde sa v pozícii tretej, neutrálnej strany ocitá taktiež kolektívny orgán – zmierovacia rada. Ide o pomoc sporiacim sa stranám, ako dlhodobo spolu alebo vedľa seba žiť alebo si opäť nájsť spôsoby, ako spolunažívať. Nejde len o vyriešenie jedného sporu, ale vybudovanie stratenej dôvery, obnovu vzájomných vzťahov. Zmierovanie sa využíva aj v súdnom procese (zmierovacie konanie alebo súdny zmier). V texte uvádzame skôr príklady susedských, komunitných vzťahov (v zmysle ľudského spoločenstva) a komunálne spory (teda spory na úrovni obce alebo mesta). Zmierovanie okrem mediácie predpokladá aj iné aktivity – osvetu, prevenciu konfliktov (zachytávanie potenciálnych zdrojov konfliktov), podporu kooperatívnych aktivít (napríklad spolupráca s inými svojpomocnými skupinami) prípadne rôzne formy vzdelávania, ktoré vedú k redukcii predsudkov a spoločnému plánovaniu. Zmierovanie môže mať viac foriem – napr. svojpomocné mediálne centrum, rovesnícka mediácia na školách, spolupráca s komisiou pre verejný poriadok v obci a inými zložkami samosprávy a štátnej správy, mimovládny organizáciami, cirkvou.

**Zmierovacia rada** je mediálny mechanizmus, ktorý umožňuje zmierovanie v kontexte miestnych alebo regionálnych konfliktov. Zmierovaciu radu tvorí spravidla skupina miestnych občanov, ktorí sú profesionálne pripravení vyvážené zasahovať do konfliktov, rozumejú miestnemu kontextu a z hľadiska vonkajších charakteristík majú blízko k tej či onej skupine občanov, ktorí sa ocitli v spore. I keď členovia zmierovacej rady zodpovedajú za proces a spravidla obsahovo nevstupujú do riešenia sporov, ich úloha v konštruktívnom vyústení sporu je kľúčová. Tvorja ju totiž občania, ktorí sú miestne neformálne authority, ľudia, ktorí požívajú dôveru ostatných v určitej komunite, sú sociálne citliví, vyhýbajú sa etnickým či hodnotovým predsudkom, majú v komunite mienkotvornú kapacitu a sú známi svojim nekonfrontačným prístupom k riešeniu problémov.

**Bipartitné a multipartitné zmierovanie** (čiže dvojstranné a mnohostranné zmierovanie) je také, kde sú zúčastnené dve sporiace sa strany alebo väčší počet sporiacich sa strán (tri, päť, tucet...), pričom každá zo strán môže byť reprezentovaná jednotlivcom alebo skupinou či inštitúciou.

## Odporúčaná literatúra

- Bednařík, Aleš: Riešenie konfliktov. Príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou. Bratislava: PDCS, 2001.
- Fisher; Roger; Ury; William; Patton; Bruce: Jak dosáhnout souhlasu. Praha: Management Press, 2004
- Holá, Lenka: Mediace. Praha: Grada, 2003
- kol.: Čo sa nám osvedčilo? Bratislava: PDCS, 2003
- kol.: Mediácia – nová forma mimosúdneho riešenia sporov. Právo a manažment – Aktuálne zmeny v legislatíve, číslo 16/2004 z 25. 8. 2004.
- Křivohlavý, J.: Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994.
- Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2002.
- Ondrušek, D. a Shapiro, I.: Demokracie a alternativní přístupy k řešení konfliktu In: kol: Demokracie a ústavnost, Univerzita Karlova v Praze. Praha: nakladatelství Karolinum, 1999.
- Křivohlavý, J.: Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál, 2002.
- Labáth, Vladimír: Mediácia – alternatívne riešenie sporov. Bulletin slovenskej advokácie 4/2004.
- Průcha, Jan: Multikulturní výchova. Teorie – praxe – výzkum. Praha: ISV, 2001.
- Navrátil, Pavel a kol.: Romové v České společnosti. Praha: Portál, 2003.
- Říčan, Pavel: S Romy žít budeme – jde o to jak. Praha: Portál, 2002.
- Riskin, L.; L., Arnold, T.; Keating, J.; M. Jr.: Mediace aneb jak řešit konflikty. Praha: Palata, 1997.
- Šišková, Tatjana: Menšiny a migranti v České republice. My a oni v multikulturní společnosti 21. století. Praha: Portál, 2001.
- Ury, William: Jak překonat nesouhlas. Praha: Management Press, 1998.
- Vašečka, Michal (Ed.) a kol.: Čačipen pal o Roma. Súhrnná správa o Rómoch na Slovensku. Bratislava: IVO, 2002.

