

Riešenie konfliktov v participácii verejnosti

Učebné texty pre účastníkov vzdelávacieho programu Participatívna tvorba verejných politík

Autori: Dušan Ondrušek, Karolína Miková, Miroslava Žilinská, PDCS

Obsah

Čo je to konflikt?	1
Príklad tradičného verus moderného chápania konfliktu	1
Mýty okolo konfliktov	1
Čo znamená riešenie konfliktov?	4
Zmeny v poňatí pojmov konflikt, transformáciu konfliktov	4
Tradičné a alternatívne prístupy k chápaniu vývoja a k riešeniu konfliktov	5
V čom spočíva transformácia konfliktov (v porovnaní s tradičnými postupmi riešenia konfliktov)	7
Rámce pre transformačnú prácu	9
Analýza konfliktu	10
Účastníci konfliktu	11
Primárni aktéri	11
Sekundárni aktéri	11
Terciárni aktéri	11
Otázky, ktoré si kladieme pre potreby analýzy aktérov konfliktu	12
Analýza sily, zdrojov a vzťahov	13
Typy a zdroje moci	13
Typológia konfliktov – rozsah a príčiny konfliktov	14
A) Typológia konfliktov – sociologická perspektíva	14
B) Typológia konfliktov – psychologická perspektíva	15
Analýza pozícií a záujmov v konflikte	16
Riešenie konfliktu: win – win (výhra – výhra)	18
Päť typov správania pri riešení konfliktov	20
Zhrnutie: konštruktívne riešenie konfliktov	22
Ako zhodnotiť či bolo riešenie konfliktu úspešné?	23
Dynamika eskalácie nemanáovaných konfliktov v komunite	23
Charakteristiky konfliktov v komunite	24
Eskalácia neriadených konfliktov v komunite	25
Kľúčové princípy práce s konfliktom v komunite	27
Komunitná mediácia	28
Rámec pre prácu s konfliktami	29
Komunitné konferencie (community conferencing)	31
Komunitné rady (community boards)	31
Zmierovacie rady (conciliation councils)	32
Mierové výbory (peace committees)	32
Deliberačné programy	33
Zoznam použitej literatúry	35

Čo je to konflikt?

Napriek tomu, že každý z nás už zažil v živote nejaké konflikty, väčšinou nedokážeme presne zadefinovať, čo konflikt vlastne je. V literatúre nájdeme množstvo definícií konfliktu a mnohé môžu byť veľmi rozporuplné.

Príkladom môže byť definícia od Lewisa A. Cosera, tzv. **tradičné vnímanie konfliktu**: **Konflikt predstavuje „boj medzi hodnotami a nárokmi na status, moc a zdroje, v ktorých majú oponenti za cieľ neutralizovať, vylúčiť alebo poškodiť svojich súperov.“ (1967)**

Príkladom **moderného vnímania konfliktu** ilustruje definícia konfliktu od E. Franklina Dukesa: **„Konflikt je prirodzená, nevyhnutná a opakujúca sa časť všetkej ľudskej interakcie, ku ktorej dochádza na všetkých úrovniach spoločnosti... Nie je sám o sebe deviantný, alebo patologický a ani nevyhnutne nevedie k vážnemu poškodeniu; jeho prejav môže byť odhaľujúcim prejavom nespravodlivosti alebo napätia v spoločenskom systéme, ktorý si vyžaduje pozornosť.“ (1996)**

V súčasnosti uprednostňujeme takú definíciu, ktorá vníma konflikt ako prirodzenú súčasť nášho života ako dôsledok toho, že ľudia majú rôzne alebo protichodné potreby, názory alebo hodnoty. Konflikty vnímame ako užitočnú silu pre zmenu a ako jednu zo životne dôležitých podmienok na **konštruktívne riešenie konfliktov**.

Príklad tradičného verzus moderného chápania konfliktu

V menšej obci čoraz viac rastie problém s narastaním drobných krádeží. Obete sú hlavne seniori obce. Rodičia niektorých okradnutých seniorov sa začínajú obracať na obec, žiadajú, aby posilnila hliadky v obci.

V **tradičnom chápaní konfliktu** by zrejme poslanci chceli čím skôr sťažujúcich ľudí umlčať. Odpovedali by, že obec na to nemá peniaze a predsa je to ich úloha svojich rodičov poučiť o zásadách bezpečnosti. Ak by boli poslanci ústretoví, mohli by sa pokúsiť požiadať náčelníka mestskej polície o zvýšené hliadky. Proste urobiť rýchlo nejaké kroky, aby sa ľudia už nestážovali.

V **rámci moderného chápania konfliktu** by sme sa vedeli pozrieť na situáciu zo širšej perspektívy. Je vysoko pravdepodobné, že táto kriminalita je dôsledok dlhodobu neriešených problémov komunity. Zrejme je v okolí zvýšená nezamestnanosť a zároveň chýba dlhodobá práca so seniormi, ktorého súčasťou by bola aj edukácia a sociálna práca so seniormi, ale aj s chudobnými komunitami. V tejto optike rozumieme, že majú obyvatelia starosť o svojich starších rodičov, avšak ide len o špičku ľadovca. Zvýšením hliadok sa situácia vôbec nemusí vyriešiť, môže sa problém dokonca zhoršiť, nakoľko sa drobní zloději budú snažiť vynásť.

Mýty okolo konfliktov ¹

Pri zobrazovaní a chápaní konfliktov sa rovnako vo verejnosti a dokonca aj v časti odbornej verejnosti iných špecializácií stretávame s pohľadmi a chápaním konfliktov, ktoré sú jednostranné či zužujúce. Ide skôr o mýty a simplifikujúce predstavy než reflektovanie pohľadov odborníkov, ktorí sa konfliktom výskumne či prakticky venujú. Uvedieme niekoľko rozšírených „mýtov“ o podstate konfliktu, ktoré sťažujú porozumenie, môžu zavádzať a niekedy aj nechtiac eskalovať konflikty, či komplikovať efektívnu intervenciu. Aj pre aktérov, ktorých úlohou vo väčšine prípadov nie je zobrazované konflikty riešiť, je užitočné mať aspoň základné informácie o ich dynamike. Spôsob pochopenia a zobrazenia

¹ Pozri Zoznam použitej literatúry

konfliktu môže zainteresovanej verejnosti v budúcnosti pomôcť alebo výrazne sťažiť primeranú intervenciu.

Mýtus č. 1:

Konflikt je niečo nepriaznivé, zlé, nenormálne, normálna je harmónia a neprítomnosť konfliktov.

To, samozrejme, neplatí. Konflikty sú bežnou súčasťou života jednotlivcov aj celej spoločnosti. V skutočnosti platí skôr opak – stav konfliktu je normálny. Konflikty majú cyklickú podobu, ich intenzita stúpa či klesá, ale v živote sú stále prítomné a ich prítomnosť je legitímna. Neprítomnosť konfliktu neznamena harmóniu, ale apatiu. Na to, aby sa veci pohli dopredu, aby sme objavili niečo nové, občas potrebujeme konflikt. To, čo môže byť vnímané ako príjemné alebo nepríjemné, je spôsob, akým sa rieši konflikt – ten môže byť konštruktívny alebo spojený s napätím a násilím. Musíme sa učiť spôsobom, ako riešiť alebo transformovať konflikt, nie ako sa mu vyhnúť.

Mýtus č. 2:

Konflikt je len komunikačne zlyhanie. Do konfliktov sa dostávajú len ľudia, ktorí sú neurotíckí alebo nedokážu komunikovať, preto sa treba venovať tomu, ako ich doviest k lepšej komunikácii.

Také jednoduché to samozrejme nie je a ak sa v analýzach konfliktov pustíme do laického psychologizovania či rozboru džungle zdrojov konfliktu, obyčajne to nepomáha. V skutočnosti sa vo väčšine prípadov konflikt neodstráni len lepšou komunikáciou, pretože má aj mnohé iné zdroje. Komunikačná rovina konfliktu sa zdá zrozumiteľnou, zjavnou a všeobecne pochopiteľnou. So vzťahovými zdrojmi konfliktov sa stretávame všetci a často (hlavne v chronických, predĺžovaných konfliktoch) začínajú strany konfliktu zlyhávať aj vo vzájomnej komunikácii a vzťahoch. To však nemusí automaticky znamenať, že zdrojom konfliktu sú vzťahy a že zlepšenou či civilizovanou komunikáciou podľa pravidiel efektívnej hádky sa vyrieši podstata konfliktu, hlavne ak je zdroj konfliktu v iných aspektoch, než sú vzťahy.

Konflikty nevznikajú len preto, že by ľudia mali v sebe nevyplavenú agresiu alebo zlobu, ktorá pochádza zo závidy, nedocenenia či iných negatívnych emócií. Zdroje konfliktu sú často štrukturálne, ide často o širšiu, inštitucionálnu, komunitnú, či celospoločenskú štruktúru okolností a regulácií, ktoré ľudí privádzajú do nezmyselných alebo ťažko riešiteľných situácií. Ak ženy na pracovisku za tú istú prácu dostávajú menší plat ako muži, vzniká štrukturálny konflikt. Ženy a muži na tomto pracovisku môžu spolu dobre vychádzať, ale vzniká nespravodlivosť vychádzajúca zo štrukturálnych zdrojov, napríklad – ak vznikne v takejto situácii spor o rozdelení odmien, zaoberať sa vzťahovými a komunikačnými aspektmi konfliktu je krokom vedľa. Podobne je to aj pri ďalších zdrojoch konfliktu. Bolo by povrchné venovať sa vzťahovým aspektom, ak sú prevládajúcim zdrojom konfliktu dáta a informácie – ich nedostatok alebo odlišná interpretácia, ak sú zdrojom konfliktu reálne sformulované či skryté merateľné záujmy, alebo ak ide o oveľa hlbšie zdroje, akými sú odlišné hodnoty, ak na seba narážajú odlišné chápanie reality vyplývajúce z hodnôt spájaných s vlastnou identitou, akými sú napríklad otázky odlišnej viery, jazyka, etnicity.

O zdrojoch, či príčinách, konfliktu sa viac dočítate v podkapitole [Typológia konfliktov](#).

Mýtus č. 3:

Aktéri z oboch strán konfliktu sú viditeľní, možno ich ľahko identifikovať, keďže sa prejavujú hnevom. Práve oni by mali vystupovať v reportážach, moderovaných okrúhlych stoloch či ako najčastejšie citovaní respondenti v článku.

Mýtus o ľahko identifikovateľnom aktérovi konfliktu je dosť rozšírený. Aj tu je to, samozrejme, zložitejšie, hlavne pri väčších, mnohoúrovňových konfliktoch. Čím väčší rozsah konflikt nadobudol, tým ťažšie je identifikovať strany konfliktu – aktérov, ktorí majú z jednej a z druhej strany špecifický záujem, kvôli ktorému dochádza k zviditeľneniu konfliktu, „hráčov“, ktorí majú záujem na pretrvávajú

či vyriešení konfliktu. Úplne iná situácia nastane v úzko ohraničenom spore mladšieho a staršieho brata o dedičstvo než napríklad v slovensko-maďarskom konflikte v základnej škole v Komárne. Zatiaľ čo v prvom prípade vieme aktérov identifikovať dosť presne, v druhom prípade už samotné porozumenie, kto stojí proti komu, bude vyžadovať oveľa väčšie úsilie a náročnejšiu analýzu. Navyše, ak nesprávne identifikujeme kľúčových aktérov, možno ho týmto falošným obrazom iba eskalujeme. Neplatí, že aktérov konfliktu rozpoznáme podľa prejavovaného hnevu a zloby. Napriek rozšírenej predstave nebýva v konfliktnej interakcii prevládajúcou emóciou hnev. Oveľa častejšími býva prežívanie osamelosti, sklamanie, úzkosti, smútku, neistoty a strachu. Pri konfliktných stranách sa snažíme identifikovať tzv. primárnych, sekundárnych a terciárnych aktérov. Primárnymi aktérmi sú tí predstavitelia z oboch strán konfliktu, ktorí majú primárny záujem na riešení konfliktu akýmkoľvek spôsobom alebo im ide o predlžovanie, pokračovanie konfliktu, ak nedochádza k riešeniu, ktoré si želali. Primárni aktéri veľmi často stoja v pozadí konfliktu, dosť často nie sú takí hlasní a viditeľní ako sekundárni aktéri, ale bez ich zainteresovania, vtiahnutia do riešenia sa konflikt nevyrieši. Sekundárni aktéri sú často najhlasnejší a veľmi viditeľní podporovatelia jednej či druhej strany, ktorí sa pridávajú alebo sú vtiahnutí do konfliktu primárnymi aktérmi. K tomu dochádza pri eskalácii konfliktu, najčastejšie, ak sa primárni aktéri cítia slabí alebo ohrození. Sekundárni aktéri sú jasní predstavitelia jednej či druhej strany, sú to často dobrí hovorcovia jednej či druhej strany, ale nie sú decizori za jednu či druhú stranu. Terciárni aktéri konfliktu sú osoby alebo inštitúcie, ktoré nestoja na jednej či druhej strane konfliktu, nemajú v konflikte svoj záujem, ale sú do neho vtiahnuté, týka sa ich. Často sa stávajú terciárnymi aktérmi konfliktu len preto, lebo konflikt sa odohráva v ich obci, regióne, alebo sa týka profesionálnej skupiny, do ktorej patria.

Mylnou predstavou je, že na konflikte sa zúčastňujú dve strany s protichodnými a vylučujúcimi sa záujmami. Dôsledný pohľad analytika by však mal pátrať po tom, či sporiacich sa strán nie je viac a či viditeľná úroveň konfliktu nemá viacero úrovní a vplyvných hráčov, ktoré niekedy nemožno rozpoznať na prvý pohľad. V mnohých konfliktoch však ide o spory troch, štyroch, mnohých zapojených strán. Veľké skupiny môžu byť reprezentované negociátormi, ktorí majú či nemajú mandát (poverenie alebo autoritu) hovoriť v mene zastupovaných skupín.

Často by sa reportáže alebo pokusy o analýzu konfliktu mali týkať práve málo viditeľných alebo skrytých hráčov, aj keď analyzovať konflikt na tejto úrovni býva menej atraktívne a výsledné návrhy riešení sa nehládajú ľahko.

O aktéroch v konflikte sa viac dočítate v podkapitole [Účastníci konfliktu](#).

Mýtus č. 4:

Predstavitelia médií sú iba nestranní pozorovatelia. Tým, že opisujú, čo sa deje, nemôžu ovplyvniť samotný konflikt, ich úlohou je len zodpovedne a nepredpojaté reportovať.

Život by bol možno ľahší, keby to tak naozaj bolo. Skúsenosť však ukazuje, že „nestrannosť“ v konflikte sa takmer nedá dosiahnuť, hlavne ak ide o väčšie závažnejšie a pretrvávajúce konflikty, v ktorých ide aj o hodnoty, napríklad vojnové či etnické konflikty. To platí rovnako pre odborníkov vstupujúcich do konfliktu v rámci tzv. „fact-finding missions“ (medzinárodnopolitických a bezpečnostných analytikov, historikov či antropológov opisujúcich konflikt), ako aj pre novinárov. Za poctivejšie sa považuje pripustiť si vlastnú ohraničenosť poznania všetkých súvislostí, uvedomiť si vlastnú zaujatosť a subjektívny odtieň v perspektíve pohľadu. Namiesto tvrdenia o vlastnej „nestrannosti“ je poctivejšie snažiť sa o vyváženosť interpretácie toho, čo novinár zaznamenáva. I keď novinár v ničom nevníma svoj príklon či odklon v posudzovaní oboch strán konfliktu, rozhodne to tak nevidia samotné strany. A ilúziou tiež je myslieť si, že v komplexných konfliktoch ostáva novinár akosi mimo konfliktu, že o ňom len reportuje, ale nijak ho tým neovplyvňuje. Novinár alebo mediálna inštitúcia sa stávajú súčasťou konfliktu aj nezávislým reportovaním a môžu ho utlmať alebo potencovať k eskalácii.

Mýtus č. 5:

V konflikte musí byť vždy niekto porazený. Víťazstvo sa vždy deje na úkor niekoho.

Žiaľ, aj tento mýtus je veľmi rozšírený. V matematickej teórii hier sa táto situácia označuje ako hra s nulovým súčtom. V laickom podaní sa tu svet vníma ako delenie ohraničeného koláča.

O čo viac niekto získa, o to viac musí druhý stratiť. Ak sa nejaký podnikateľ dopracoval k bohatstvu, okamžite uvažujeme o tom, na úkor koľkých chudobných, ktorí museli prísť o svoje majetky, ho mohol dosiahnuť. (Samozrejme, dochádza i takýmto javom, ale existuje aj množstvo ťažko a poctivo pracujúcich podnikateľov, kde je to naopak, a práve vďaka ich konštruktívnemu úsiliu a zápasu s ťažkosťami dochádza k riešeniam typu výhra-výhra.)

V nazeraní na konflikty však máme aj inú možnosť. Môžeme hľadať situácie „s nenulovým súčtom“, riešenia, ktorým sa hovorí **win – win riešenia**, ktoré sa končia obojstrannou spokojnosťou, obojstrannou výhrou. Výsledkom dobre zvládnutého konfliktu je nová situácia, ktorá prináša uspokojenie potrieb a záujmov jednej i druhej strany sporu. Predpokladať, že akýkoľvek konflikt sa musí skončiť víťazstvom jedného a porážkou druhého je nešťastné, pretože sťažuje cesty iným typom vnímania situácie a možného dohovoru.

Viac sa o možných riešeniach konfliktov dočítate v kapitole [Riešenie konfliktu: win – win \(výhra - výhra\)](#).

Čo znamená riešenie konfliktov?