## Výber adres stránok na webe k problematike

### Prehľady histórie komunitnej mediácie

<http://www.beyondintractability.org/iweb/audio/shonholtz-r.html>

Rozhovor s Rayom Shonholzom o začiatkoch Community Boards a o misii Partners For Democratic Change v šírení komunitnej mediácie.

<http://www.ncjrs.org/txtfiles/165698.txt>

Podrobný prehľad histórie komunitnej mediácie, hlavne v USA.

### Stránky k alternatívnemu riešeniu sporov a k mediácii

[www.amssk.sk](http://www.amssk.sk)

Stránka Asociácie mediátorov Slovenska, profesionálnej členskej organizácie združujúcej odborníkov pôsobiach v oblasti mediácie a zmierovania.

<http://www.mediate.com/>

Najrozsiahlejšia stránka k problematike s množstvom článkov, konferencií, literárnych zdrojov, informáciami o profesionálnych asociáciách pôsobiach v tejto problematike ap.

<http://www.adrr.com>

Stránka s množstvom rôznorodých zdrojov k alternatívnym spôsobom riešenia sporov – eseje, zoznamy zdrojov, formuláre, literatúra, kontakty.

<http://www.CRinfo.org>

Stránka projektu The Conflict Resolution information Source s viac ako 20 000 linkami na zdroje spojenia s riešením konfliktov – články, novinky, diskusné skupiny, sieťovanie, vzdelávanie, hodnotenie.

[http://www.pdcs.sk/mod.php?mod=userpage&page\\_id=174](http://www.pdcs.sk/mod.php?mod=userpage&page_id=174)

Adresa zoznamu kníh k tejto problematike v knižnici PDCS.

### Zákony

<http://www.ark.sk/NR549.rtf>

Zákon č. 420/2004 Z. z. o mediácii a o doplnení niektorých zákonov s účinnosťou od 1. septembra 2004.

(na stránke ARK, s. r. o.)

<http://www.justice.gov.sk/dwn/l6/probmed.rtf>

Zákon o probačných a mediačných úradníkoch 550/2003 Z. z. (návrh)

[www.justice.gov.sk](http://www.justice.gov.sk)

Stránka Ministerstva spravodlivosti SR.

## Linky k probácii a mediácii

<http://www.cep-probation.org/>

Conférence Permanente Européenne de la Probation – CEP komentuje alternatívne metódy včlenenia sa odsúdených do spoločnosti (napr. alternatívne tresty, probácia, verejnoprospešné práce a mediácia).

<http://www.kcl.ac.uk/depsta/rel/ccjs/justicelink/probation.htm>

Centre for Crime and Justice Studies – databáza organizácií, služieb, publikácií a štatistík o probácii vedenej King's College London.

<http://www.penalreform.org/>

Medzinárodná nezisková organizácia zaoberajúca sa reformou väznenstva.

### Linky k mediácii v rôznych kontextoch (peer mediácia, komerčná mediácia, komunitná mediácia)

[www.ark.sk](http://www.ark.sk)

Stránka firmy Ark, s. r. o. ponúka informácie o mediácii a kurzoch, ktoré sú určené pre mediátorov.

[http://mediacia.pdcs.sk/skolska\\_mediacia/prednosti.html](http://mediacia.pdcs.sk/skolska_mediacia/prednosti.html)

Hnutie mediácie v školách, pokyny ako zaviesť mediačný program, základné definície.

## Minimálne kvalifikačné predpoklady pre prácu člena zmierovacej rady

Od členov zmierovacích rád sa očakáva osvojenie si zručností (spôsobilostí) pri efektívnom riešení konfliktov na rôznych úrovniach (jednotlivec – jednotlivec, jednotlivec – skupina, skupina – skupina) a tiež poznanie štandardných fáz konfliktu a schopnosť k nim priradiť primeranú stratégiu s prihliadnutím i na kultúrne odlišnosti. Člen ZR by mal poznať zásady zmierovacieho procesu a ovládať základné zručnosti potrebné pre vedenie účastníkov konfliktu ku konštruktívnej dohode. Zorientuje sa zvlášť v aspektoch dialógu medzi majoritou a minoritami vo svojom regióne.

Okrem vedomostí člen ZR má mať aj praktické zručnosti veľmi podobné tým ako majú mediátori, ktorí pracujú s jednotlivcami. Podľa amerického mediátora Riffkina (1991)<sup>1</sup>, ktorý je považovaný za autoritu v tejto oblasti, mediátor by mal mať zručnosti v piatich hlavných smeroch:

**AKTÍVNE POČÚVANIE** – dokáže primerane používať verbálne i neverbálne prostriedky ktorými dáva najavo, že počul, čo sa povedalo. Vhodne formuluje obsah a tón doplňujúcich otázok, aby bolo jasné, že (mediátor) pochopil obsah toho, čo počul a to naozaj v takom zmysle, ako bolo mienené. Taktiež má schopnosť vo výpovediach odlíšiť pozície (to, čo strany deklarujú) a záujmy sporiacich sa strán. V procese zmierovania dokáže doviesť strany k uvedomeniu si týchto rozdielov a identifikovaniu skutočných záujmov, s ktorými sa neskôr pracuje v procese zmierovania.

**HLADANIE FAKTOV** – získava popis udalostí, ktoré sa odohrali, a to z pohľadu každej strany. Toto vyžaduje klásť otvorené otázky, ktoré neobsahujú žiadne hodnotenie ani kritizovanie povedaného.

**IDENTIFIKÁCIA SPORNÝCH BODOV** – byť schopný odhaliť nielen tie najviditeľnejšie sporné body, ktoré strany pomenujú, ale aj skryté obavy, strachy a potreby, na ktoré treba brať ohľad ak má byť dosiahnutá nejaká dohoda. Toto vyžaduje vzájomné porozumenie a priateľskú výmenu názorov medzi mediátorom a každou zo sporiacich sa strán, v ktorej mediátor redefinuje povedané, zhŕňa to, čo bolo povedané a žiada každú stranu, aby potvrdila, či je interpretácia presná.

**PREFORMULOVANIE SPORNÝCH BODOV** – poňať všetky jednotlivé sporné body ako jeden problém, ktorý musí byť vyriešený všetkými stranami. Môže to vyžadovať oddelenie faktických sporných bodov od medziľudských problémov, aby sa rozptýlilo všetko emotívne napätie. Môže taktiež vyžadovať usporiadanie sporných bodov do veľmi konkrétnych termínov tak, aby mohli byť podniknuté akcie smerom k nim.

<sup>1</sup>J. Riffkin et al.: *Five basic mediation skills*. Massachusetts University, Amherst, 1991

FACILITOVANIE DOHODY – pomôcť stranám identifikovať spoločné riešenia sporných bodov. Taktiež pomôcť im rozlíšiť, ktoré sporné body majú v spore prednosť a zabezpečiť, aby boli zahrnuté do každej dohody. Vedieť, ako dosiahnuť prijateľnú formuláciu pre spísanie dohody tak, aby mohla byť jednoznačná, realistická, akceptovaná a podpísaná oboma stranami.



Člen zmierovacej rady by mal okrem uvedených kompetencií spĺňať aj ďalšie osobnostné predpoklady pre výkon tejto činnosti. Osobnostné predpoklady pre zmierovateľa sú rovnako významné a dôležité ako teoretické vedomosti a praktické zručnosti. Možno, že to bude vyzeráť ako samozrejmosť, ale po skúsenostiach s ľuďmi, ktorých priťahuje pozícia mediátora/ zmierovateľa, sa ukazuje užitočné opakovať, že mienkotvorné osobnosti, ktoré v komunite majú neformálnu autoritu, spravidla spĺňajú aj ďalšie charakteristiky zrelej osobnosti, napr.:

- stabilita osobnosti, citová vyrovnanosť a stálosť, sebaistota, schopnosť adekvátne reagovať v konfliktných situáciách,
- morálne kvality – bezúhonnosť, poctivosť, pracovná spoľahlivosť,
- sociálne zručnosti – primerane nadväzovať kontakt, efektívne komunikovať,
- vystupovanie – schopnosť adekvátne prispôsobiť vystupovanie situácii, kultúrnosť,
- vzdelanie – formálne vzdelanie je výhodou, nie však zárukou úspechu pri zmierovaní? je žiadúce, ak v sú tíme zmierovacej rady zastúpení ľudia s rôznym stupňom vzdelania (základné, stredoškolské, vysokoškolské),
- rešpekt k názorom, náladám a formuláciám strán – prirodzeným predpokladom je rešpekt k základným ľudským právam ako aj predpoklad poznať a mať spracované vlastné predsudky a stereotypy.

*Na to, aby záujemca o prácu v zmierovacej rade bol schopný osvojiť si tieto kompetencie, kurzy/tréningy netrvajú spravidla kratšie ako 40 hodín a v podmienkach potrieb Slovenska obsahujú najčastejšie tieto témy<sup>8</sup>:*

<sup>8</sup> Tematické zameranie obsahu kurzu PDCS pre členov ZR, ktorý je akreditovaný na MŠ SR.

## 1. Medzikultúrna komunikácia

### Pojmové východiská

- Medzikultúrna komunikácia – vymedzenie pojmu, oblasti jej aplikácie v projektoch integrácie
- Postoje, stereotypy, predsudky
- Zdroje etnických a rasových predsudkov
- Kultúrna diverzita a vysporiadanie sa s kultúrnou diverzitou (rôznorodosťou) v práci s menšinami (konceptia 6 štádií kultúrnej citlivosti M. Benetta)
- Špecifická medzikultúrnej komunikácie na rôznych úrovniach (na úrovni jednotlivcov, skupín/spoločenstiev, komunít, národných alebo štátnych celkov, na globálnej úrovni)

### Podoby konfliktu kultúr

- Podoby etnického konfliktu
- Konflikt na základe hodnotových odlišností a odlišných sociálnych noriem
- Proces a rozvoj etnického konfliktu
- Špirála rozvoja konfliktu
- Kultúrny šok (adaptácia, akomodácia), fázy vyrovnávania sa s odlišnou kultúrou

### Prevenia a riešenie etnického konfliktu

- Spôsoby riešenia konfliktného stretu odlišných kultúr (asimilácia, separácia/segregácia, amalgamácia, integrácia) a príklady takýchto prístupov v sociálnej politike v histórii Slovenska
- Prístupy k interpretácii a riešeniu etnického konfliktu:
  - etologické a biologizujúce prístupy,
  - kulturologické prístupy,
  - kognitivistické prístupy,
  - prístupy občianskej diplomacie (third track diplomacie).

### Rómska história a tradície (podľa špecifického zamerania účastníkov)

- Špecifický komunikačný štýl Rómov

## 2. Základy vyjednávania

### Princípy vyjednávania postaveného na záujmoch

- Harvardská škola

### Fázy vyjednávania

- Príprava
  - Analýza situácie (aktéri, zdroje, typy, charakteristiky konfliktov, konflikt a moc – symetrické a asymetrické konflikty, fázy vývoja konfliktov – eskalácia a de-eskalácia – koncepcia Ch. Moore, S. Carpenter)
  - Identifikácia partnera, definícia cieľa rokovania, neformálne a konvenčné prvky vyjednávania
  - Stanovenie alternatív BATNA-WATNA-MLATNA
  - Príprava materiálna, psychologická a strategická
- Proces vyjednávania
- Ukončenie vyjednávania

### Interkultúrne aspekty vyjednávania

### Problémové situácie vo vyjednaní

- Patové situácie
- Časový stres
- Nečisté triky vo vyjednaní
- Nedodržanie dohody a pod.