Riešenie konfliktov bolo súčasťou každodennej reality ľudí vo všetkých etapách ľudskej histórie. Riešenie konfliktov – ako definovaný študijný odbor – sa však začal rozvíjať v 50. a 60. rokoch (na vrchole studenej vojny), keď si skupina európskych a severoamerických vedcov z rôznych odborov uvedomila potrebu komplexného prebádania riešenia konfliktov.

Spojili skúsenosti, „know-how“ z rôznych úrovni fungovania nášho života, aby tak mohli vytvoriť všeobecnú teóriu riešenia konfliktov (ktoré sa objavujú medzi štátmi, jednotlivcami komunitami alebo rodinami atď.), ktorá by pomohla vyriešiť konflikty vo všetkých podobách, v akých môže vzniknúť.

Po počiatočnom boji s tradičným spôsobom vnímania konfliktov sa priekopníkom riešenia konfliktov podarilo upútať pozornosť ďalších výskumných pracovníkov a odborníkov v iných častiach sveta, ktorí zápasia s rôznymi druhmi konfliktov (Južná Afrika, Stredný východ a Juhovýchodná Ázia), ktorí sa pokúsili uplatniť nové myšlienky riešenia konfliktov vo svojej praxi a dosiahli impozantné výsledky.

V súčasnosti definujeme riešenie konfliktov ako spôsob konštruktívneho usmerňovania konfliktov, v podobe nenásilných procesov, ktoré podporujú dialóg a vyjednávanie.

Hlavným cieľom riešenia konfliktov ako študijného odboru je definovať, riešiť a transformovať hlboko zakorenené zdroje konfliktov, ktoré podkopávajú násilné správanie, nepriateľské postoje a rigidnú štruktúru konfliktu.

Teória riešenia konfliktov je zvyčajne založená na tzv. analýze konfliktu, ktorá je nevyhnutným, ale aj veľmi náročným procesom. Analýza konfliktu by mala informovať kompetentných s cieľom zlepšiť účinnosť predchádzania konfliktom, riadenia konfliktov a zásahov pri budovaní mieru vrátane účinnosti rozvojovej a humanitárnej pomoci.

Zmeny v poňatí pojmov konflikt, transformáciu konfliktov²

Napriek tomu, že odborné prístupy k riešeniu a transformácii konfliktov sa za posledných sto rokov dramaticky vyvíjali, zdá sa, že toto poznanie nie príliš poznačilo bežné chápanie konfliktu a možností na jeho riešenia v bežnom chápaní. Ešte stále si množstvo ľudí myslí, že konflikty sú niečo zlé, čomu je potrebné sa vyhnúť, že je to niečo, čo by sa v zdravých vzťahoch malo eliminovať. V bežnej verejnosti

² Pozri Zoznam požitej literatúry

stále panuje predstava, že malé aj veľké konflikty možno vyriešiť raz a navždy, že je možné sa ich zbaviť a zabezpečiť „trvalý mier“.

Odborníci, ktorí pracujú s konfliktmi, samozrejme, vedia, že takmer nič z laických predstáv neplatí. Spoločenské konflikty tu boli a budú, ich charakter sa mení, ale nikdy sa ich nezabavíme a napokon nie je ani dôvod, pretože práve ich existencia posúva spoločnosť dopredu.

To, o čo nám ide, nie je konečné vyriešenie konfliktov, ale ich transformácia do podoby, ktorá nie je násilná a znamená preformulovanie, rekonštruovanie východiskovej situácie v komunite či v spoločnosti tak, aby sme aj s protichodnými záujmami a názormi dokázali koexistovať a v ich dialógu nachádzali nové netradičné riešenia, ako ich uspokojovať.

Konflikt je prirodzeným dôsledkom rôznorodosti a legitímnou súčasťou sociálnej interakcie.

V demokracii umožňuje konflikt definovať záujmové skupiny, je výzvou na formulovanie ideí, utváranie spojenectiev a aliancií, iniciuje ekonomické, politické a sociálne zmeny. Konflikt sa nemusí vždy končiť víťazstvom jedného a prehrou druhého. To, či bude mať konštruktívne alebo deštruktívne dôsledky, je okrem iného dané aj spôsobom, akým sa ľudia ocitajú v konflikte, a spôsobom, akým ho zvládajú a riadia.

Väčšina tradičných definícií konfliktu už od časov Maxa Webera v sebe obsahovala ako dôležité vymedzenie opis niečoho nepriaznivého, neželateľného: boj, fyzickú konfrontáciu, nesúlad medzi protikladnosťami, niečo, čo musí mať násilné alebo mocenské vyústenie. Súčasné definície vidia konflikt inak. Spochybňuje sa v nich predstava o nezlučiteľnosti záujmov strán. Navyše v definovaní konfliktu sa dnes hovorí skôr o vnímaní reality než o reálnych rozdieloch. Za všetky uvedme definíciu Deana G. Pruitta (Pruitt, Rubin 1986, s. 4), podľa ktorého je konflikt „...vnímaná divergencia záujmov“, je to „...presvedčenie, že súčasné aspirácie strán nemôžu byť dosiahnuté naraz“. Povedzme si najprv niečo o tradičných a alternatívnych prístupoch k chápaniu konfliktov.

Tradičné a alternatívne prístupy k chápaniu vývoja a k riešeniu konfliktov³

Moderné demokratické spoločnosti využívajú najmenej dve rozvinuté skupiny inštitútov a praktických postupov, ako zvládať sociálne konflikty. Na jednej strane je to prepracovaný systém prostriedkov trestného a súdneho práva, ktorý v sebe zahŕňa napríklad aj políciu, súdy, systém nápravných, väzenských inštitúcií, atď. Jeho úlohou je presadzovať vládu zákonov, princípy právneho štátu a ochrany ľudských a občianskych práv. Spoločnosťou poverené authority kontrolujú dôsledky tohto typu konfliktov. Právny systém interpretuje konflikty ako prekročenie stanovených pravidiel a zákonov, hovorí o prečine, trestnom čine, zneužití a má tendenciu riešiť problémy tým, že sa potlačia, ohraničia, vymažú.

Na druhej strane majú demokratické spoločnosti prepracované siete sociálnych služieb a systém inštitúcií mentálneho zdravia, ktoré zahŕňajú profesionálov pomáhajúcich profesií: psychológov, sociálnych pracovníkov, psychiatrov, poradcov, ktorí sa snažia pomáhať ľuďom vyrovnávať sa s osobnou a so spoločenskou záťažou. Táto skupina ľudí zasa používa nálepky ako stres, alkoholizmus, dysfunkčné rodiny a konflikty interpretuje ako prejav neprispôsobenia sa a neschopnosti vyrovnávať sa s nadmernou záťažou. V tomto rámci sú profesionáli pripravovaní na to, aby konzultačne a terapeuticky pomáhali ľuďom v konflikte a pomáhali „liečiť“ problém.

V posledných dvadsiatich rokoch sa stále častejšie poukazuje na to, že existujúce právne, morálne a terapeutické prístupy na riešenie širokej palety sociálnych konfliktov, ktoré sa vynárajú v demokratickej spoločnosti, majú svoje ohraničenia. K tradičným inštitútom a prístupom k riešeniu konfliktov, pribúdajú iné – alternatívne prístupy a inštitúty. Za alternatívne považujeme špecifické spôsoby vyjednávania (tzv. principiálne vyjednanie alebo vyjednanie postavené na záujmoch): facilitáciu, mediáciu, konciliačné a arbitrážne postupy. Tie sú stále viac akceptované spoločnosťou a stávajú sa dôležitým doplnkom k tradičným inštitútom vyrovnávania sa s konfliktmi v spoločnosti.

Mnohé z alternatívnych postupov sú relatívne neformálne, neinštitucionalizované verejným sektorom. Východiskom týchto postupov je skutočný záujem a potreby ľudí – strán v konflikte, nie záujem nejakej nadradenej inštitúcie alebo authority. Sú to samotné strany v konflikte, ktoré kontrolujú,

³ Pozri Zoznam použitej literatúry

o ktorých problémoch v konflikte sa bude vyjednávať a dohodnuté výsledky sú postavené na ich záujmoch a potrebách. Viaceré z týchto postupov počítajú s treťou intervenujúcou stranou – nestrannou osobou alebo inštitúciou, ktorá pomáha riadiť komunikáciu a proces analýzy konfliktu, vyjednávania a jeho riešenia.

Principiálne vyjednávanie je formou priameho kooperatívneho vyjednávania medzi jednotlivcami alebo reprezentantmi skupín, ktoré je postavené na identifikovaní spoločných záujmov a na schopnosti prekonať riešenia, ktoré by boli kompetitívne (a končili by sa výhrou jedného z partnerov) alebo iba kompromisné (a končili by sa pocitom prehry u oboch partnerov konfliktu). Vo svojej knihe, ktorá sa stala akýmsi východiskom celého prístupu tzv. Harvardskej školy Roger Fisher a William Ury (Fisher, Ury, Patton, 2012) základné princípy vyjednávania postaveného na záujmoch, tzv. prístupu výhra – výhra. Autori analyzovali stovky rôznorodých konfliktov v každodennom živote, pracovné a obchodné konflikty až po analýzy medzinárodných konfliktov (ako napr. karibská kríza, izraelsko-arabský konflikt a ďalšie). Na základe desaťročného výskumného rozboru formulovali nasledujúce **štyri princípy principiálneho vyjednávania**:

- 1. oddeliť ľudí a problém,**
- 2. zamerať sa radšej na záujmy strán, nie na ich pozície (deklarované stanoviská),**
- 3. zostaviť vždy paletu viacerých návrhov riešenia sporu, aby sa dosiahol obojstranný zisk,**
- 4. presadzovať dohody, ktoré sú založené na objektívnych kritériách.**

Facilitácia 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 išť podľa čo najproduktívnejšieho postupu, zabezpečili, 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. Využíva v celom komplexe diskusií, kde sa rôzne skupiny majú zhodnúť na optimálnom riešení napr. miestnych environmentálnych, vzdelávacích či ekonomických problémov.

Mediácia je podľa definície jedného z klasikov alternatívnych prístupov k riešeniu konfliktov Christophera Moora (1989, s. 1): „...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 doviestť strany v spore k riešeniu, ktoré je dobrovoľné, plne závislé od ich dohody 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, vo fungovaní štátnych inštitúcií a pod. Byť mediátorom sa stáva prestížnou profesiou, mediačné postupy vyhľadávaným smerom špecializácie štúdiá na početných vysokých školách.

Arbitrácia (rozhodcovský proces) 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, zhromažďí a posúdi dôkazové materiály a podobne ako súd rozhodne o výsledku sporu. Arbitrácia je omnoho neformálnejší a menej komplikovaný postup ako súdne riešenie. Účastť strán je dobrovoľná, hoci, ak sa už rozhodnú podstúpiť tento postup, rozhodnutia rozhodcu sú záväzné a vymáhateľné. Arbitrácia sa využíva ako alternatíva súdu hlavne v komerčných sporoch a v sporoch medzi zamestnávateľmi a pracovníkmi.

Alternatívne postupy riešenia konfliktov tak vytvárajú celé kontinuum, od takých, kde rozhodnutie leží plne v rukách strán (vyjednávanie postavené na princípoch). Ďalej sú to také, kde v riešení sporu pomáha tretia inštitúcia, ale jej zodpovednosť je len riadiť proces – nerozhoduje sama o zvolených postupoch ani o obsahu (facilitácia). Inými postupmi sú tie, ktoré využívajú intervenciu tretej strany tak, že tá nepreberá zodpovednosť za obsah, ale jej zodpovednosťou je starať sa o primeraný proces

riešenia sporu a v súlade s tým voliť aj postupy riešenia (tak je to v prípade mediácie). A napokon existujú aj také alternatívne spôsoby riešenia sporov, kde zodpovednosť za proces i konečné rozhodovanie o obsahu sporu ostáva v rukách experta a ich odlišnosť od súdov spočíva v ich dobrovoľnosti a jednoduchosti (tak je to v prípade arbitrácie).

V čom spočíva transformácia konfliktov (v porovnaní s tradičnými postupmi riešenia konfliktov)⁴

Ako sa dopracovávame k mieru prostredníctvom práce s konfliktom? Odpoveď nebude jednoriadková. Pri jej hľadaní narážame na množstvo prístupov a umenie je už len sa v nich zorientovať. Najčastejšie sa hovorí o troch prístupoch práce s konfliktom:

1. urovnávanie (settlement),
2. riešenie (resolution),
3. transformácia (transformation).

Podľa slangu konfliktologických expertov, teda podľa toho, či niekto hovorí skôr o urovnávaní a riešení alebo skôr o transformácii, sa dá rozpoznať k akej konfliktologickej škole sa hlási. Ako interpretuje celú sceneriu, z ktorej vychádzajú konflikty. Či vníma konflikty ako nepriateľa, ktorého treba odstrániť, prípadne poraziť a neutralizovať, alebo ich vníma ako súčasť nášho sveta. Ako javy, ktoré tu boli, sú a budú. Javy, ktoré nemajú začiatok a koniec, možno sa menia, ale nezmiznú z nášho sveta. Jednotlivé konfliktologické školy mali posledné desaťročia tendenciu vymedzovať sa a ohraničovať oproti tým druhým (a niekedy aj zhadzovať prívržencov iných škôl ako simplifikátorov či naopak nepragmatických rojkov).

Niektorí autori (napr. Cordula Reimann, Hugh Miall) vidia medzi konfliktologickými školami ostré hranice, väčšinou ich podstatu opisujú takto:

Urovnávanie konfliktov (settlement) zapadá do rámca riadenia konfliktov. Pri racionálno-mechanistických východiskách je konflikt vnímaný ako problém, ktorý treba vyriešiť alebo odstrániť. Hľadajú sa tu 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 ich zvládať. Ku konfliktu pristupujeme ako k „status quo“, ďaleká minulosť a budúcnosť nie je až taká podstatná na jeho pochopenie.

Pracujeme so stavom, na ktorý sme narazili. 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, aby neškrípал. 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.

Prístup riešenia konfliktov (resolution) hľadá procesuálne kroky, ktoré by mohli odstrániť alebo reagovať na hlbšie príčiny konfliktu. Tento prístup sa najčastejšie spája s menami ako John Burton, Herb Kelman, Ron Fisher a Luis Kriesenberg. Príčina konfliktu sa najčastejšie nachádza v dlhodobó neriešených potrebách ľudí a vo väčšej miere než pri prístupe urovnávania konfliktov sa pozornosť venuje aj lídrom a mienkotvorným predstaviteľom spoločenstiev strednej úrovne. V tomto prístupe sa väčšmi presadzuje predstava, že skutočné riešenie konfliktov sa musí diať na všetkých úrovniach spoločnosti, že dohodou najmocnejších predstaviteľov sporiacich sa strán sa konflikt nekončí a to, čo sa dosahuje, je spravidla „krehký mier“, ktorý nevydrží, ak sa ho nepodarilo zakoreniť do spoločnosti na všetkých úrovniach.

Prístup transformácie konfliktov (transformation) sa najčastejšie spája s menami expertov a mierových aktivistov: Johan Galtung, Adam Curle, John Paul Lederach a v oblasti mediácie aj Baruch Busch a Joseph P. Folger. V transformačných prístupoch sa konflikty vnímajú „len“ ako vonkajší prejav

⁴ Pozri Zoznam použitej literatúry

hlbšieho spoločenského napätia a potreby spoločenskej zmeny. Konflikt neexistuje mimo jeho aktérov, mimo sporiacich sa strán a mimo jednotlivcov, ktorí sú doň vtiahnutí, alebo trpia jeho dôsledkami. Konflikt nie je vnímaný ako niečo negatívne, niečo, čo by sa jedným momentom začalo a v určitý moment sa ukončilo. Hodnoty ľudí a spoločentiev sa vynárajú, obnažujú práve cez konflikt. Vyjavenie konfliktu umožňuje pracovať s emóciami, ktoré ho sprevádzajú a ktoré sú spravidla len prejavom štrukturálnych problémov v spoločnosti. Vynorenie sa a uvedomovanie si súvislosti konfliktu umožňuje pracovať na potrebných spoločenských zmenách, ktoré chápeme práve vďaka reflexii konfliktu. Možno sa konflikt, ktorý ničí kvalitu života ľudí a možno aj samotné životy, pri dosiahnutí mieru neskončí, ale transformuje sa. Prostredníctvom transformácie konfliktu dochádza k tomu, že sporiace sa strany transformujú seba a niekedy aj celospoločenský systém, ktorý produkoval alebo udržiaval mocenskú nerovnováhu a nespravodlivosť. Konflikt im umožňuje vidieť a redefinovať situáciu iným spôsobom než v minulosti. Možno bývalé strany konfliktu nevyriešia konflikt, ale vyjdú z tejto situácie posilnení a v budúcnosti problémoch sa vďaka tomuto obohateniu budú pohybovať kultivovanejšie.

Transformačný prístup otvára aj otázku súvislosti medzi nástrojmi, ktoré použijeme, a výsledku, ktorý očakávame, t. j. napríklad zmysluplnosti použitia násilia s cieľom odstrániť nespravodlivosť. Niektoré z prístupov hovoria, že najdôležitejšie je nenásilné riešenie akýchkoľvek sporov. Podľa nich je nenásilie dokonca dôležitejšie ako spravodlivosť. Tá postupne príde. Možno ju dosiahnuť, ak sa spoločstvo rozvíja bez násilia. 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 na 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.