## 3. Základy mediácie a zmierovania

### Analýza vhodnosti mediácie pre daný konflikt

### Mediácia a jej fázy (podľa Ch. Moora)

(Teoretické vstupy kombinované s praktickým cvičením vedenia jednotlivých fáz)

- Príprava a úvod mediátora
- Rekonštrukcia sporu (neprešovaný čas pre strany)
- Definovanie sporných bodov a spoločných záujmov
- Vytváranie alternatív dohody
- Formovanie dohody a jej zapísanie
- Napĺňanie dohody

## Sekvencia otázok, ktoré by mali pomôcť pri analýze konfliktu

### Kto sú strany v konflikte

1. Ide v konflikte o spor dvoch či viacerých strán? (Koľkých?)
2. Strany sú predstavované jednotlivcami, skupinami, inštitúciami, koalíciami, komunitami, národmi a pod.?
3. Je možné určiť prvotných aktérov konfliktu (medzi ktorými spočíva jadro konfliktného vzťahu), sekundárnych aktérov (ktorí sú vťahovaní do diania niektorou zo strán), terciárnych aktérov (ktorých sa dôsledky konfliktu týkajú a nepriaznivo/či priaznivo ich konflikt ovplyvňuje, aj keď nie sú jeho viditeľnými aktérmi)?

### Aká je doterajšia história konfliktu

4. Možno vystopovať začiatok nekonštruktívneho riešenia sporu?
5. Ako ďaleko postúpil konflikt z hľadiska svojej eskalácie/deeskalácie (vnímaná krivda aspoň jednej zo strán, nálepkovanie, extremizácia a polarizácia, nabaľovanie ľudí v konflikte, nabaľovanie nových problémov v spore)?
6. Vyskytlo sa v spore násilie medzi stranami?
7. Existuje faktor, ktorý spustil novú vlnu eskalácie v relatívne stabilizovanom konflikte?
8. Aké postupy pre prekonanie sporu sa použili v minulosti?
9. S akým výsledkom? Čo nefungovalo a prečo? Čo fungovalo a ako?

### Aké je mocenské rozloženie vo vzťahu strán v konflikte

10. Je moc rozložená symetricky (rovnomerne) alebo asymetricky, s výraznou prevahou moci u jednej zo strán?
11. V prípade asymetrie moci ide o informačnú, fyzickú, finančnú, expertnú alebo statusovú moc?
12. Sú všetky aspekty moci silnejšie u jednej zo strán? Pokiaľ nie, ktoré aspekty sú silnejšie u ktorej zo strán?
13. Existujú možnosti pre posilnenie /oslabenie moci u jednotlivých strán (existuje potenciál moci)?
14. Sú si strany vedomé svojej súčasnej (príp. potenciálnej) mocenskej prevahy?

## Aký typ riešenia konfliktu sa najlepšie hodí na jednotlivé aspekty sporu

15. Napr. diskusia dvoch či viacerých sporiacich sa strán bez prítomnosti tretej strany, facilitovaný dialóg, štruktúrované vyjednávanie, dohovor autority, mediácia (sprostredkovanie v spore), vynútenie si riešenia mocenskou autoritou, oficiálna arbitráž (rozhodcovské konanie), súdne konanie.
16. Je vhodné vyskúšať jeden postup alebo sekvenciu viacerých postupov?
17. Aký typ „intervenujúceho“, treťostranného aktéra vstupujúceho do konfliktu, môže v tomto prípade pomôcť najlepšie: nezávislý pozorovateľ (výskumník, zhromažďovateľ faktov – „fact-finder“, ktorý nezasahuje, len podá objektívnu správu o situácii), profesionálny advokát jednej strany (externista s mandátom hovoriť za spravidla slabšiu stranu), aktivista (hlas, ktorý hovorí v záujme jednej strany a je aj jej členom), mediátor alebo autorita s rozhodovacou alebo vynucovacou mocou)?

## Nakoľko je pravdepodobné, že tento spor sa dá vyriešiť mediáciou<sup>9</sup>

18. Sú na sebe strany závislé? Je pravdepodobné, že budú na sebe závislé v budúcnosti (napr. budú v budúcnosti susedia)?
19. Existujú oblasti (aspoň náznakovo), v ktorých strany zdieľajú súhlasné stanovisko alebo spoločný (podobný) pocit? Čo je pre nich spoločným záujmom (sídliisko, dom, ihrisko)? Dokedy fungovalo a ako vyzeralo funkčné spolužitie?
20. Majú strany reálnu možnosť riešiť problematické záležitosti?
21. Majú strany spoločný pocit zodpovednosti za konflikt medzi nimi?
22. Existuje miesto na pohyb v možnostiach riešenia sporu? Ponúka konfliktná situácia rôzne riešenia?
23. Je pravdepodobné, že obe strany budú súhlasiť s účasťou na mediácii. Je možné ich dobrovoľnú účasť posilniť (napr. lepšou informovanosťou o procese mediácie, o dôveryhodnosti procesu, o osobe a skúsenosti mediátora)?
24. Sú strany schopné spolu efektívne komunikovať aspoň na minimálnej úrovni, existuje zdieľaný komunikačný kanál, takže je možné vymieňať si nové informácie a vypočuť si odlišný názor na vec z pohľadu druhej strany?

<sup>9</sup> Časť týchto kritérií a kontraindikácií vychádza z poznatkov a informačných materiálov zo San Diego Mediation center, 1996

25. Majú strany pozitívnu spätnú väzbu (informáciu) o možnostiach mediácie v podobných prípadoch?
26. Nie je v situácii obsiahnutá nejaká kontraindikácia, ktorá by znemožňovala úspešné vyriešenie sporu mediáciou (napr. ak sú účastníci sporu pod vplyvom alkoholu alebo inej drogy, ak nie sú schopní zvládnuť svoje spory pre vážne psychologické problémy, ak ide o spor, ktorý trvá už príliš dlho a stal sa chronickým alebo ak je jedna zo strán ochotná podriaďiť sa v riešení jedine formálnej, napr. štátnej autorite alebo sudcovi)?

## Spíňa dohodnutý (či potenciálny) mediátor (príp. mediátorský tím) základné predpoklady pre výkon svojej funkcie?

27. Je to procesový odborník, má príslušnú prípravu pre takúto činnosť a minulú skúsenosť s pomocou stranám prostredníctvom procesu mediácie?
28. Má osobnostné predpoklady pre takýto proces (schopnosť nestranne počúvať všetky názory, empatiu, trpezlivosť, schopnosť znášať agresiu od strán, pýtať sa v záujme získania dostačujúceho obrazu o situácii, neviniť, nevyjadrovať osobný názor ap.)?
29. Je nestranný, nemá osobný záujem na väčšom prospechu jednej zo strán, nemá osobnú históriu spojenú s predstaviteľmi alebo podporovateľmi jednej zo strán?
30. Nie je v nedávnej minulosti zaťažený nejakým druhom osobnej skúsenosti, kde by hrozil nezvládaný prenos voči jednej zo strán alebo voči spôsobu riešenia problému (napr. mediovanie rozvodového prípadu čerstvo po vlastnom rozvode, vymáhania dlhov po tom, ako bol mediátor poškodený finančným podvodom iného dlžníka ap.)?
31. Je schopný pomôcť formulovať vzájomne prijateľnú a rovnomernú dohodu s konkrétnym opisom vzájomných záväzkov a návrhov riešení? Má skúsenosť so správnu formuláciou dohôd a mechanizmom posilňovania ich uplatňovania?

## ŠTATÚT ZMIEROVACEJ RADY

**Cieľom činnosti** zmierovacej rady je vytváranie spoločenských mechanizmov pre budovanie dlhodobého pozitívnych vzťahov medzi majoritou a minoritami. Podporovanú etnickú, náboženskú a národnostnú harmóniu a porozumením kultúrnych rozdielov spoluvytvárať tolerantnú multietnickú spoločnosť.

**Poslaním zmierovacej rady** je prinášať nový pohľad na spôsoby riešenia konfliktov a šíriť myšlienku koexistencie majority a minority v regióne, meste, obci.

**Činnosť zmierovacej rady je zameraná najmä na:**

1. Aktivity zamerané na prevenciu konfliktov (besedy, diskusné fóra, vzdelávacia činnosť, poradenstvo a i.).
2. Riešenie konkrétnych sporov a konfliktov občanov.
3. Spolupráca s peer mediačnými skupinami.
4. Kooperácia s verejnou správou, občianskymi združeniami, náboženskými obcami, školami v regióne.
5. Sebavzdelávanie, rozširovanie vedomostí a zručností členov.

### Zloženie zmierovacej rady

Zmierovacia rada je nezávislá neformálna skupina dobrovoľníkov reprezentujúca obyvateľstvo z etnického, náboženského, národnostného a sociálneho hľadiska.

Členovia zmierovacej rady sú osoby úplne nezávislé na prerokovávanom probléme, nemajú v konflikte vlastný záujem, nie sú citovo ani mocensky angažovaní.