Tradične sa predpokladalo, že riešiť konflikt znamená zaoberať sa tým, ako prekonať nezlučiteľnosť cieľov dvoch sporiacich sa strán. Isteže, je to jedna z ciest, ale k riešeniu ich môže viesť množstvo. Hovoriť o transformácii znamená pozeráť sa na konflikty s veľkou dávkou tvorivosti a uvažovať o možnostiach ich riešenia veľmi, veľmi široko. Transformačný prístup ponúka paradoxné a niekedy až protichodné odporúčania oproti ostatným prístupom. Napríklad Johan Galtung ponúka priam nepredstaviteľnú paletu prístupov k riešeniu konfliktov. Uvádza, že nezlučiteľnosť cieľov dvoch strán možno vyriešiť aj bez toho, že by sme do problému vtiahli aktérov alebo ich vzťah. Dokonca sa v niektorých situáciách nemusíme zaoberať ani formatívnymi aspektmi konfliktu. K takému momentu dochádza, ak dôjde k radikálnej zmene procesu, v rámci ktorého pristupujeme ku konfliktu, napríklad objavíme nový prijateľný vzorec ako „podeliť koláč“. Iný prístup k riešeniu konfliktov je kompromis, tretí je vycúvanie z konfliktu. Ďalším prístupom je prehĺbenie rozsahu interakcie medzi konfliktnými stranami. Je to absolútne protichodný prístup oproti tomu, čo ponúka Harvardská škola. Harvardská škola hovorí, že by sme do konfliktu mali vťahovať len ľudí – aktérov, ktorých sa konflikt priamo týka a ich vyjednávanie by sme sa mali snažiť štrukturovať tak, aby sme ho zužovali na problémy, ktoré bezprostredne súvisia s konfliktom. Galtung na to ide naopak. Niekedy je dobré rozširovať konfliktné témy a problémy, o ktorých sa bude hovoriť. Tým, že začneme hovoriť aj o ďalších existujúcich konfliktoch, rozširuje sa možnosť dohôd v zmysle ponúk a ústupkov. Takéto definovanie situácie umožňuje vznik nových typov sprostredkujúcich činiteľov, vedie k situáciám, keď požiadavky v jednom konflikte „obchodujeme“ za ústupky v inom konflikte.

No konflikt sa môže podľa Galtunga riešiť aj zmenami v rámci jeho aktérov. Napríklad môže dôjsť k multilateralizácii konfliktu. Môžeme sa snažiť mať nie menej, ale viac aktérov konfliktu. Väčší počet vytvorí situáciu, keď sa cykly konfliktov budú navzájom neutralizovať.

Tradičný spôsob bolo snažiť sa o integráciu aktérov a harmonizáciu cieľov (pozícií a záujmov). To sa považovalo za tradičný západný prístup, z neho najviac vychádzala Harvardská škola. Galtung však aj tu hovorí, prečo by to nemohlo byť aj naopak? Čo takto uvažovať aj o tom, že sa pokúsime konflikty riešiť – dezintegráciou alebo narušením väzieb (decoupling) medzi protistojacimi aktérmi? V niektorých situáciách môže narušenie tradičných väzieb viesť k tomu, že tradičný utláčateľ nemá možnosť naďalej utláčať. Narušenie takého vzťahu mení pozíciu utláčateľa aj utláčaného, oslobodzuje

oboch. Hoci narušenie vzťahov nikdy nemôže byť konečným riešením. Dlhodobým cieľom nie je narušenie, ale integrácia, jednota, fúzia.

Podľa Galtunga sú všetky spomenuté prístupy k riešeniu konfliktu príkladmi transformácie konfliktu. Prístup transformácie vychádza z presvedčenia, že čokoľvek čo nakoniec vedie k systémovej zmene spoločnosti a zmene podmienok, ktoré boli koreňmi štrukturálneho alebo kultúrnemu násillia, je vhodná cesta.

V súčasnosti už deliace čiary medzi jednotlivými konfliktologickými školami nie sú také ostré. Niektorí z autorov spochybňujú či vôbec možno jednoznačne nakresliť rozlišujúce hranice medzi prístupmi odborníkov pri interpretovaní potrebných intervencií v konflikte.

Napríklad Christopher Mitchell (2005) hovorí, že celý prístup, ktorý vyzdvihuje transformáciu konfliktov na rozdiel od tradičného poňatia riešenia konfliktov, nehľasa až také odlišné princípy, ale skôr reaguje na to, že na rozdiel od pôvodných autorov sa porozumenie tomu, čo je prístup „riešenia konfliktov“ veľmi redukovalo. Githathevi Kanisin (2003) hovorí, že oveľa dôležitejšie než vyhľadávanie možných rozdielov medzi jednotlivými prístupmi je rozpúšťanie hraníc medzi nimi. Prístupy sa dopĺňajú a nemožno hlásať jeden prístup na úkor druhého. Väčšina rozdielov, ktorá sa medzi nimi objavuje, je skôr výsledkom neporiadneho predpojatého čítania a vytrhávania myšlienok z kontextu.

Rámce pre transformačnú prácu⁵

V prístupoch k riešeniu konfliktov nejde len o nástroje, techniky, spôsobilosti. To, čo robíme v intervencii, je ako podpora a presadzovanie nejakého typu spoločnosti, usporiadania, ktoré vychádza z hodnôt, ku ktorým sa vzťahujeme. Je dobré reflektovať, že naše kroky nie sú hodnotovo neutrálne. Preto chceme pár slov venovať aj porozumeniu rámcov, z ktorých vychádzame.

Známi zástancovia transformačného prístupu ku konfliktom, Američania Robert A. Baruch Bush a Joseph P. Folger (1994), ukázali, že prístupy k riešeniu konfliktov (vo svojej analýze sa špeciálne zameriavajú na mediáciu) možno vysvetľovať v kontexte štyroch rámcov. Ich záujem sa sústredil na mediačné hnutie a spôsoby, ako interpretovať mediáciu. Organizovanie zmierovacích procesov, príslušné inštitúcie a postupy môžu vyzeráť rôzne. Bude sa líšiť aj podľa toho, z ktorej strany si budeme všimáť výhody mediácie a alternatívnych spôsobov riešenia konfliktov. Pri rámcoch používajú Bush a Folger pojem „príbeh“ (story), hovoria o „príbehoch mediácie“.

Prvým asi najčastejšie spomínaným je „**príbeh úspešnosti**“. V takomto „príbehu“ sa mediácia celosvetovo opätovne presadzuje hlavne preto, lebo využíva kooperatívne a integratívne prístupy, spôsob obojstrannej výhry. Takže je vo svojich dôsledkoch úspešnejšia než iné postupy, napríklad úspešnejšia než súdne zásahy. Ako prínos mediácie sa zdôrazňuje konsenzuálnosť, pružnosť, neformálnosť.

Ďalší príbeh je „**príbeh sociálnej spravodlivosti**“. 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 závislosti slabšej strany v spore.

„**Transformačný príbeh**“ hovorí, že mediácia je jedinečná metóda, pretože prostredníctvom transformácie konfliktu umožňuje, aby sporiace sa strany zmenili (transformovali) seba aj spoločnosť. Konflikt im umožňuje vidieť a redefinovať 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 k zmene spoločnosti. Možno plne nevyriešia konflikt, ale z tejto situácie vyjdú posilnení („empowered“) a v budúcich problémoch sa môžu pohybovať istejšie aj vďaka tomuto skúsenostnému obohateniu.

K trom príbehom pridávajú i „príbeh“ – akoby z iného súdka- „**príbeh utláčania**“ (oppression story). Tento „príbeh“ nepovažuje mediáciu za niečo pozitívne. Hovorí, že mediácia môže byť nebezpečná a zavádzajúca. 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

⁵ Pozri Zoznam požitej literatúry

z verejného záujmu, výsledky mediácie môžu vyostriť existujúce triedne rozdiely a ešte viac posilniť silnejšieho.

Ako vidieť prístupy v riešení konfliktov nemusia všetci vnímať len pozitívne, nie všetci sa zhodnú, čo sa vlastne má v spoločnosti dosiahnuť alternatívnymi prístupmi k riešeniu konfliktov.

Viac sa o transformačných rámcoch dočítate v časti [Komunitná mediácia](#).

Analýza konfliktu

Hlavným cieľom analýzy konfliktu je získať komplexné a spoločné chápanie potenciálnych alebo prebiehajúcich konfliktov. Zvyčajne zahŕňa hodnotenie kľúčových konfliktných faktorov (zdroje napätia a základné príčiny konfliktu), aktérov (záujmy, potenciálnych ovplyvňovateľov, kapacity na násilie a prímerie) a dynamiku (spúšťače násilia, vývoj procesov, pravdepodobné budúce scenáre). Analýzu je možné vykonať na miestnej, národnej, regionálnej a medzinárodnej úrovni.

Je dôležité zdôrazniť, že analýza konfliktov je prebiehajúci proces a nie statické jednorazové cvičenie. Môžeme povedať, že analytický rámec analýzy konfliktov poskytuje podrobný prehľad o konflikte v konkrétnom čase. Tento rámec sa zvyčajne skladá zo súboru otázok usporiadaných podľa týchto tém:

- **Kto sú aktéri / strany zapojené do konfliktu?**
 - 2, 3... konflikt viacerých strán.
- **Aká je distribúcia moci v tejto konfliktnej situácii?**
 - Kto má rozhodovaciu právomoc, informačnú silu? Existuje mocenská nerovnováha, ktorá môže ovplyvniť charakter konfliktu?
- **Aký je rozsah konfliktu?**
 - Počet zapojených ľudí a úroveň konfliktu – jednotlivci, skupiny, komunita atď.
- **Aké sú najdôležitejšie príčiny konfliktu?**
 - Napr. chýbajúce údaje, štrukturálne hodnoty, hodnoty atď.
- **Aký je priebeh konfliktu?**
 - Ako dlho trvá konflikt? Dni, mesiace, roky? V ktorej fáze je teraz konflikt?
- **Čo sa už urobilo na jeho vyriešenie?**
 - História minulých úspechov a neúspechov v hľadaní riešení.
- **Aká je naša úloha v konflikte?**
 - Napr. obeť, utláčateľ, obhajca jednej zo strán, nezávislý znalec a nálezca skutočností, neformálny/formálny vedľajší účastník konania (ako zmierovateľ), mediátor, rozhodca.

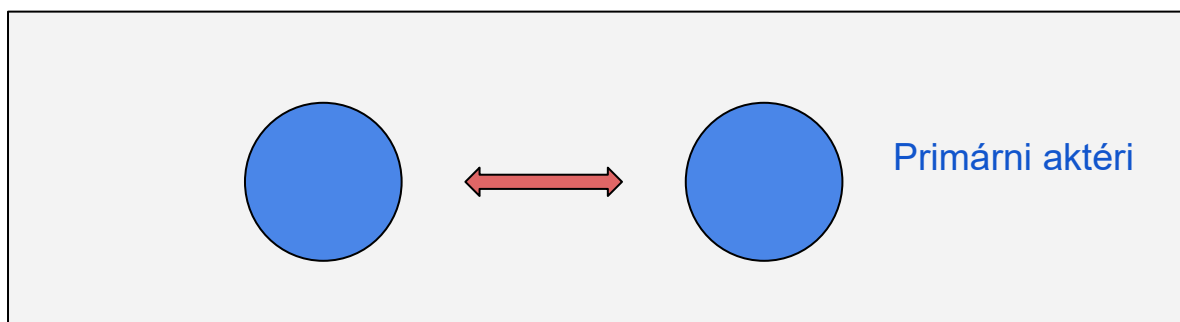
Účastníci konfliktu

Analýza konfliktov sa zvyčajne začína identifikáciou aktérov konfliktu. Pojem aktér zahŕňa každého, kto môže mať vplyv na výsledok konfliktu, alebo kohokoľvek, kto môže byť týmto výsledkom ovplyvnený.

Medzi aktérov môžu patriť jednotlivci, vlády, medzinárodné organizácie, finančné inštitúcie, ako aj menšiny, atď. Všetci si zaslúžia zváženie, keď hľadáme spôsoby, ako konflikt vyriešiť. V rámci aktérov analytici zvyčajne rozlišujú medzi primárnymi, sekundárnymi a terciárnymi (alebo „inými“) aktérmi.

Primárni aktéri

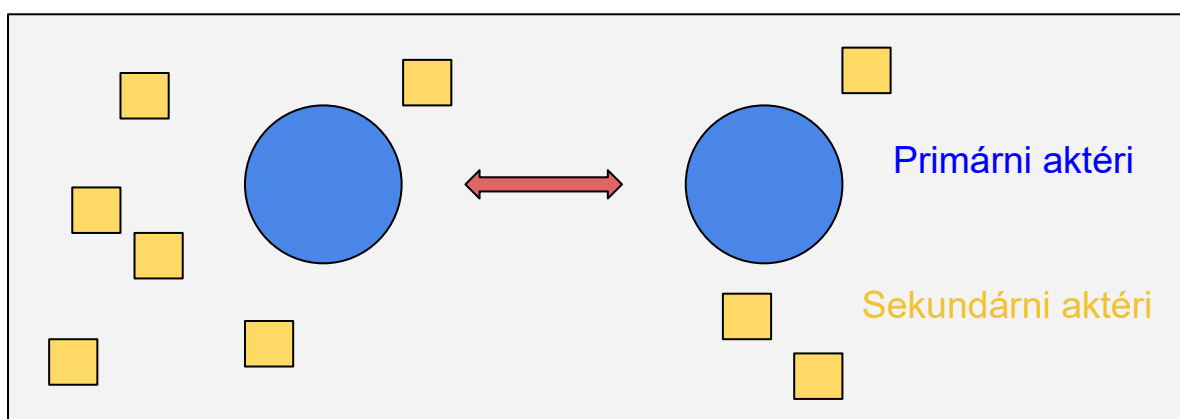
Sú tí, ktorí sú priamo zapojení do konfliktu.



Príklad: Ak sa v obci vyskytnú dve predajne potravín s dvoma odlišnými majiteľmi, ktorí si konkurujú a ani jeden nie schopný kvalitne poskytovať svoje produkty a služby, pretože "trh" v obci je preplnený a konkurencia im nepomáha, ich záujmy sú konkurenčné a protichodné.

Sekundárni aktéri

Nie sú skutočnými stranami konfliktu, ale majú vysoký záujem o konflikt, často plynúci z ich blízkeho postavenia ku konfliktu.

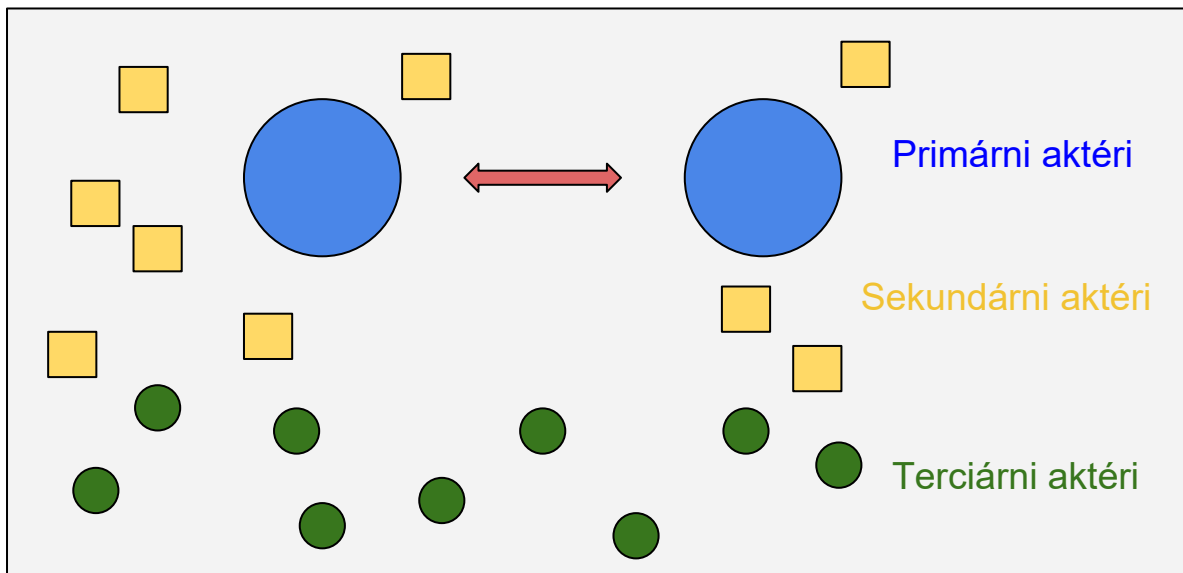


Príklad: Okolo dvoch konkurenčných predajcov, ktorí vlastnia predajne sa zoskupia rodiny a známi každého z predajcov a tí namiesto férovej súťaže alebo rozdelenia pôsobnosti dohodou, ohovárajú konkurenciu, šíria klebety, robia si podrazy, blokujú si parkovacie miesta poškodzujú plagáty konkurencie apod. Prívrženci dvoch firiem sa vzájomne neznášajú a snažia sa rozdeliť obec do dvoch táborov.

Terciárni aktéri

Sú ďalšie strany, ktoré majú záujmy a majú vplyv na udalosti, vrátane regionálnych a globálnych aktérov, ktorí môžu zohrávať významnú úlohu pri riešení konfliktov, a preto sa musia pri analýze

zohľadniť. Patria sem identifikované organizácie a aktéri zapojení do mierových a bezpečnostných intervencií v krajine alebo regióne.



Príklad: Obyvatelia obce, ktorí nepatria ani do jedného z “táborov” trpia ich neférovými prejavmi konfliktov, vzájomným poškodzovaním si prevádzok alebo vzájomným blokovaním parkovania. Obyvatelia väčšinou nechcú byť vťahovaní do konfliktu, to čo potrebujú, sú dobré produkty a služby a konflikty ich iba odradzujú.

Otázky, ktoré si kladieme pre potreby analýzy aktérov konfliktu

- Je to konflikt dvoch alebo viacerých strán? Koľko strán je zapojených?
- Sú strany zastúpené jednotlivcami, skupinami, inštitúciami, koalíciami, komunitami, štátmi atď.?
- Je možné rozlíšiť primárnych, sekundárnych a terciárnych aktérov konfliktu?