Členovia zmierovacej rady sú profesionálne vyškolení v komunikačných zručnostiach a technikách vyjednávania Partners for Democratic Change Slovakia. Členstvo v zmierovacej rade je dobrovoľné a bezplatné.

## PDCS ZMIEROVACIA RADA LEVICE

### KOMUNITNÉ MEDIAČNÉ CENTRUM

zduružuje odborne pripravených ľudí na pomoc pri riešení sporov, narušených vzťahov a konfliktov medzi fyzickými a právnickými osobami.

Mediácia je - **mimosúdny spôsob riešenia sporov a konfliktov,**  
- **pomoc tretej nezávislej strany v riešení sporu,**  
- **postup, ktorý je dobrovoľný, dôverný, efektívny a finančne dostupný.**

### Mediáciou možno riešiť spory:

- **manželské a rozvodové,**
- **medzi rodičmi a deťmi,**
- **v zamestnaní,**
- **susedské,**
- **medzi obchodnými partnermi,**
- **medzi úradom a občanom,**
- **medzietnické a mnohé ďalšie.**

**Ak máte záujem  
riešiť svoju situáciu mediáciou, navštívte  
Komunitné mediačné centrum  
v Leviciach.**

**KONTAKT:** tel./fax 036/631 69 51

osobne: JUNIOR

Sládkovičova 2

934 01 Levice

2. posch., č. dv. 318

každú stredu od 15.30 do 18.00 h

## Informácia o autoroch

**PhDr. Dušan Ondrušek, CSc.** – Tréner, konzultant a mediátor pre neziskový, verejný i podnikateľský sektor. Od r. 1993 pôsobí ako riaditeľ PDCS. Absolvent štúdia psychológie Univerzity Komenského v Bratislave (1980), PhDr. (1982), CSc. (1989). V roku 1997 absolvoval semestrálny postdoktorandský študijný pobyt na Univerzite Johnsa Hopkinsa v Baltimore v USA k problematike manažmentu neziskových organizácií. Pracoval v Psychologickom ústave UK (1978-93). Od r. 1982 pôsobil ako lektor a tréner hlavne v oblasti výcvikov zameraných na osobnostný rozvoj, od r. 1990 sa trénersky zameriava prevažne na oblasť organizačného rozvoja, riadenia ľudských zdrojov a alternatívnych spôsobov riešenia konfliktov.

Má rozsiahlu medzinárodnú skúsenosť, ako tréner a facilitátor doteraz pracoval v 34 krajinách (USA, Holandsko, Rusko, Thajsko, Bosna ap.) a pôsobil ako konzultant napr. pre United Way a Johns Hopkins University IPS. Je autorom a spoluautorom štyroch kníh (napr. Čítanka pre neziskové organizácie) ako aj vyše 30 odborných článkov doma a v zahraničí. Má bohaté skúsenosti s prípravou, realizáciou a hodnotením tréningových projektov k problematike rozvoja ľudských zdrojov a s prípravou, realizáciou a hodnotením koncepcií organizačných a systémových zmien.

**Doc. Dr. Vladimír Labáth, PhD.** – Konzultant, tréner, mediátor a riaditeľ ARK, prvá mediačná spoločnosť, s. r. o. Študoval liečebnú pedagogiku a pedagogickú psychológiu. Pracoval ako psychoterapeut. Od roku 1985 vedie výcviky v komunikácii a osobnostnom rozvoji, tréning a supervíziu v psychoterapii od roku 1988, konzultačnej činnosti sa venuje od roku 1986. V 90-tych rokoch sa jeho záber rozšíril na problematiku konfliktov, organizačného rozvoja, prácu s ľudskými zdrojmi a zvládanie stresu. Viedol tréningové programy v zahraničí (9 krajín).

Má rozsiahle skúsenosti s tvorbou, realizáciou a posudzovaním tréningových programov, poradenstvom a alternatívnym riešením sporov. Podieľal sa na vzniku viacerých inovatívnych projektov (napr. externý koučing v IKEA a vo Volkswagen Slovakia, systém vzdelávania manažérov v SONY Slovakia). Založil tiež Katedru sociálnej práce na Univerzite Komenského v Bratislave, je predsedom Asociácie mediátorov Slovenska.