Dokonca aj najjednoduchší medziľudský konflikt má veľa prvkov. Konflikty, ktoré sa týkajú viacerých strán, veľkého počtu aktérov a zložitých organizácií, ako sú vlády, sa prirodzene musia skomplikovať. Aby sme mali komplexný a realistický prehľad o konflikte, zvyčajne musíme analyzovať kategórie **moci, zdrojov a vzťahov** medzi aktérmi.

Analýza sily, zdrojov a vzťahov

Dôležitou súčasťou akejkolvek analýzy strategických konfliktov je analýza moci, ktorá identifikuje štruktúry a vzťahy moci medzi aktérmi, napríklad opisom diskriminácie a iného porušovania ľudských práv.

Moc je neoddeliteľnou súčasťou spoločenských vzťahov, ktorá stojí v centre všetkých konfliktov. Jeho prítomnosť v konfliktoch si často uvedomujeme iba intuitívne, čo nestačí, keď sa snažíme konflikt analyzovať a vyriešiť. Musíme jasne identifikovať druh a zdroje moci a aký to má vplyv na vzťahy medzi aktérmi.

Otázky, ktoré zvyčajne kladieme v tejto fáze analýzy konfliktov, preto zahŕňajú:

- Aké sú zdroje a kapacity každej strany? Aký je stav vzťahu medzi aktérmi?
- Je sila rozdelená rovnomerne (rovnako) alebo asymetricky s výraznou prevahou moci jednej strany?
- V prípade asymetrického rozdelenia moci - aký je jeho zdroj? Je to informačná, fyzická, finančná, odborná alebo statusová sila? (vysvetlenie nižšie v časti „Typy a zdroje moci“)
- Prevládajú na strane jednej strany všetky typy moci? Ak nie, ktoré typy sú na ktorej strane silnejšie?
- Existujú nejaké možnosti na posilnenie/oslabenie moci jednotlivých strán (existuje potenciál moci?)
- Sú si strany vedomé svojej súčasnej (alebo potenciálnej) prevalencie moci?

Príklad rôznorodej moci aktérov konfliktu

Organizácia Slnko svieti, ktorá robí rôzne preventívne aktivity pre mládež požiadala o príspevok na svoju činnosť ministerstvo. Vzhľadom na nejasné administratívne podmienky konzultovali niekoľko podmienok pre poskytnutie dotácie so zodpovedným pracovníkom ministerstva. Ten ich ochotne inštruoval a organizácia po usilovnej práci na projekt a administratívnych podmienkach žiadosť o príspevok podala.

Prekvapenie ich čakalo o pár mesiacov, keď im prišlo vyrozumienie, že ministerstvo príspevok zamietla z dôvodu nesplnenia formálnych kritérií. Pritom išlo práve o náležitosti, v ktorých organizácia konala podľa inštrukcií pracovníka ministerstva. Organizácia podala preto odvolanie, avšak neúspešne. Následne sa preto organizácia sťažovala priamo na pracovníka, ktorých ich nesprávne inštruoval. Ani v tomto prípade neuspeli. Až po tom, čo sa organizácia spojila s ostatnými organizáciami, ktoré boli pre podobnú chybu neúspešné v žiadosti o dotáciu a vyšiel článok v celoštátnych novinách sa veci dali do pohybu. Nárok na dotáciu síce organizácie spätne nezískali, no ministerstvo v médiách priznalo svoju chybu.

Vidíme, že v tomto prípade konfliktu majú jednotliví aktéri veľmi nerovnocenné postavenie. Čiastočne mohla organizácia posilniť svoje postavenie, keď sa spojila s inými organizáciami a vyvinuli tlak prostredníctvom médií.

Typy a zdroje moci

- **Formálna autorita:** Je to moc odvodená z formálneho postavenia v štruktúre, ktoré obsahuje privilégium rozhodovania. Túto právomoc majú sudcovia, volení úradníci, rodičia, riaditelia atď.
- **Autorita experta** (vlastníka informácií): Je to sila odvodená z držby expertízy vo veľmi špecifickej oblasti alebo z informácií o konkrétnych udalostiach.
- **Autorita asociácie** (referencia): Sila získaná spojením s inými ľuďmi, ktorí majú moc.

- **Sila zdrojov:** Sila získaná z kontroly nad hodnotami (peniaze, suroviny, práca a služby). Negatívnou verziou tejto sily je schopnosť zabrániť využívaniu potrebných zdrojov alebo sila donútiť ostatných využívať tieto zdroje.
- **Procedurálna moc:** Je to právomoc riadiť postupy a procesy, ktoré ovplyvňujú, aký druh rozhodnutia sa prijme. Je to právomoc nezávislá od právomoci nad rozhodovaním (napr. Právomoc sudcu v súdnej komisii).
- **Schopnosť represie:** Schopnosť niekoho umiestniť do nepohodlnej situácie; schopnosť ukladať priame sankcie.
- **Moc zvyku:** Status quo druh energie, vychádzajúci z predpokladu, že je ľahšie udržať súčasný stav vecí, ako ho zmeniť.
- **Morálna moc:** Sila vyplývajúca z tlaku všeobecne rešpektovaných hodnôt. Úzke prepojenie na moc konvencií, ktoré hovoria, čo je dobré a čo zlé.
- **Osobná moc:** Moc odvodená od potenciálu osobných vlastností, ktoré podporujú zdroje moci iných ľudí, vrátane sebadôvery, schopnosti vyjadrovať myšlienky druhých, porozumieť situácii ostatných, porozumieť tomu, aký vplyv má alebo sa ich obáva atď.

Jedným z nástrojov na mapovanie všetkých týchto úrovní analýzy aktérov je vytvorenie tzv. **mapy konfliktu**.

Typológia konfliktov – rozsah a príčiny konfliktov

Konflikty môžeme rozdeliť do niekoľkých typov tak, že sa na ne pozrieme zo sociologického hľadiska alebo z psychologického hľadiska.

A) Typológia konfliktov – sociologická perspektíva

Sociologická perspektíva rozdeľuje konflikty do 4 typov na základe počtu ľudí zapojených do konfliktu a proti komu je tento konflikt namierený.

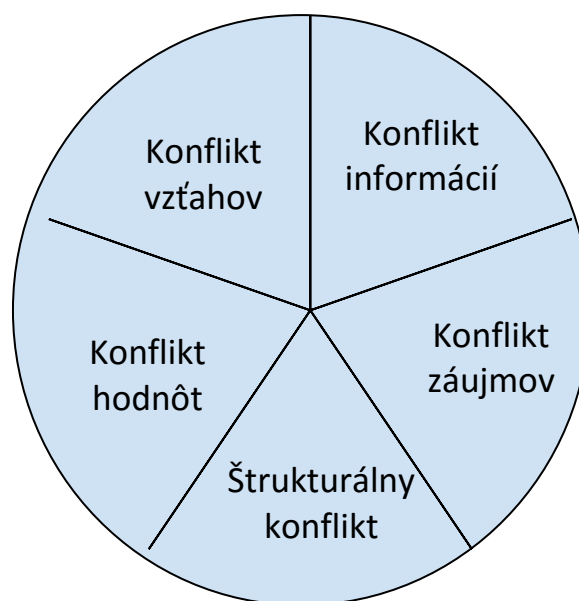
- **INTRAPERSONÁLNE KONFLIKTY** – objavujú sa vo vnútri jednej osoba (ak má niekto dilemu a nevie, ako sa rozhodnúť, atď.)
- **INTERPERSONÁLNE KONFLIKTY** – objavujú sa medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi (v prípade sporu o niektorých protichodných názoroch, potrebách alebo hodnotách medzi jednotlivcami atď.)
- **INTRASKUPINOVÉ KONFLIKTY** – objavujú sa medzi členmi jednej skupiny (ak je problém v kolektíve alebo skupine niekoľkých ľudí, atď.)
- **INTERSKUPINOVÉ KONFLIKTY** – objavujú sa medzi dvoma alebo viacerými skupinami (pri boji o protichodné názory, potreby alebo hodnoty medzi skupinami namiesto jednotlivcov atď.)

B) Typológia konfliktov – psychologická perspektíva

Z psychologického hľadiska rozdeľujeme konflikty podľa zdrojov, ktoré spôsobili konflikt. Kruh konfliktov Christophera W. Moora (1989) ilustruje päť najdôležitejších zdrojov konfliktov. Táto typológia konfliktov je užitočným nástrojom, ktorý sa môže použiť na určenie, ktorá z piatich sfér je zodpovedná ako hlavný zdroj konfliktu. To nám umožňuje zvoliť si vhodnú stratégiu a zvyšuje pravdepodobnosť dosiahnutia úspešného riešenia konfliktu.

- **Konflikt informácií** nastáva, keď sa zaoberáme nedostatkom informácií, dezinformáciami, rôznymi názormi na relevantnosť údajov, rôznou interpretáciou údajov atď.
- **Konflikty záujmov**, sú také, kde existuje vnímaná alebo skutočná konkurencia nad záujmami, procesnými záujmami, psychologickými záujmami atď.
- **Štrukturálne konflikty** pramenia z nerovnováhy moci alebo zdrojov.
- **Konflikty hodnôt** sa objavujú v dôsledku rôznych spôsobov života, ideológie, náboženstva, kultúry atď.
- **Konflikty vzťahov** pramenia z komunikačného nedorozumenia, silných emócií, stereotypov, opakovaného nevhodného správania a podobne.

(Moore, 1989)



Príklad konfliktu informácií

Pod konfliktom informácií si môžeme predstaviť situáciu z pracoviska ministerstva, ktoré má na starosti projektovú dokumentáciu k európskym fondom. Nové nariadenie vykazovania ukazovateľov projektu si rôznym spôsobom interpretuje každé oddelenie. Na konci roka, keď majú podať súhrnnú správu, každé oddelenie disponuje rôznymi dátami a vzniká chaos – na základe dôsledku konfliktu informácií.

Príklad konfliktu záujmov

Na sídlisku v nemenovanom meste sa nachádza príjemná zelená plocha s parčíkom. Zatiaľ neexistuje nejaká koncepcia, akým smerom sa parčík bude uberať. Starší obyvatelia sídliska roky používali miesto na pokojné tiché prechádzky. S príchodom mladším rodín však začínajú vznikať konflikty medzi susedmi. Rodičia vytvorili svojpomocne v parku ihrisko s futbalovými bránami a parkom sa ozýva poobede krik detí. Starousadlíci sú nešťastní, pokojné miesto sa stalo miestom hluku a chaosu. Majitelia psov využívajú parčík na voľné venčenie svojich štvornohých miláčikov, čo sa nepáči rodičom, či už pre neupratané exkrementy alebo z dôvodu obavy o bezpečnosť ich detí. Všetky skupiny majú záujem využívať park, záleží im na tomto mieste, avšak záujem každej skupiny je odlišný.

Príklad štrukturálneho konfliktu

Niektoré konflikty v komunite môžu vzniknúť v dôsledku rigidného držania sa mocenských štruktúr. Ak mesto nediskutuje, ale uprostred sídliska, ktoré slúžilo na prechádzky dôchodcov, psíčkarov a matiek s kočíkom, umožní mať parkovacia plochu pre množstvo nielen osobných vozidiel ale i nákladných áut a "tirákov". Dochádza opakovanie k stretu záujmov jednotlivých skupín obyvateľstva, ktoré si vo verejnom priestore preháňajú. Ide o štrukturálny konflikt, ktorý vznikol absenciou verejnej diskusie pred týmto dôležitým rozhodnutím. To sa bude stretávať s nevôľou obyvateľov, ale nie je to otázka povahy dôchodcov alebo vodičov "tirákov" - ide o štrukturálny problém, na ktorý nestačí vyžadovať slušnú komunikáciu zo všetkých strán konfliktu.

Príklad konfliktu hodnôt

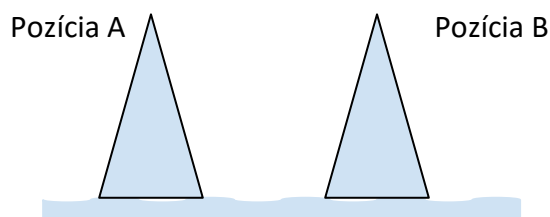
Hodnotové konflikty často polarizujú spoločnosť, sú veľmi emocionálne nabité. Ak má mesto početnú moslimskú menšinu, ktorá nie je zvyknutá na chov psov a ich voľné pobežovanie v parkoch, bude dochádzať k stretom psíčkarov a moslimskej menšiny, ktorá bude veľmi zle znášať zvyk voľne chovať psy a nechať ich pobežovať vo verejných priestoroch.

Viac o hodnotových konfliktoch sa môžete dočítať v publikácii PDCS [Value-based conflicts in the regions between the Oder and the Danube](#) (v anglickom jazyku).

Analýza pozícií a záujmov v konflikte

V analýze konfliktov je dôležité rozlišovať medzi pozíciami a základnými, často nestacionárnymi, záujmami.

POZÍCIE sú vyjadreniami toho, čo je jedna strana ochotná poskytnúť.



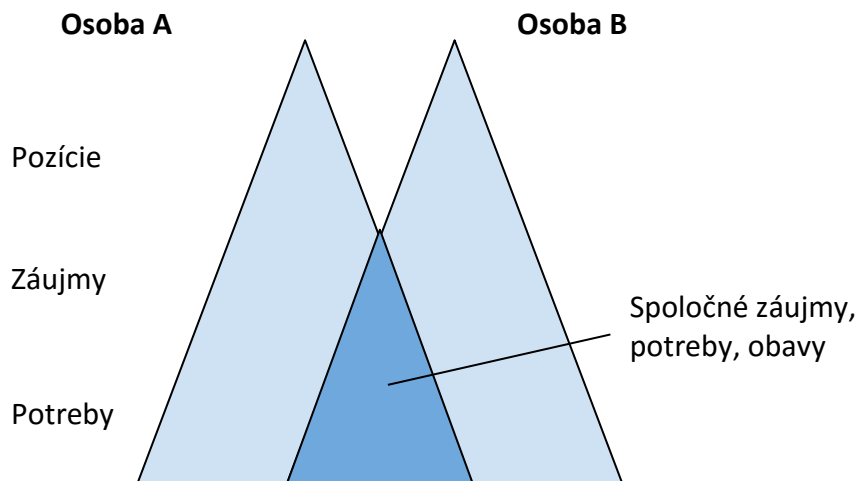
Pozície sú postoj, ktorý zaujmete spolu s navrhovaným riešením.

A: „Za toto auto chcem 3 000 dolárov.“

B: „To nekúpim, pokiaľ neznížite cenu.“

Riešenie konfliktov, ktoré je založené na vyjednávaní o pozíciách sa začína dvoma pozíciami a pokúša sa medzi nimi nájsť strednú cestu, alebo ponúknuť niečo za vzdanie sa niektorých požiadaviek.

ZÁUJMY sú túžby alebo ciele – veci, ktoré ľudia chcú dosiahnuť v konfliktnej situácii. Na rozdiel od pozícií ľudí, ktoré by sme charakterizovali ako „Som za,“ alebo „Som proti,“ t. j. záujmy, ktoré sú základom tejto pozície, odpovedajú na otázku „**PREČO** to chceš?“ alebo „**PREČO** to cítite takto?“



Roger Fisher a William Ury vo svojej najpredávanejšej knihe *Getting to Yes* tvrdia, že takmer všetky spory majú vyjednatelné záujmy. Keď ľudia definujú svoj spor z hľadiska pozície, zdá sa byť neriešiteľný. Jedna strana chce niečo, čo druhá úplne odporuje. Je preto užitočnejšie odhaliť, čo stojí za pozíciami jednotlivých strán než sa opisovať spor z hľadiska pozícií.

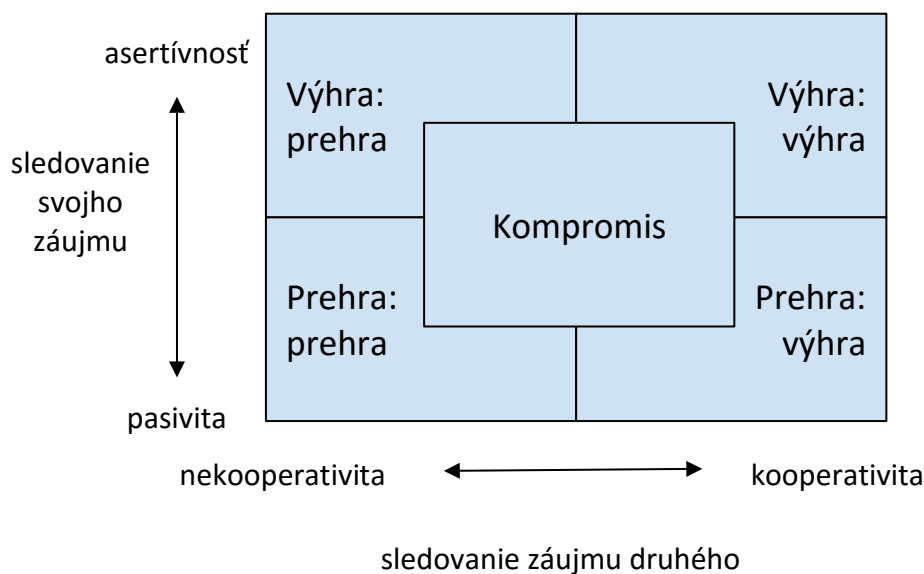
Zameraním sa na základné záujmy a nie na zjavné pozície sa konflikty, ktoré sú evidentne rezistentné na riešenie problémov, často stávajú riešiteľnými. Je to preto, že v mnohých prípadoch sú záujmy kompatibilné, aj keď pozície kompatibilné nie sú. Zameranie sa na záujmy umožňuje stranám identifikovať obojstranne výhodné riešenia problémov, ktoré by inak nemuseli byť zrejmé.

Princípy, ktorými sa riadi vyjednávač zameraný na záujmy (s použitím 4 princípov podľa Fischer, Ury, Patton, 2012):

1. **Oddeľujeme ľudí od problému** – snažíme sa byť „mäkkí“ na ľudí a „tvrdí“ na problém – vo vyjednávaní sme korektní a partnerskí a k riešeniu problému pristupujeme ako ku výzve, ktorú dokážeme zvládnuť. Nebojujeme s druhou stranou, ale využijeme jej spoluprácu na to, aby sme našli riešenia situácie, v ktorej sme sa spolu ocitli.
2. **Vciťujeme sa a snažíme sa porozumieť tomu, čo chce a čo cíti druhá strana.** Ak jej porozumieme, budeme jej môcť ponúknuť to, čo potrebuje a pochopíme aj jej záujmy.
3. **Pomenujeme svoje záujmy** a zvýrazníme ich pred stanoviskami, aby nám druhá strana lepšie rozumela a nebála sa, že máme niečo proti nej. Snažíme sa porozumieť a pomenovať, aké záujmy sú za našimi stanoviskami aj za stanoviskami druhej strany.
4. **Druhého vnímame ako človeka ochotného dohodnúť sa** – dôverujeme mu a prejavujeme svoju dôveryhodnosť nielen slovami, ale aj činmi.
5. **Navrhujeme možnosti riešenia, v ktorých by mohli byť uspokojené nielen naše záujmy, ale aj záujmy druhej strany.** Zaujíma nás nielen o to, čo chceme dosiahnuť my, ale aj druhá strana.
6. **Ak nájdeme vo vzájomných návrhoch riešení niečo, čo je pre nás prijateľné dohodneme sa, že to prijímame** – ak nájdeme niečo, čo je neprijateľné, zisťujeme prečo a hľadáme prijateľnejšiu formu riešenia.
7. **Ak niektoré veci nevieme rozhodnúť, dohodneme sa na tretej nezávislej osobe,** ktorá nám pomôže alebo sa dohodneme na kritériu, ktoré potom rozhodne objektívne za nás.

Riešenie konfliktu: win – win (výhra – výhra)

Západná kultúra má tendenciu vnímať konflikty ako konkurenciu. Len malé percento konfliktov je však založené na súťažení, kde je možné jasne definovať víťaza a porazeného. Úspešné riešenie konfliktov je v skutočnosti založené na maximalizácii spoločných výhod.



Podľa vyššie uvedenej schémy existuje v konflikte dvoch strán 5 možností, ako môže riešenie skončiť pre obe strany. Jedno z nich možno definovať ako hru s nulovým súčtom, zatiaľ čo ďalšie štyri typy riešení sú príklady hier s nenulovým súčtom. Logicky platí, že hra s nulovým súčtom je hra, v ktorej jedna osoba vyhrá a druhá musí prehrať; hra s nenulovým výsledkom umožňuje výhru oboch hráčov.

Hra s nulovým súčtom – neriadený konflikt

Spôsob riešenia uplatňujúci nulový súčet vo všeobecnosti významne neprispieva k úspešnému riešeniu konfliktov. Ak obe strany nie sú aktívne v sledovaní svojich záujmov alebo sledovaní záujmov druhej strany – inými slovami, ak sa správajú nespolupracujúco a pasívne – obe strany stratia.

Navyše, ak sa konflikty neriešia konštruktívne (v spolupráci), riskujeme, že sa nezvládnutý konflikt vymkne z rúk a bude eskalovať (viď prílohu [Špirála konfliktu](#) a kapitolu [Dynamika eskalácie nemanajovaných konfliktov v komunite](#)).

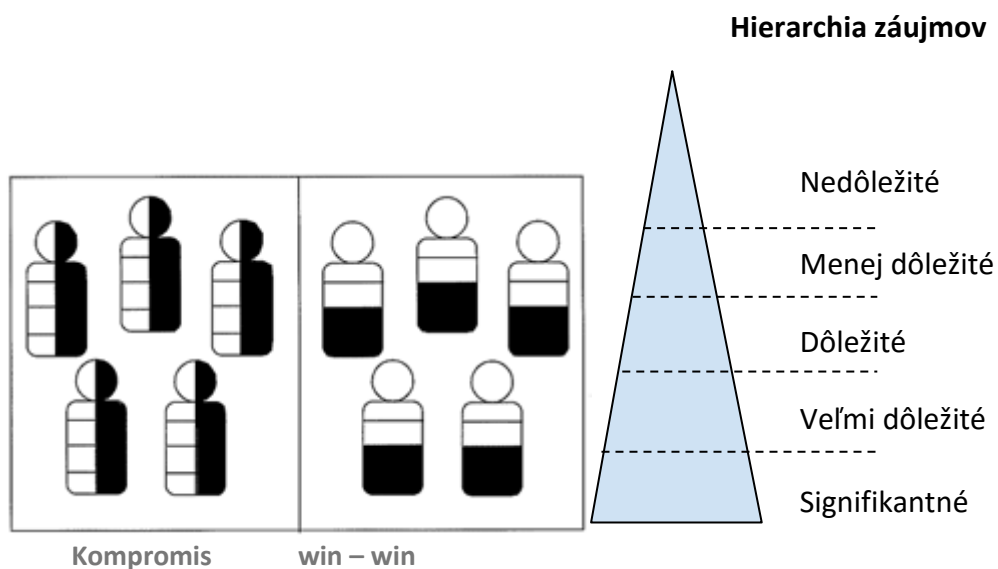
Na zabránenie alebo zamedzenie takejto eskalácie konfliktu (ktorý môže končiť frustráciou alebo násilím), by sa efektívne riešenie konfliktov malo zakladať na spolupráci smerujúcej k výsledku win – win (výhra – výhra).

Rozdiel medzi kompromisom a výhrou – výhra

Aj keď dosiahnutie kompromisu môže byť čiastočne uspokojivé pre obe strany a často sa považuje za úspešné riešenie konfliktov, rozlišovanie medzi pozíciami a záujmami nás môže viesť k ešte lepšiemu výsledku.

Hoci kompromis vždy zahŕňa obetovanie niečoho dôležitého pre obe strany a nikdy sa nepovažuje za „úplne uspokojivé“ pre obe strany, Riešenie win – win berie do úvahy najdôležitejšie hodnoty a záujmy oboch strán a zbavuje sa tých, ktoré nie sú také významné.

Smerovanie k výsledku win – win si preto vyžaduje hlbšie pochopenie záujmov a potrieb zúčastnených strán.



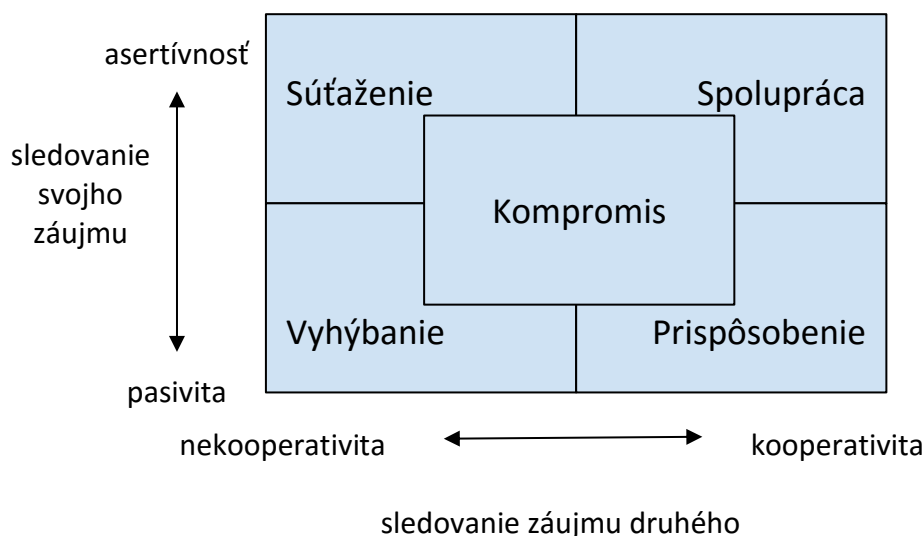
Kroky k výsledku win – win:

1. Zamerajte sa na problém, nie na osobu
 - buďte „mäkkí“ k ľuďom, ale „tvrdí“ k problémom,
 - vcíťte sa do partnerstva,
 - počúvajte viac ako hovoríte.
2. Zamerajte sa na záujmy, nie na pozície
 - rozlišujte záujmy: ktoré sú zdieľané, konfliktné alebo paralelné?
3. Vytvorte alternatívne riešenia
 - vytvárajte riešenia pred ich vyhodnotením,
 - umožnite rôznorodosť nápadov,
 - identifikujte rozdiely.
4. Uplatňujte objektívne a nezávislé kritériá
 - hľadajte nezávislých kritérií,
 - buďte otvorení novým názorom,
 - používajte kritériá na sebaobranu.

Päť typov správania pri riešení konfliktov

V roku 1974 predstavili Kenneth W. Thomas a Ralph H. Kilmann svoj nástroj na riešenie konfliktov Thomas-Kilmann⁶, podľa ktorého existuje päť základných typov správania pri riešení konfliktov.

5 typov reakcií na konflikt



Model ilustrujúci týchto päť typov správania pri riešení konfliktov je založený na dvoch dimenziách. Prvá dimenzia (zvislá os na obrázku) sa týka konfliktných reakcií založených na našom pokuse získať to, čo chceme, alebo inými slovami - sledujúc náš vlastný záujem. Je to takzvaná os asertivity, ktorá začína pasívnym správaním a dosahuje až k asertívnym typom správania.

Druhá dimenzia (horizontálna os na obrázku) reprezentuje náš prístup k záujmom druhej strany. Je to takzvaná os spolupráce, ktorá zahŕňa typy správania pri riešení konfliktov založené na tom, do akej miery sú nespolupracujúce alebo kooperatívne. Toto nastavenie poskytuje rámec pre 5 základných typov reakcie na konflikt, ako je znázornené na obrázku vyššie.

Prispôsobenie

Tento typ riešenia konfliktov je (na základe obrazového modelu) neasertívny a kooperatívny spôsob správania. Pri prispôsobení jednotlivec zanedbáva svoje vlastné záujmy, aby uspokojil záujmy inej osoby. Obeťuje sa a môže mať tendenciu mať nezištnú štedrosť alebo lásku, poslúchať poriadok inej osoby alebo podriaďiť sa názoru iného, aj keď by to nechcel.

Motto: „Kto do teba kameňom, ty doňho chleboť.“

Kedy štýl využiť: Keď vidíte, že sa mýlite; keď chcete harmóniu alebo náskok pri riešení inej témy.
Obmedzenia: Vaše záujmy sa nikdy nemusia naplniť.

Vyhýbanie

Tento typ riešenia konfliktov je (na základe obrazového modelu) neasertívny a nespolupracujúci štýl správania. Keď sa jednotlivec vyhýba, zákonite nesleduje žiadne záujmy (svoje vlastné alebo iné), ale vôbec sa nezaobrá konfliktom - napríklad odstúpením od situácie alebo odložením problémov.

Motto: „O problémoch je lepšie nehovoriť.“

⁶ Thomas, K. W. a Kilmann, R.H.(1974) **Thomas-Kilmann conflict mode instrument**. Tuxedo, NY: XICOM.

Kedy štýl využiť: Ak by konfrontácia bola príliš nebezpečná alebo škodlivá; keď problém nie je dôležitý; keď sa situácia musí „ochladiť“; alebo ak potrebujete viac času na prípravu
Obmedzenia: Problémy sa takto nikdy nemusia vyriešiť.

Súťaženie:

Tento typ riešenia konfliktov je (na základe obrazového modelu) asertívny, nespolupracujúci a výkonovo orientovaný štýl správania. Pri súťažení jednotlivec sleduje svoje vlastné záujmy na úkor druhej osoby, pričom využíva každú moc, ktorá sa javí ako vhodná na získanie svojho postavenia. Súťaženie môže znamenať „postaviť sa za vaše práva“, obhajovať pozíciu, o ktorej si myslíte, že je správna, alebo sa jednoducho pokúsiť vyhrať.

Motto: „Zvíťaziť za každú cenu.“

Kedy štýl využiť: Ak je potrebná okamžitá akcia, keď si myslíte, že máte pravdu.
Obmedzenia: Zastrahuje ľudí, ktorí sa následne môžu báť priznať problémy a poskytnúť vám dôležité informácie.

Spolupráca:

Tento typ riešenia konfliktov je (na základe obrazového modelu) asertívnym a kooperatívnym spôsobom správania. Pri spolupráci sa jednotlivec pokúša spolupracovať s druhým na nájdení vzájomne prospešného riešenia, ktoré uspokojuje potreby a záujmy oboch strán. Zahŕňa to objavenie a identifikáciu základných obáv jednotlivcov a nájdenie alternatív, ktorá vyhovuje obojm záujmom.

Motto: „Aj vlk sýty, aj ovca celá.“

Kedy štýl využiť: Je užitočné, keď potrebujete rozhodnutie, ktoré sa zaoberá obavami oboch strán
Obmedzenia: Nie je to užitočné pre menšie rozhodnutia, keď je čas obmedzený.

Kompromis:

Tento typ riešenia konfliktov je (na základe obrazového modelu) v strede asertivity a spolupráce. V prípade ohrozenia má jednotlivec v úmysle nájsť vzájomne prijateľné riešenie, ktoré čiastočne uspokojí obe strany. Kompromis je niekde medzi súťažením a prispôbením, ako aj medzi vyhýbaním sa a spoluprácou. Môže to znamenať rozdelenie rozdielu, výmenu ústupkov alebo hľadanie rýchlej strednej pozície.

Motto: “Dobry kompromis neuspokojí ani jednu stranu.”

Kedy štýl využiť: Keď zlyhajú všetky ostatné spôsoby; na rýchle rozhodovanie o menších sporoch; keď sú dve strany rovnakej sily odhodlané vzájomne sa vylučovať ciele.

Obmedzenia: Strácajú zo zreteľa väčšie problémy a hodnoty a pravdepodobne riešenie nikoho celkom neuspokojí.

Pri pohľade na popisy modelov správania v konflikte môžeme vidieť, že každý z nich má svoje výhody a nevýhody. Pri konfrontácii s konfliktom neexistuje jeden správny model správania. Všetkých päť modelov môže byť užitočných v konkrétnych situáciách, pretože každý z nich predstavuje súbor užitočných sociálnych zručností. Ich účinnosť závisí od podmienok a požiadaviek situácie a od našej vlastnej výbavy.

Zhrnutie: konštruktívne riešenie konfliktov

- Konflikty sú prirodzenou súčasťou života ľudí.
- Konflikt môže byť konštruktívnym (pozitívnym) alebo deštruktívnym (negatívnym) faktorom pre ľudí, ktorí sa na ňom podieľajú.
- Konflikt môže byť zdrojom zmien, brzdí stagnáciu, stimuluje záujem a rieši problémy, overuje a prehodnocuje vzťahy, formuje sociálny systém, uvažuje o napätí atď.
- Komunikácia je nevyhnutná, ale nie je jedinou podmienkou riešenia konfliktu.
- Existujú viaceré faktory, ktoré majú vplyv na proces riešenia konfliktov:
 - charakter strán zapojených do konfliktu, ako aj ich hodnoty,
 - predchádzajúce vzájomné vzťahy zúčastnených strán,
 - druh konfliktu,
 - sociálne prostredie,
 - prítomnosť zainteresovaných aktérov,
 - stratégie oboch strán,
 - očakávané dôsledky riešenia konfliktov (pozitívna kompenzácia alebo negatívny trest),
 - strach z riskovania.
- Konflikt sa rozvíja pozitívnym alebo negatívnym smerom v počiatočnej fáze, zatiaľ čo počiatočný negatívny prístup iba prehĺbuje konflikt sám.
- Úspešné riešenie konfliktov je založené na maximalizácii spoločných výhod.
- Konfliktné situácie sú založené na realistickom (objektívnom) obsahu, ako aj na subjektívnom a emocionálnom vstupe zúčastnených strán.
- Strach, frustrácia, agresivita a intenzívne vnímanie konfliktu nie sú nevyhnutné na vyriešenie skutočného konfliktu. Naopak, podporujú subjektívny prvok konfliktu.
- Čím bližšie sú vzťahy medzi stranami zapojenými do konfliktu, tým intenzívnejší môže byť konflikt.
- Konflikty sa nevyhnutne vyskytujú vo vzťahoch založených na emóciách.
- Neexistencia otvoreného konfliktu nie je vierohodným dôkazom sily a stability vzťahu.
- Konflikt s „vonkajšími skupinami“ má tendenciu podporovať jednotu v rámci skupiny.
- Čím viac vonkajších konfliktov má skupina (alebo pár ľudí), tým menšiu toleranciu voči správaniu svojich členov v rámci skupiny sa prejavuje.
- Konflikty založené na abstraktných myšlienkach sa ťažšie riešia ako konflikty založené na konkrétnych problémoch.
- Konflikty namierené proti hodnotám a morálke jednej skupiny majú tendenciu sa radikalizovať a ťažko vyriešiť.
- Konflikt rovnoprávných strán je ťažšie vyriešiteľný ako konflikty medzi stranami mávajúcimi rôzne štatúty alebo právomoci.
- Konflikt vyvolaný strachom (alebo averziou) je ťažšie vyriešiteľný ako konflikt vyvolaný túžbami a záujmami.
- Čím je konflikt intenzívnejší, tým je menej pravdepodobné, že strany budú spolupracovať pri dosiahnutí riešenia.
- Konflikty, ktoré ohrozujú sebaúctu, sa dajú ťažšie vyriešiť ako tie, ktoré to nerobia.
- Konflikty vyriešené použitím sily a nerešpektovanie motivačných potrieb budú pretrvávajúť v transformovanej podobe alebo sa znovu objavia, keď sa ich sila zníži.
- Konkurenčný konflikt spôsobuje deformačné procesy, ako napríklad skreslené vnímanie, sebaklam, selektívne vnímanie atď., ktoré prispievajú k eskalácii a udržiavaniu konfliktu.
- Pri smerovaní k riešeniu win – win musia všetky strany veriť, že sledujú svoje spoločné záujmy.