Je autorom a spoluautorom šiestich kníh, napísal okolo 70 odborných článkov, niekoľko vzdelávacích televíznych scenárov, vytvoril cca 30 tréningových simulácií a hier. Učí tiež na UK v Bratislave.

**Mgr. Zuzana Tordová** – Facilitátorka, trénerka a mediátorka. Od roku 1999 vedie pobočku PDCS Zmierovacia rada v Leviciach. Je lektorkou a trénerkou najmä v programoch zameraných na medzietnickú koexistenciu, sociálnu prácu s marginalizovanými skupinami, nezamestnanými a alternatívne spôsoby riešenia konfliktov. Tréningy boli určené sociálnym pracovníkom, pedagógom, pracovníkom a voleným členom samosprávy, pracovníkom tretieho sektora.

Od roku 1994 sa aktívne podieľa na budovaní zmierovacích rád na Slovensku, v roku 1996 založila prvú zmierovaciu radu v SR. Realizovala výskum výskytu predsudkov v regióne južného Slovenska.

Absolvovala Katedru sociálnej práce UK Bratislava a do roku 1998 pracovala ako sociálna pracovníčka, externe pôsobila na PaSA v Leviciach pri zavádzaní nového učebného odboru sociálno-výchovný pracovník. Absolvovala vzdelávacie pobyty v Nemecku, Španielsku a Veľkej Británii.

**PDCS, n. o. – Partners for Democratic Change Slovakia** je nezávislé občianske združenie, ktoré v rámci medzinárodnej siete Partners for Democratic Change (PDC) pôsobí ako nestranná mimovládna pomáhajúca a vzdelávacia inštitúcia. Vzniklo v roku 1991 na pôde Univerzity Komenského v Bratislave, v roku 1993 bola založená nadácia, neskôr občianske združenie. Poslaním PDCS je pomôcť tvoriť a posilňovať demokratickú kultúru a šíriť demokratické prístupy a inštitúty pre prevenciu a riešenie konfliktov v spoločnosti, najmä na Slovensku. PDCS má od r. 1999 akreditáciu Ministerstva školstva SR na svoje tréningové programy, najmä na výučbu programov spojených s manažmentom neziskových organizácií a s fungovaním tretieho sektora na Slovensku. V posledných rokoch PDCS (predovšetkým vďaka podpore CH. S. Mott Foundation) realizovalo dlhodobé programy prípravy a podpory zmierovacích rád vo vybraných okresoch a programy vzdelávania a podpory vrstovnickej mediácii. PDCS spolupracuje aj s Asociáciou mediátorov Slovenska pri presadzovaní inštitútov alternatívneho riešenia sporov na Slovensku.

[www.pdcs.sk](http://www.pdcs.sk), e-mail: [pdcs@pdcs.sk](mailto:pdcs@pdcs.sk)

**ARK, prvá mediačná spoločnosť, s. r. o.** je nezávislá súkromná tréningová, poradeniská a mediačná spoločnosť, ktorá vznikla v roku 1996. Poskytuje služby organizáciám a jednotlivcom. Mottom firmy je „stimulujeme osobnostný a profesionálny rast“. Medzi klientov ARK patria: Všeobecná úverová banka, Prvá stavebná sporiteľňa, IKEA, Sony Trnava, Volkswagen Slovakia, Heineken Slovensko a ďalšie firmy a jednotlivci. Programy ARK sú akreditované MŠ SR, ARK získalo certifikát riadenia kvality ISO.

[www.ark.sk](http://www.ark.sk), e-mail: [ark@ark.sk](mailto:ark@ark.sk), tel. č. 0905 962 436, 02, tel./fax. č. 02 526 344 57



Prvé vydanie  
Vydalo Združenie PDCS  
s finančnou podporou nadácie Ch. S. Mott Foundation v roku 2004  
Autori PhDr. Dušan Ondrušek, CSc.  
Doc. PaedDr. Vladimír Labáth, PhD.  
Mgr. Zuzana Tordová  
Grafický dizajn a obálka Zuzana Čičelová 2004  
Ilustrácie Vladimír Labáth  
Jazyková korektúra Katarína Lalíková  
Náklad 500 ks  
Tlač .....

ISBN 80-968934-7-5