- Na smer vývoja konfliktu (pozitívny alebo negatívny) nemajú vplyv vonkajšie faktory, ale samotné strany a ich hodnoty. Aj jedna zo strán môže ovplyvniť smer vývoja konfliktov.

Ako zhodnotiť či bolo riešenie konfliktu úspešné?

Pre zhodnotenie úspešnosti riešenia konfliktu by sme si mali odpovedať na nasledovné otázky:

- Zohľadňuje riešenie všetky množiny krátkodobých potrieb a dlhodobé vzťahy všetkých strán zapojených do konfliktu?
- Preskúmali obidve strany všetky možné riešenia, ktoré by obom alebo niektorým z nich umožnili dostať sa z problémov bez akýchkoľvek negatívnych (antagonistických) dôsledkov na druhú stranu?
- Dosiahlo sa riešenie s najmenším počtom výmen v súvislosti s preferovaným výsledkom?
- Môže byť riešenie realizované alebo prináša iné problémy, ktoré je potrebné nevyhnutne vyriešiť? Akceptujú obe strany výsledok bez pocitu nespokojnosti?
- Dosiahlo sa riešenie na základe ochoty oboch strán zúčastniť sa na rokovaní (alebo iných procesoch) a ovplyvniť ich?
- Je riešenie spravodlivé a férové? Považuje každá strana podmienky druhej strany za legitímne a akceptuje ich ako morálne opodstatnené?

Dynamika eskalácie nemanáovaných konfliktov v komunite⁷

Konflikty v komunite vznikajú ako konflikty medzi zástupcami verejnosti a obyvateľmi, či ako dôsledok rôznorodých záujmov jednotlivých zainteresovaných aktérov. Ak tieto rozdiely zostávajú nemanáované a neriešené, pôvodný konflikt sa môže rozvinúť v kontroverzný problém, kedy narastá napätie medzi obyvateľmi a samosprávou či developermi. Úradníci, rovnako ako obyvatelia majú tendenciu vidieť nehody a rôzne pohľady ako neželaný výmol' na ceste a ako komplikáciu, ktorej je potrebné sa vyhnúť. Málokedy dokážeme túto skutočnosť vnímať ako nevyhnutnú súčasť demokratických procesov, kde vynárajúce sa odlišnosti môžu byť začiatkom pre nové riešenia.

Konflikt a jeho prejavy môže mať rôzne dôsledky. Konflikty sú v demokratickej spoločnosti základom pre sociálnu zmenu. Iba zvýšenie povedomie o tejto problematike môžeme mobilizovať voličov a zástupcov verejnosti (Bellman in Dukes, 1996).

Bez konfliktov by totiž nevznikla potreby pre multilaterálne riešenia (Cormick in Dukes, 1996). Práve kreatívne riešenia problémov prichádzajú z porozumenia rozdielov a ochoty učiť sa pracovať s touto rôznorodosťou (Bingham and Laue in Dukes, 1996).

⁷ Pozri Zoznam požitej literatúry

Podme si ukázať niekoľko príkladov komunitných konfliktov

A: Lokálna firma získala povolenie na výstavbu novej, 18-podlažnej administratívnej budovy. Tá bude stáť na jednom z posledných zelených plôch v centre mesta. Reakcia obyvateľov nenechala na seba dlho čakať – začali sa protesty proti výstavbe a obyvatelia žiadajú, aby sa otvorila diskusia o regulácii výstav v centre mesta.

B: Asociácia mládežníckych organizácií kritizuje miestnu samosprávu z nejasného prerozdelenia finančnej podpory pre prácu s mládežou cez grantové programy. Žiadajú, aby sa na najbližšie roky vytvorila Stratégia pre podporu mládežníckych aktivít s jasne definovanými prioritami a transparentným systémom rozhodovania. Asociácia prirodzene žiada, aby ich predstavitelia mohli stáť pri tvorbe stratégie.

C: Vzhľadom na demografické trendy podala Komisia pre školstvo na úrovni samosprávy návrh, aby v rámci mesta došlo k zlúčeniu dvoch základných škôl. Keď sa učitelia a rodičia dozvedeli o týchto plánoch, začali sa protesty. Protestujúci argumentovali, že bude sťažná preprava detí do školy, učitelia prídu o prácu a hrozí narušenie vzťahov v komunite. Samospráva preto musí zvážiť ďalšie kroky, ktoré uspokojia všetky skupiny: učiteľov, rodičov, žiakov a zároveň ušetriť financie z miestneho rozpočtu.

D: V malej obci, kde žije komunita Rómov a Nerómov sa stalo nehoda: rómske deti hrajúce futbal rozbili okno na miestnom obchode. Majiteľ obchodu zavolať políciu a žiada potrestanie detí. Zároveň políciou popíše situáciu spred roka, kedy podľa neho práve tieto deti kradli v obchode a vstupovali bez dovolenia na jeho pozemok. Čoskoro prichádzajú na miesto matky detí a začínajú sa sťažovať polícii, že majiteľ obchodu ich deti zastrašuje strážnym psom a jedno dieťa už pes dokonca napadol.

E: Vidiecky mikroregión pozostávajúci zo 7 dedín má v pláne vytvoriť dokument socio-ekonomického rozvoja regiónu. Starostovia obcí sa rozhodnú urobiť prieskum medzi obyvateľmi a inými stakeholdermi o prioritách rozvoja. Po tom, ako získajú z dotazníka odpovede zistia, že názory inštitúcií a obyvateľov sa diametrálne odlišujú. Približne 30 % preferuje podporu priemyslu, rozvoj mestského života v regióne a výstavbu priemyselných parkov. Vysokou prioritou je výstavba diaľnice, ktorá by prepojila obce s hlavným mestom. Ďalších 30% preferuje rozvoj, ktorý bude citlivý k lokálnemu prostrediu, bude stavať na prírodných a historických zdrojoch, posilní lokálnu produkciu a ekologickú produkciu potravín. A zvyšných 30% vidí budúcnosť mikroregiónu v rozvoji turizmu, podpore služieb, propagácii turistických atrakcií regiónu a v tvorbe nových pracovných miest, napr. prostredníctvom aquaparku, luxusných reštaurácií, hostelov či penziónov.

Toto sú rôzne príklady možných konfliktov v komunite. Každý z nich si vyžaduje zvláštny prístup manažovania konfliktu a nájdenia možného riešenia. Pri každom však platí, že pokiaľ budeme konflikt ignorovať, môže vy eskalovať do otvoreného konfliktu a kontroverzie s bolestnými dôsledkami pre komunitu. Všetky tieto príklady konfliktov v komunite nesú niekoľko spoločných základných charakteristík.

Charakteristiky konfliktov v komunite

Podľa definície rozumieme pod verejným konfliktom akúkoľvek nehodu, ktorá zahŕňa vládu, záujmové organizácie, verejnosť či susedské skupiny, ktoré v konflikte zastupujú vybrané záujmy, príp. záujmy komunity ako celku (Szanton Associates in Dukes, 1996). My sa bližšie pozrieme na komunitný level verejných konfliktov, s tým, že prezentované charakteristiky sú totožné či už ide konflikt na úrovni mesta, obce, menšej dediny alebo susedstva.

- **Komunitné konflikty vždy prinášajú kontroverziu**, ktorá mimo priamych aktérov konfliktu ovplyvňuje aj ostatných členov komunity. Ilustráciou toho je príklad o zlučovaní základných škôl v obci: priamymi aktérmi sú riaditelia škôl a predstavitelia samosprávy, ktorí o zlučovaní rozhodujú. Ich rozhodnutie má však dopad aj na učiteľov, žiakov a ich rodičov a pod. Väčšinou nie je jednoduché jednoznačne identifikovať všetky dotknuté skupiny, nakoľko počas trvania konfliktu môžu vznikať nové záujmové skupiny, ktoré pri zrode konfliktu neexistovali.
- **Strany, ktoré sú v konflikte nemajú rovnakú moc pri presadzovaní svojho riešenia.** Kým samospráva má štrukturálnu a statusovú moc, investori majú v rukách moc finančných prostriedkov na presadenie svojej rozvojovej stratégie. Inú moc majú zasa expertné inštitúcie (napr. na ochranu prírody, ktorá sa opiera o expertízu, príp. moc niečo povoliť alebo zakázať). Individuálni občania majú relatívne nízku moc, keď sa však začnú organizovať, začnú petíciu alebo protesty, pomerne rýchlo sa z nich stávajú partneri, ktorí sú do diskusie prizvaní. Lokálni obyvatelia, ktorí majú v rukách voľbu zástupcov samosprávy by preto mali byť vypočutí a zapojení, pokiaľ sa dejú rozhodnutia na úrovni samosprávy. Môže to na prvý pohľad vyzeráť ako nedosiahnuteľná teória, no príklady protestujúcich obyvateľov, ktorí pritiahli pozornosť médií ukázali, že organizovaní obyvatelia majú moc a schopnosť zablokovať skoro každé rozhodnutie.
- **Strany, ktoré sú v konflikte zahrnuté nemajú rovnaké právomoci a dostupnosť informácií.** Nie každá strana v konflikte má napríklad dostupné názory špecialistov, prístup k expertným dátam, o ktoré by mohla opierať svoje stanovisko. Preto sa stáva, že návrhy obyvateľov, ktoré nie sú podložené expertnými dátami bývajú zmietnuté zo stola ako irelevantné a amatérske.
- **Komunitné konflikty sú často prepojené s nejakým verejným rozhodnutím**, napr. návrh a povolenie rozvoja nejakej lokality, tvorba a implementácia regulácií, socio-ekonomický rozvoj okolia a pod.
- **Väčšinou neexistuje univerzálny, štandardný návod, ako riešiť konflikt na úrovni komunity.** V krajinách Európskej Únie existuje napr. systém EIA (Environmental Assessment legislation, v prekl. posudzovanie vplyvov na životné prostredie), ktorého úlohou je minimalizovať riziko vzniku konfliktu, nakoľko otvára možnosť participácie pri posudzovaní vplyvov na životné prostredie. Avšak ani pri EIA nemožno vylúčiť vznik konfliktu – veľmi formálne procesy totiž väčšinou končia zapojením pomerne nízkeho počtu strán, zmysluplné zapojenie verejnosti je tak minimálne. Práve preto na západe vznikajú rôznorodé participatívne procesy, ktorých úlohou je zabrániť vzniku konfliktov, príp. pomôcť pri ich riešení. Žiadny príklad však nemožno používať ako univerzálny štandard prevencie a riešenia konfliktov na úrovni komunity.

Eskalácia neriadených konfliktov v komunite

V našom okolí a komunitách sme často svedkami vývoja neriadených konfliktov.

Príklad nemanážovaného a neriešeného konfliktu

Na jednej strane sú rodičia, ktorí zistia, že miestna materská škola bude zrušená a nahradia ju nájomné byty. Iná strana (príp. strany), ktoré majú moc situáciu ovplyvniť a zmeniť rozhodnutie problém ignorujú, príp. ignorujú alternatívne riešenia a rodičov nevypočujú (môže ísť napr. o predstaviteľov samosprávy). Nevypočutí rodičia sa začnú aktivizovať, oslovujú susedov a získavajú podporu ostatných obyvateľov. Odpoveď samosprávy ostáva formálna – trvajú na svojom rozhodnutí. Úrad začne spochybňovať legitimitu rodičovských aktív a nátlaku, obviňujú ich z presadzovania vlastných záujmov a z neinformovanosti príp. zavádzania. Obe strany sa musia snažiť posilňovať svoju pozíciu, investujú do toho svoj čas a energiu, nakoľko chcú vyhrať. Ani jedna strana nenavrholo hľadanie alternatívneho riešenia.

Špirála konfliktu (viď [Príloha: Špirála konfliktu](#)) nám ukazuje typický vývoj a dynamiku konfliktu, pokiaľ nie je podchytený a manažovaný vo svojom skorom štádiu (Carpenter, 1998).

Objavuje sa problém

Ako môžeme vidieť na príklad vyššie, problém a konflikt sa vynorí v momente, kedy na seba narazí záujem samosprávy a záujem rodičov, ktorí chcú získať viac informácií o plánovaných zmenách. Pokiaľ sa dejú nejaké zmeny na verejnosti, môžeme predpokladať, že tieto zmeny sa vždy dotknú nejakej časti obyvateľstva a komunity. Projekt nájomného bývania zrejme poteší ľudí v núdzi, no je jasné, že skupiny, ktoré objekt využívali predtým, zmenu vítať nebudú. Práve nedostatočná informovanosť a neochota samosprávy komunikovať sú živnou pôdou pre eskaláciu konfliktu dokonca aj v prípadoch, keď je benefit pre celú komunitu zrejmy a prevyšuje vynaložené náklady. Rozdiel medzi manažovaným a konštruktívne riešeným konfliktom a konfliktom vyeskalovaným a deštruktívnym teda neleží v téme konfliktu. Rozdiel spočíva v tom, ako sa k nemu ľudia a inštitúcie postavajú, obzvlášť tie, ktoré majú rozhodovaciu právomoc.

Formovanie postojov a strán

Po tom, čo je komunikácia zamietnutá, prvotná iniciatíva musí začať presadzovať svoje stanovisko – buduje argumentačnú základňu, získava prívržencov a posilňuje svoju pozíciu, aby dokázala lepšie ovplyvniť rozhodovanie. Druhá strana, vnímajúc signály zo strany obyvateľov, urobí to isté a začne tiež posilňovať svoju pozíciu. Obe strany začínajú hľadať expertov, formálnych a neformálnych lídrov, ktorí by podporili ich stanovisko. Začínajú sa posielat dopisy oficiálnym inštitúciám, v ktorých obe strany žiadajú, aby inštitúcia zaujala stanovisko a priklonila sa k jednej alebo druhej strane. Ak aj prebehnú nejaké spoločné stretnutia, pripomínajú skôr debatnú súťaž, kde sa strany nepočúvajú a len presadzujú svoje riešenie. Diskusia s cieľom hľadania spoločných riešení chýba. Koniec koncov, takéto mítingy ani nie sú zorganizované preto, aby sa jednotlivé strany počúvali, ale s cieľom prezentácie svojich jasne vyhranených stanovísk.

Upevňovanie pozícií

Každá strana pociťuje frustráciu z predlžujúcich sa debát, ktoré ostávajú bez akceptovateľného výsledku. Stáva sa, že jedna strana sa stále cíti ukrivdená, nevypočutá a odsunutá nabok mocnejšou stranou. A tak všetky strany pokračujú v mobilizácii, získavajú podporovateľov z komunity a inštitúcií. Na to, aby získavali prívržencov a pozornosť médií, majú tendenciu ešte viac pritvrdzovať svoje pôvodné požiadavky. Všetky strany začínajú vytvárať stratégie a taktizovať, organizujú stretnutia pre svojich podporovateľov, kde prezentujú svoje stanoviská, často v prehnanom čierno-bielom videní. Pozornosť médií začína rozdeľovať komunitu na jednu alebo druhú stranu.

Zastavenie komunikácie

Jednotlivé strany konfliktu sa čoraz viac stretávajú so svojimi podporovateľmi a potenciálnymi podporovateľmi, ktorých presvedčajú o svojich dobrých zámeroch. Stretnutia s "protivníkmi" idú tak čoraz viac do úzadia, každá strana sa stáva rigidnejšia a "zatvrdnutejšia" vo svojich stanoviskách. Situácia je už viditeľne polarizovaná, oveľa ostrejšia ako na začiatku konfliktu. Zdá sa, že je nemožné nájsť spoločné záujmy alebo premostenia strán. Na stranu verejnej inštitúcie sa postavajú vysoko postavení lídri a úradníci, aby podporili jej pozíciu. Situácia sa zhoršuje pri každom strete a výmene názorov, prichádzajú nenávisťné prejavy. Priama komunikácia medzi stranami je tak čoraz zriedkavejšia až celkom vymizne, jednotliví zástupcovia sa už odmietajú spolu stretnúť osobne, na komunikáciu využívajú dopisy alebo médiá.

Vyčlenenie zdrojov: Obe strany zhromažďujú sa chystajú na útok

Na oboch stranách sa začínajú objavovať radikálne ladení podporovatelia, ktorí prevezmú akciu do svojich rúk. Zorganizujú kampaň, aby ukázali masám, koľko ich je a akú majú silu v už tak vyostrenom konflikte. Lídri zhromažďujú všetky zdroje, aby zaútočili verejnými mítingmi, mediálnymi výstupmi, petíciami a začínajú zvažovať riešenie sporu súdnou cestou, najímajú si právnych zástupcov. Energiu tiež využívajú na to, aby oslabili pozíciu protivníka. Pokiaľ sa konfliktu a príležitosti chytia

militantní lídri, konflikt může eskalovat až do verbálních či fyzických útokov. Cesta násilia väčšinou vedie k deštrukcii, ktorá sa dotkne oboch strán a komunity ako celku.

Konflikt sa prenáša mimo komunity

V tomto štádiu vývoja konfliktu si jednotlivé strany k sebe pozývajú hlasy mimo komunity – národných expertov, právnikov, predstaviteľov národných organizácií, úradníkov z regionálnych a celoštátnych inštitúcií a vlády. Téma sa pre jej veľkosť a kontroverziu stáva zaujímavou aj pre celoštátne médiá. Čoraz viac ľudí sa dozvedá o konflikte, o jednotlivých stranách a téma začne priťahovať pozornosť aj vysokých politikov. Téma sa stane agendou politických stretnutí, a keďže absentuje kontakt s komunitou, navrhované riešenia sú skôr formálne a nerešpektujú špecifickosť konkrétnej situácie.

Narúša sa vnímanie

Vzťahy medzi oboma stranami prerastajú do hostility. Ľudia úplne strácajú schopnosť vidieť situáciu očami druhej strany i vyjednávať o možných riešeniach. Svoje riešenie vidia ako jediné možné a správne riešenie. Protivníka vidí druhá strana ako neférového, ktorý využíva nečestné prostriedky na presadenie svojho nesprávneho riešenia. Jedinú šancu, ako sa dopracovať k riešeniu vidia strany v súdnej ceste.

Vzniká pocit krízy

Pôvodná inštitúcia si začína uvedomovať, že ich plány sú ohrozené. Výkon rozhodnutia je už teraz kvôli protestom oneskorený, to prinieslo finančné straty a je tu hrozba celkovej prehry. V niektorých prípadoch zostáva konflikt v mŕtvom bode po mesiaci až roky. Ľudia v komunite stratili dôveru v samosprávu, authority a vo férovú možnosť ovplyvňovať veci verejné bez použitia priamej konfrontácie. Naučili sa, že pokiaľ chcú niečo zmeniť a mať vplyv, musia za to tvrdo bojovať. V komunite sa objavuje nenávisť a túžba po osobnej pomste.

Predpokladaný koniec konfliktu môžeme vidieť v rozhodnutí súdu alebo vyššej authority, ktorá má právomoc o veci rozhodnúť. Ako sme však už spomenuli, mnoho prípadov ostáva nevyriešených a otvorených po príliš dlhú dobu a všetky zúčastnené strany trpia. Situácia je ešte vážnejšia, pokiaľ niektorá zo strán začne využívať násilie a deštrukčné mechanizmy.

Zmierenie v komunite, ktorá je takto poznačená konfliktom potrvá dlhú dobu, počas ktorej bude nutné opätovne vybudovať vzájomnú dôveru a spoluprácu.

To najdôležitejšie, čo nám špirála konfliktu ukazuje je fakt, že **pokiaľ konflikt nesprávne a neskoro identifikujeme, môže narásť do takých rozmerov, ktoré prevalcujú pôvodných aktérov a celú komunitu.**

Kľúčové princípy práce s konfliktom v komunite

V závere by sme radi navrhli niekoľko princípov, ktoré nám pomôžu pri manažovaní konfliktu v komunite. Z prezentovanej špirály konfliktu vidíme, že popieranie rozdielov alebo boj s oponentami nefunguje. To obzvlášť platí v demokratickej spoločnosti, kde sú obyvatelia aktívni, informovaní a dokážu sa organizovať. Najlepším krokom je preto hneď v úvode podstúpiť kroky s cieľom prevencie eskalácie konfliktu a to **proaktívnym informovaním komunity a zapojením stakeholderov – ľudí, ktorých sa rozhodnutie dotkne. Identifikovanie jednotlivcov a inštitúcií, ktorých naše rozhodnutie ovplyvní** a ktorí by mali byť špeciálne informovaní je náročná úloha, no oveľa väčšie výzvy prinesie nasledujúci proces. Odporúčame **do procesu prizvať na pomoc facilitátora alebo mediátora**, ktorým nám pomôže navrhnuť dizajn zapojenia obyvateľov a stratégie manažovania konfliktu. Pre prvé štádiá konfliktu sa ako najviac efektívne zdajú byť **participatívne diskusné procesy**, napríklad **deliberatívne programy** (viac v kapitole [Komunitná mediácia](#)). Takéto riešenie by sa mohlo dobre hodiť pre príklad E z úvodu kapitoly. Medzi ďalšie možnosti participácie patria napríklad **asistovaná negociácia, spoločné riešenia problémov alebo proces budovania**

konsenzu, ktoré za jeden stôl usadia všetkých zainteresovaných aktérov, ktorí majú nájsť spoločné riešenie. Takéto procesy však fungujú iba do istého počtu aktérov, cca do 30 zástupcov. Z prezentovaných príkladov, asistovanú negociáciu by sme mohli použiť pre príklady A a C, budovanie konsenzu pre príklad B. Pre viac rozvinuté konflikty sú vhodnejšie **procesy mediácie a zmierovania**, cez tzv. **komunitné boardy** a **zmierovanie rady** (dobré využiteľné v príklady D).

Komunitná mediácia⁸

V tejto podkapitole si ukážeme rôzne možnosti, ako pristupovať ku konfliktom v komunite a využívať pri tom naratívy (“úspech ako mediačný príbeh”, sociálna spravodlivosť či transformácia konfliktu). Tretia strana, ktorá má za úlohu intervenovať v konflikte alebo pomôcť komunitnému rozvoju má k dispozícii rozličné prístupy, napr.: komunitné konferencie, deliberačné programy, komunitné dohovory, občiansky súd, či študijné krúžky.

Ako intervenujúci účastníci v komunitnom konflikte nás nezaujíma iba konflikt samotný, ale aj spôsoby, ako sa s ním dokážeme vysporiadať. V niektorých prípadoch na to používame pojmy ako **riešenie konfliktu**, príp. **ošetrovanie konfliktu**, inokedy zas **manažment konfliktu** alebo **transformácia konfliktu**. Každá spoločnosť si vytvorila svoje vlastné pravidlá a spôsoby, ako sa vysporiadať s konfliktami. Sú zahrnuté v právnom systéme, sú to všeobecne akceptované normy či legislatíva. Zvýšený a viditeľnejší záujem o vedecké skúmanie riešenia konfliktov sa objavil s príchodom tzv. harvardskej školy negociácie a riešenia konfliktov. Tento prístup je spájaný s menami ako William Ury and Roger Fisher a ich knihou Getting to Yes. V rámci harvardskej školy, riešenie konfliktov vychádza z kognitívnych prístupov. Prvým krokom je pochopiť hranice konfliktu a riešiť ho cez sériu jasne dizajnovaných krokov v negociácii a mediácii. Kroky majú jasné poradie a pracujú na úrovni kognície (oddeliť pozície a záujmy, dať konfliktu a problému správne meno a limity, formulovať návrh a pod.). Táto publikácia zožala veľký ohlas, a dodnes niektorí ľudia spájajú riešenie konfliktov s týmto prístupom.

Avšak odvtedy sa veľa zmenilo. Nehovoríme už len o riešení konfliktov, ale aj o manažmente konfliktov a transformácii konfliktov. Opustili sme myšlienku, že konflikt je niečo čo sa deje mimo aktérov, príp. že je možné ho vyriešiť nezávislo od ľudí. (Myšlienka sa podobala predstave, že je možné domáce spotrebiče opraviť bez nutnosti zapojenia ich majiteľov). Dnes preto keď hovoríme o riešení konfliktov či ich transformácií, oveľa viac berieme do úvahy emócie, vzťahy a hodnoty.

Konflikt nemôžeme vnímať ako niečo, čo existuje nezávisle od ľudí. Našou ambíciou nie je len konflikt vyriešiť, ale transformovať (vo forme zmeny komunity a jej širšieho prostredia, vďaka ktorým dôjde k zmene sporu medzi jednotlivými stranami, čo môže mať za následok vznik opäť nových a iných konfliktov).

Keď sme hľadali konštruktívne spôsoby riešenia, manažmentu či transformácie konfliktov v komunitách, našli sme viacero možností. Je to umenie nestratiť sa v nich. Ak máme záujem medzi prístupmi spraviť nejakú deliacu čiaru, zatriediť ich, môžeme, hoci riskujeme simplexnosť, hovoriť o prístupoch racionálnych a transformačných.

Racionálne prístupy vnímajú konflikt ako problém, ktorý máme vyriešiť alebo odstrániť. Prinášajú jednoduché návody, ktoré majú za úlohu dostať konflikt pod kontrolu. Konflikt je v tomto prístupe cudzí element, nevhodný, má byť čím skôr uchopený, izolovaný od ľudí a prostredia a vyriešený. Konflikt je redukovaný na problém, ktorý existuje mimo nás, objekt, ktorý môžeme manažovať a regulovať, rozdeliť na časti, opraviť a vrátiť naspäť akoby sa nič nestalo.

⁸ Pozri Zoznam požitej literatúry

V takomto prípade vieme všetko okolo konfliktu pochopiť a vysvetliť na úrovni rácia. Navrhované riešenia sú jasne definované a väčšinou univerzálne, pozostávajú zo série krokov a progres vieme priebežne odmerať.

V prístupoch, ktoré by sme mohli zaradiť pod hlavičku **transformatívne, vnímame konflikt ako niečo, čo je "iba" vonkajším prejavom hlbkej tenzie v spoločnosti a upozorňuje na potreby sociálnej zmeny.**

Konflikt sám o sebe neexistuje, nemôže existovať mimo svojich strán a jednotlivcov, ktorí ho prinášajú a ovplyvňujú. Transformačné prístupy uznávajú, že v rámci konfliktu vystupujú do popredia hodnoty ľudí a komunit. Vznik komunit nám umožňuje pracovať s pridruženými emóciami, hovoriť o hodnotách, ktoré sú v konfrontácii, pracovať na potrebných spoločenských zmenách, ktoré sa práve vďaka otvorenému konfliktu stávajú viditeľnejšie.

Rámec pre prácu s konfliktami

Medzi známymi podporovateľov transformatívnych prístupov ku konfliktom patria američania Robert A. Baruch Bush a Joseph P. Folger (1994). Ukázali, že riešenie konfliktu (v ich analýze sa špeciálne zameriavali na mediáciu) môžeme vnímať v 4 rámcoch. Tieto rámce ovplyvňujú, ako interpretujeme mediáciu a ako reagujeme v situácii konfliktu. Bush a Folger používajú v ich interpretačnom rámci pojmy ako "príbeh" alebo "mediačné príbehy".

Prvým a zrejme najviac používaným mediačným príbehom je **príbeh úspešnosti**. V tomto kontexte sa mediácia stala široko používaným prístupom, nakoľko využíva metódy kooperácie a integrácie. V mediácii totiž "vyhrávajú" obe strany, preto je účinnejšia než iné metódy (napr. rozhodnutia súdu). Dôraz pri nej kladieme na benefity mediácie, ako je budovanie konsenzu, flexibilita a vyhýbanie sa formalizmu.

Ďalším rámcem je **príbeh sociálnej spravodlivosti**. Mediácia sa snaží dosiahnuť sociálnu spravodlivosť, vyhnúť sa vykorisťovaniu, hľadá spoločné záujmy a slabšej strane konfliktu pomáha stratiť závislosť na konflikte.

Transformačný rámec mediácie je jedinečný v tom, že v procese transformácie konfliktu umožňuje jednotlivým stranám, ale aj spoločnosti, aby sa zmenili (a teda transformovali). Konflikt nám umožňuje vidieť a znovu porozumieť situácii v novom svetle oproti minulosti. Strany konfliktu zapájame do hľadania možných alternatív riešenia konfliktu, čo obohacuje ich aj ich okolie. Pri hľadaní riešení sú tak nútení reflektovať až iniciovať sociálne zmeny. Možno nevyriešia konflikt úplne, no vďaka tejto skúsenosti sa stávajú silnejší a k budúcim konfliktom budú vedieť pristúpiť s väčším sebedomím a lepšie pripravení.

Autori Bush a Folger sú si samozrejme vedomí nielen silných stránok, ale aj limitov mediácie. Varujú, že **mediácia môže byť niekedy nebezpečná a zavádzajúca** (v ich optike je práve toto 4. rámec). Silnejšia strana môže zneužiť mediáciu, aby zlepšila svoje postavenie a otočila mediáciu v manipuláciu. Keďže mediácia začína tam, kde majú o ňu záujem zúčastnené strany konfliktu, môže sa stať, že netrafí verejný záujem; výsledky mediácie tak môžu napríklad posilniť triedne rozdiely.

Mnohé prístupy zdôrazňujú mierovú a nenásilnú cestu riešenia akýchkoľvek konfliktov. Veria, že cesta nenásilia je dôležitejšia ako spravodlivosť. Robert Benjamin posúva toto chápanie ešte ďalej. Tvrdí, že spravodlivosť rovnako ako racionálne či objektívne myslenie neexistuje; obe sú mýtus. Niektoré prístupy sú založené na presvedčení, že nenásilné riešenia by mali stáť pred všetkými inými hodnotami. Podľa nich spravodlivosť a ďalšie pozitívne hodnoty prídu ako následok rozvoja spoločnosti nenásilnými cestami. Sú smery, ktoré však tvrdia, že spravodlivosť je dôležitejšia ako

dočasný mier a ak dočasné ohrozenie mieru prinesie v závere spravodlivosť, je to lepší základ pre dlhodobé mierové a nenásilné spolužitie. Spravodlivosť a mier by pravdepodobne nemali byť prezentované ako opozitné kategórie, avšak preferencia jednej pred druhou silno vychádza z praktík a spoločnosti a kultúrnych tradícií.

Aktuálne vieme nájsť množstvo programov a inštitúcií, ktoré pracujú v téme riešenia a transformácie konfliktov. Od 1960 silneli v USA a v Európe občianske iniciatívy a vznikali mediačné centrá, komunitné mediačné centrá, komunitné rady, susedské centrá spravodlivosti, deliberačné programy, samosprávne inštitúty menších, restoratívne justície, komisie pre pravdu a spravodlivosť, mierové rady či komunitné konferencie. Nás by mali najviac zaujímať tzv. zmierovacie rady. Programy a inštitúcie zmienené vyššie majú za úlohu reprezentovať silnú demokraciu – termín, ktorý razil americký politológ Benjamin Barber. Označuje také usporiadanie spoločnosti, v ktorom majú občania hlavnú rolu v riadení spoločnosti cez každodenné priame zapojenie do riešenia lokálnych problémov, kedy sa nespoliehajú na štátne inštitúcie či vyššie authority. Tí, ktorí vstupujú do konfliktu majú totiž najväčšiu moc navrhnúť a rozhodnúť sa pre riešenie, ktoré prinesie čo najvyššiu spokojnosť pre zainteresované skupiny v komunite.

Aby sme mohli lepšie pochopiť rolu zmierovacích rád v postsocialistických krajinách, kde sa vyvíja demokracia, musíme prv popísať predošlé, podobné pokusy, ktoré sa objavili vo svete. V kontexte rôznych programov budeme venovať pozornosť aj zmierovacím radám ako inštitúciám, ktoré by mali byť súčasťou dobre fungujúcich komunít, využívajúc sociálny kapitál a všetky demokratické mechanizmy. Popíšeme základné princípy, na ktorých mediačné programy v komunitách fungujú. V závere si povieme viac o tom, ako môžu byť tieto procesy a princípy zmierovacích rád využité v našich podmienkach.

Rozvoj komunitnej mediácie v USA v 1960-tom prišiel ako vedľajší produkt občianskych hnutí (hnutie pre rasovú spravodlivosť, študentské revolty, feministická vlna). Bol tiež odpoveďou na nie príliš funkčné, preťažené a pomalé súdnictvo. V konečnom dôsledku bol posledným krokom v procese posilňovania demokracie cez narastajúcu občiansku participáciu v rozhodovacích procesoch vlády o veciach verejných. Vznešene povedané, očakávalo sa, že sa komunitná mediácia stane nástrojom posilnenia (empowerment) jednotlivcov a komunít, aby boli schopní opäť prevziať moc nad svojimi životmi, nezávisle od štátnych inštitúcií (najmä súdov), nakoľko súdy boli vnímané nielen ako neefektívne, ale aj nespravodlivé a utláčajúce.

Prvý program tohto typu sa objavil v meste Rochester štátu New York (USA). Rasovo motivované zatýkania a boje v uliciach prinášali negatívne následky, ktoré už nik nemohol ignorovať. V roku 1973 na to odpovedal projekt s názvom Rochester American Arbitration Association Community Dispute Service (vo voľnom preklade: Americká asociácia pre arbitráž a spory v komunite Rochester). Po ňom nasledovali programy v blízkosti Bostonu (Dorchester) a v roku 1977 prišiel úspešný dlhodobý program komunitných rád v San Franciscu. V USA funguje cez 500 programov s viac ako 2500 dobrovoľnými mediátormi. Mediačný proces končí obojstrannou dohodou v 85% prípadoch a táto dohoda je dlhodobo udržateľná v 90% prípadoch (Cleland, 1996).

Asociácia zadefinovala niekoľko kritérií pre komunitné mediačné programy. Pre väčšinu z nich by sme mohli povedať, že platia aj v našich podmienkach:

- Človek, ktorý poskytuje mediáciu je vyškolený dobrovoľník z komunity (vyššie vzdelanie nie je podmienkou, podmienkou je hlavne znalosť komunity a lokálnych pomerov). Mediátori, podporný tím, ale aj zástupcovia rady musia reflektovať rôznorodosť komunity napríklad tým, že zapoja aj ľudí z minorít.

- Komunitný mediačný program má charakter neziskovej organizácie alebo verejnej inštitúcie, ktorá je však riadená nezávislou správnu radou.
- Mediačná inštitúcia ponúka službu priamo obyvateľom, ktorí môžu o ňu požiadať, požiadavky neprichádzajú "z hora". Robí maximum preto, aby bola mediácia dostupná pre všetkých (napr. zohľadňuje jazykovú bariéru, kultúrne špecifiká, finančné možnosti znevýhodnených komunít).
- Mediačné programy pomáhajú prostredníctvom facilitácie a edukácie posilňovať spoluprácu v komunite a zároveň podporujú pozitívne systémové zmeny.
- Mediačné programy realizujú kampane s cieľom zvýšiť povedomie o mediácii a jej benefitoch.
- Programy umožňujú vznik fór pre včasné riešenie konfliktov.
- Programy ponúkajú alternatívu k súdu v každom štádiu konfliktu.

Ďalej si ukážeme, aké rôzne možnosti má tretia strana, ktorá intervenuje v konflikte a pomáha pri rozvoji komunity, aby sme lepšie pochopili možnosti vzniku zmierovacích stratégií v našich podmienkach.

Komunitné konferencie (community conferencing)

Pojem komunitné konferencie sa začal objavovať v rokoch 1980 na Novom Zélande a v Austrálii (Moore, 2000). Neskôr sa objavil aj v Kanade, v USA a v Európe. Komunitné konferencie sa najviac používali v prípadoch súdneho riešenia výchovy mládeže a juvenilnej justície. Zrejme práve tejto metóde vďačíme čiastočne za pokles mládežníckej kriminality, strany, ktoré boli v minulosti v konflikte majú pre seba viac pochopenia a celkovo sa vzťahy v komunitách zlepšili.

Rolou facilitátora v rámci konferencie je identifikovať zdroj konfliktu v systéme vzťahov a pozvať ľudí postihnutých konfliktom do spoločného kruhu. Facilitátor sa následne dopytuje účastníkov otázky v určenom poradí. Začína otázkami o minulých udalostiach a problémoch, ktoré vyústili v konflikt a o aktuálnych dôsledkoch konfliktu. Facilitátor sa stáva svedkom toho, ako sa počas procesu z konfliktu stáva postupne spolupráca. Pomáha negociovať dohody, vďaka ktorým sa napravia škody z minulosti a minimalizujú sa negatívne dopady do budúcnosti.

Komunitné konferencie majú väčšinou 4 fázy. V prvej fáze cítia ľudia hnev a strach, pulzuje v nich energia z nahromadeného neriešeného konfliktu. Emócie sú namierené voči druhej strane. Následne sú zaskočení a prekvapení, začínajú sa prejavovať emócie z minulosti. V tretej fáze, po tom čo zúčastnení vyplavili zo seba emócie a vyjasnili stanoviská, vzniká celistvý obraz situácie. Uvedomia si, akí sú zraniteľní. V poslednej fáze sa dokážu pozrieť do budúcnosti a hľadať možnosti, ako je možné situáciu zlepšiť. Facilitátor sa zároveň riadi princípmi deliberatívnej demokracie: participáciou, deliberáciou, rovnosťou a "ne-tyraniou" (nedovolením zneužívať moc silnejšej strany).

Komunitné rady (community boards)

Hnutie komunitných rád vzniklo v roku 1976 v San Franciscu vďaka ich zakladateľovi, právnikovi Raymondovi Shonholtzovi. Odtiaľ sa následne šírili v rámci celých štátov a niektorých krajín Európy. Komunitné rady boli odpoveďou na potrebu mimosúdnych riešení mládežníckeho vyčítania. Vznikli ako pilotné občianske rady, ktoré pozostávali z dobrovoľníkov, ktorí boli vyškolení v mediácii a pomáhali mediováť spory jednotlivcov a komunít. V tradičnom súdnom systéme panuje názor, že sudca a porota by mali byť čo najviac vzdialené od sporiacich strán. Nepoznajú ich a to je zárukou objektívneho rozhodovania (odtiaľ metafora slepé súdnictvo). Komunitné rady sa riadia presne opačným princípom. Spravodlivosť chce dosiahnuť tak, že členovia rady veľmi dobre poznajú sporiace sa strany a prostredie, v ktorom žijú. Väčšinou sú dokonca z jedného susedstva.

Od roku 1981 sa komunitné rady dostali prv do stredných a neskôr aj do základných škôl vo forme tzv. peer mediácie. Študenti sa tak učili prevziať zodpovednosť za riešenie svojich konfliktov bez nutného zásahu vyššej autority. Neskôr sa programy zamerali aj na vzťahy medzi učiteľmi a žiakmi, vznikali programy pre rodičov a školskú administratívu.

5 krokov pre implementáciu programu komunitnej rady

- Identifikácia a výber obyvateľov do komunitnej rady. Hlavnými kritériami pri výbere sú príslušnosť a znalosť komunity a zároveň schopnosť "vytvárať mosty".
- Informovanie, edukácia komunity o role, možnostiach komunitnej mediácie a zmierňovania a o tom, ako funguje v praxi.
- Nábor, edukácia, koučing a podpora obyvateľom, ktorí sa stanú dobrovoľníkmi pre program.
- Presvedčiť bežných občanov a skupiny v komunite, medzi ktorými je konflikt, aby vyskúšali komunitné rady ešte pred riešením konfliktu súdnou cestou.
- Presvedčiť zástupcov súdnictva, že komunitné rady prinášajú benefity pre súdny systém a nepredstavujú jeho ohrozenie.

Zmierovacie rady (conciliation councils)

Zmierovacie rady fungujú ako skupiny 5 až 11 lokálnych obyvateľov, ktorí sú pripravení intervenovať v konflikte adekvátnym a profesionálnym spôsobom. Musia rozumieť lokálnym podmienkam, mať blízko k sporiacim sa stranám, mať pochopenie pre špecifiká a faktory vstupujúce do konfliktu (napr. jazyk, pôvod, etnicita, kultúra, sociálny status). Členovia rady majú zodpovednosť za proces zmierovania, väčšinou nezasahujú do konfliktu v zmysle obsahu; kľúčová je práve ich rola v konštruktívnom riešení konfliktu a prevencii vzniku ďalších konfliktov. Mali by to byť ľudia, ktorí sú citliví, nemajú predsudky a zároveň majú dôveru komunity. Majú schopnosť ovplyvňovať názory ľudí a nekonfrontujúci prístup pri riešení konfliktu.

V rade musia byť jasne zastúpení všetci členovia komunity a minorít (ženy, Rómovia, farmári atď.). Mali by mať informácie o všetkých sektoroch spoločnosti – o komunitách, verejných inštitúciách, ale aj firmách. Ideálne ide o verejne viditeľných a rešpektovaných profesionálov, ktorí majú rešpekt aj v lokálnej komunite – napr. novinári, duchovní, učitelia, lídri minorít, poslanci, miestni podnikatelia, študenti a lokálni aktivisti. Členovia musia byť profesionálne pripravení na svoju rolu (a to aj napriek tomu, že pôsobia ako dobrovoľníci).

Mierové výbory (peace committees)

Mierové výbory sú obzvlášť užitočné v krajinách, kde dlhodobo pretrváva nedôvera v inštitúcie a autority, najmä z dôvodu výskytu utláčania menšín štátnou mocou.

Celý proces zmierovania pri tom netrvá dlhšie ako dva dni. Sporiace strany z komunity prídu pre mierový výbor (ktorý pozostáva z členov komunity, ktorí sú profesionálne trénovaní pre zmierovací proces) so spísaným prípadom alebo sťažnosťou, popíšu, čo spôsobilo konflikt a jeho povahu. Obe strany prečítajú svoje argumenty a komentáre pred výborom, ten sa následne pýta otázky a overuje nezrovnalosti s oboma stranami. Ďalšia fáza je fázou hľadania možných riešení. Proces väčšinou zahŕňa akt ospravedlnia a dohodnutia sa na spoločnom akčnom pláne, ktorý je v rámci mítingu zaznamenaný. Stáva sa, že pôvodné roly strán (napr. poškodeného a poškodzovateľa) sú spochybnené, zdevalvované a nanovo interpretované. Obe strany sa rovnomerne podieľajú na poplatkoch spojených so zmierovacím procesom. Jedna tretina poplatkov ide výboru, druhá tretina putuje do fondu pre podporu podobných inštitúcií a posledná časť sa minie na administratívne poplatky a potreby komunity. Mierový výbor môže teda okrem zmierovania investovať aj do rozvoja komunity, podporovať projekty na výstavbu detských ihrísk, potravinovej pomoci pre chudobných a pod.

Deliberačné programy

Pojem deliberatívna demokracia pokrýva viacero prístupov k tomu, ako používať demokratický dialóg a diskusiu záujmových skupín, občanov a inštitúcií hlavne v situáciách, kedy existuje množstvo riešení a je náročné určiť, ktoré z nich je najlepšie pre verejný záujem. Príkladom môže byť vybudovanie spaľovne odpadov, väznice, ale aj rozhodovanie v otázkach bývania v komunite (napr. čo robiť v prípade neplatičov, či vytvoriť podporované bývanie pre chudobných a pod.). Vo všetkých týchto prípadoch hrozí, že sa niekto ozve, konflikt sa začne rozrastať a môže prerásť až do protestov a petícií. Prevenciou alebo skorou intervenciou takéto konfliktu môže byť využitie deliberatívnych metód; napríklad vypočutím názorov komunity skôr, než je rozhodnuté, zahrnúť ľudí do rozhodovania, priebežne ich informovať o procese, aby mali občania pocit spoluzodpovednosti nad vzniknutým rozhodnutím.

Nadácia Kellog už cez 20 rokov experimentuje s tzv. **deliberatívnym fórom**. Deliberatívne fórum je založené na vopred realizovanej analýze, ktorá zahŕňa 3 až 4 scénare možných riešení pre komunitu v citlivých témach. Facilitovaných diskusií sa zúčastňujú ľudia rôznych názorov, 20 až 40 ľudí podstupuje proces deliberácie rôznorodých alternatív. Deliberatívne fórum nemusí dôjsť k spoločnému záveru a súhlasu, ale skôr ku kompromisu medzi identifikovanými alternatívami (ideálne, ak ich dokáže skombinovať). Dôležitým benefitom tohto procesu je, že zapájame rôznorodé názorové spektrum. Aj ľudia, ktorých názor nakoniec nebol súčasťou riešenia však boli vypočutí. Vedia, že ich argumenty boli zohľadnené a dokážu lepšie pochopiť symbolickú cenu ústupku, kedy každý niečo získa a niečo stratí. Takéto rozhodnutia komunity síce nie sú záväzné pre tých, ktorí prijímajú rozhodnutia, no napriek tomu dokážu zvrátiť vyostrovanie konfliktu do nekonštruktívnych bojov.

Podobný prístup presadzuje aj tzv. **komunitný dohovor** (community convention). Táto metóda je inšpirovaná myšlienkou Jamesa Fishkina o deliberatívnom prieskume verejnej mienky (Briand, 2003). Komunitný dohovor je verejným diskusným stretnutím, na ktorý prichádzajú všetci ľudia z komunity, ktorých problém zaujíma. Predchádzajú mu väčšinou menšie stretnutia v susedstvách (tzv. otvorené fóra), v ktorom obyvatelia diskutujú problémy, potreby a možné riešenia komunity. Na komunitný dohovor prichádzajú tí, ktorí sa zúčastnili týchto otvorených fór, chcú predniesť zozbierané podnety a podieľať na rozhodovaní.

Komunitné dohovory samozrejme nie je možné zorganizovať vo väčších mestách, kde by stretnutie všetkých, ktorí sa zaujímajú nebolo technicky ani organizačne možné.

Medzi deliberatívne metódy môžeme zaradiť aj inštitút **občianskeho súdu** (v org. citizen jury) (bol použitý napríklad v roku 1974 Jeffersonovým centrom v USA⁹). Občania využívajú tento inštitút na prejavenie svojich názorov vo vybraných konfliktných verejných témach. Formát občianskeho súdu sa ponáša na predvolebné fóra, kde môžu občania stretnúť kandidátov a diskutovať s nimi o otázkach, ktoré trápia ich a ich komunitu. Rozdielom však je, že občania v tomto prípade získavajú vopred balík informácií o celkom probléme a procese a prichádzajú na stretnutie dobre informovaní. Takéto stretnutie trvá približne 3 dni a končí záverečnými prezentáciami a diskusiami, kde sa odovzdávajú preferenčné hlasy zodpovednými úradníkom (spolu s navrhovanými riešeniami). Tento hlas je skôr dôkazom, že inštitúcie sú pod dohľadom informovaných a angažovaných občanov. V záujme prevencie vzniku konfliktov by ich hlas mal byť vypočutí.

Študijné krúžky predstavujú jednu z foriem deliberatívnej diskusie. Zastrešuje ich inštitúcia – centrum pre študijné krúžky, ktorá má za úlohy pripraviť podklady na úvod (štúdie, brožúry, letáky), ktoré sa týkajú problémov komunity, ktoré v budúcnosti môžu prerásť až do konfliktu. Patria sem témy ako vzdelávanie minorít, znižovanie kriminality, dostupnosť zdravotnej starostlivosti a sociálnej pomoci

⁹ Viac informácií nájdete na <https://jefferson-center.org/>

v komunite a pod. Študijné krúžky pracujú s predpokladom, že nie vždy sa nám podarí konštruktívne o veciach diskutovať predovšetkým preto, lebo nemáme dostatok informácií o podstate problému. Máme tak tendenciu presadzovať skratkovité a krátkodobé riešenia, ktoré niektorým skupinám v spoločnosti ublížia. Preto je dôležitou súčasťou tohto prístupu aj edukácia verejnosti, obzvlášť pre skupiny, ktoré majú na vec rôzne názory. Centrum v procese pôsobí ako facilitátor. Prizýva obyvateľov do diskusie, pomáha im vyjadriť svoje názory, organizuje malé študijné krúžky (5 – 15 ľudí), umožňuje facilitované učenie, ktoré pomáha skupinám dosahovať informovanejšie riešenia. Napríklad v téme lokálnej školskej reformy nastane pochopenie potreby zlučovania škôl alebo zmeny školy od základu. Pomáha zlepšovať vzťahy v komunite, medzi minoritami, podporuje zamestnanosť a nové príležitosti v komunite.

Žiaľ, skúsenosti zo strednej Európy ukazujú, že aktuálne zmierovacie rady čelia podobným bariéram a musia robiť podobné kroky, ako mnohé komunitné rady a podobné inštitúcie komunitnej mediácie vo svete 20 rokov dozadu.

Zoznam použitej literatúry

- Bez autora. History of Community mediation. Dostupné v 2007 na www.mediate.com
- Briand, M. (2003). Building deliberative communities. www.cpn.org
- Bush, R. A. B.; Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Carpenter, S.L., Kennedy W.J.D. (1988). *Managing Public Disputes: A practical Guide to handling Conflict and reaching Agreements*. Jossey-Bass Publishers.
- Cleland, T. (1996). *Democracy in Action. A brief review*. (Podľa Overview of Community Mediation, NAFCM).
- Coser L.A. (1967): *Continuities in the Study of Social Conflict*, Free Press Publishing.
- Dukes, E.F. (1996). *Resolving public conflicts, transforming community and governance*. Manchester University press.
- Fisher, R.; Ury, W. L.; Patton, B. (1991): *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W. Patton, B. (2012). *Ako dosiahnuť súhlas. Zásady úspešného vyjednávania*. Bratislava: Eastone Books.
- Galtung, J. (1996). *Peace By Peaceful Means*. London: Sage Publications.
- Kanisin, G. (2003). Consilience of Knowledge for Sustained Positive Peace: A Response to the Articles by Cordula Reimann and Hugh Miall. In: M. Fischer – N. Ropers: *The Berghof Handbook in Conflict Transformation*. [Online] Dostupné na: <https://www.berghof-foundation.org/nc/en/publications/publication/consilience-of-knowledge-for-sustained-positive-peace-a-response-to-the-articles-by-cordula-reimann/> [Cit. 15 Január 2020].
- Miall, H. (2004). *Conflict Transformation: A Multi-dimensional Task*. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. [Online] Dostupné na: <https://core.ac.uk/download/pdf/71735641.pdf> [Cit. 15 Január 2020].
- Mitchell, Ch. r. (2002). Beyond Resolution. What Does Conflict Transformation Actually Transform?. *Peace and Conflict Studies, Vol. 9, No. 1, s. 1 – 23*.
- Mitchell, Ch. r. (2005). Conflict, Social Change and Conflict Resolution. An Enquiry. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management – *Berghof Handbook Dialogue No. 5*. [Online] Dostupné na: https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue_Chapters/dialogue5_mitchell_lead-1.pdf [Cit. 15 Január 2020].
- Moore, Ch. W. (1989). *Effective Mediation*. Colorado: Communication/ Decision / Results Associates.
- Moore, Ch. W. (2003): *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass: 3rd Edition. Revised Edition.
- Pruitt, D.; Rubin, J. (1986): *Social Conflict, Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.
- Reimann, R. (2004): *Assesing the State-of-the-art in Conflict Transformation: Reflections from a Theoretical Perspective*. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.[Online] Dostupné na: https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/reimann_handbook.pdf [Cit. 15 Január 2020].
- Wright, M. (2004). *Peace Committees in Troubled Countries*. Február 2004, www.mediate.com

1,2,3,4,3,5,6 Kapitoly:

Mýty okolo konfliktov

Zmeny v poňatí pojmov konflikt, transformáciu konfliktov

Tradičné a alternatívne prístupy k chápaniu vývoja a k riešeniu konfliktov

V čom spočíva transformácia konfliktov (v porovnaní s tradičnými postupmi riešenia konfliktov)

Rámce pre transformačnú prácu

Kapitoly prevzaté so súhlasom autora: Ondrušek, D. (2016). Rámce pre transformačnú prácu. In: Bajžíková, K.; Fialová, Z.; Kordíková, K.; Micsinaiová, A.; Straková, M.; Šimková, K. (eds). Riešenie konfliktov v rozvojovom kontexte. Bratislava: PDCS. ISBN: 978-80-89563-43-2

⁷Dynamika eskalácie nemanáovaných konfliktov v komunite

Kapitola je prevzatá so súhlasom autorky: Miková, K. (2007). Dynamics of Escalation of Unmanaged Community Conflict In: Community Development Journal, Theory and Practices in Central Eastern Europe, Vol 4.

⁸Komunitná mediácia

Kapitola je prevzatá so súhlasom autora: Ondrušek, D.. (2007). Community mediation In: Community Development Journal, Theory and Practices in Central Eastern Europe, Vol 4.