

## II. SPÔSOBY RIEŠENIA KONFLIKTOV



V úvodnej časti sme si objasnili niekoľko základných pojmov a postojov ku konfliktom a skončili sme s tabuľkou objasňujúcou, čo sa deje v jednotlivých fázach rozvoja konfliktu, v prípade, že strany pokračujú v správaní, ktoré konflikt stupňuje. V druhej časti tabuľky sme načrtli, čo by mohli strany robiť pre to, aby sa konflikt v tom-ktorom štádiu nevyostroval do ďalšieho štádia, ale ustálil sa, prípadne prešiel do nižšieho stupňa, v ktorom sú strany schopné konštruktívnejšie riešiť vzniknutú konfliktnú situáciu.

V tejto časti si zadefinujeme niekoľko základných a najbežnejších spôsobov riešenia konfliktov a povieme si, k akým rôznymi výsledkom môžu strany dospieť pri riešení konfliktov.

### AUTORITATÍVNE A ALTERNATÍVNE RIEŠENIA KONFLIKTOV

Skôr, ako si zadefinujeme základné spôsoby riešenia konfliktov, rozdelíme si ich na **autoritatívne** a **alternatívne** spôsoby.

Medzi **autoritatívne** spôsoby môžeme zaradiť všetky spôsoby riešenia konfliktov, ktoré sa vyznačujú tým, že jedna zo strán použije svoju silu a vplyv na to, aby získala čo najviac pre seba bez ohľadu na druhú stranu a často aj na jej úkor. Ak je do riešenia sporu zapojená tretia strana, tá autoritatívne rozhoduje buď na základe zákona, vlastnej úvahy alebo v prospech tej strany, o ktorej je presvedčená, že je v práve. Autorita potom od strán vyžaduje, aby jej rozhodnutie dodržiavali, nezávisle od toho či sú s ním spokojné alebo nie.

Naša spoločnosť je naučená na autoritatívne rozhodovanie a riešenie konfliktov prostredníctvom formálnych alebo neformálnych autorít, ako sú rodičia, učitelia, nadriadení, starostovia, policajti alebo experti v rôznych oblastiach. Takisto sme zvyknutí obracať

sa na inštitucionalizované authority, ako sú súdy, arbitráž alebo rôzne oddelenia a komisie na úradoch, ktoré majú právomoc vyjadrovať sa k sporným otázkam spadajúcich do ich kompetencie (napr. metodické centrá, inšpektoráty...).

Autoritatívne rozhodnutia často stavajú obe sporiace sa strany do nepriateľských pozícií, lebo rozhodujú, kto z nich dvoch má pravdu. Niekedy sa stáva, že rozhodnutie authority dokonca neuspokojuje ani jednu zo sporiacich sa strán a obe sú nahnevané a nespokojné s rozhodnutím, ktoré im bolo nanútené. Častým dôsledkom autoritatívneho rozhodnutia je, že minimálne jedna strana (teda niekedy aj všetky) je s rozhodnutím nespokojná.

Z toho potom vyplýva aj skutočnosť, že strany, ktoré sa majú riadiť rozhodnutím authority, s ktorým nesúhlasia, sa celkom prirodzene vyhýbajú napĺňaniu nanútenej dohody, a o dohode pri autoritatívnom rozhodnutí môžeme hovoriť len veľmi ťažko. Účastníci konfliktu sú nahnevaní nielen na druhú stranu, ale aj na samotnú autoritu a ak „dohodu“ naplňajú, tak väčšinou len zo strachu pred ňou.

Takýto stav nielenže neuspokojuje strany v konflikte, ale často ani nepomôže riešeniu samotného konfliktu. Napriek rozhodnutiu autoritou, ktorá chcela konflikt urovnať alebo vyriešiť „raz a navždy“ strana alebo strany, ktoré ostali nespokojné, presadzujú naďalej svoje práva a záujmy a do konfliktu už počítajú aj nespravodlivé rozhodnutie authority.

Takéto a ďalšie argumenty podnietili mnohých hľadať alternatívy k doterajším spôsobom riešenia konfliktov. Princípy, ktoré sa snažili aplikovať do alternatívnych spôsobov riešenia konfliktov, sa vyznačovali základným prvkom – presúvaním vplyvu na riešenie z authority (zo silnejšieho, mocnejšieho) priamo na strany, ktoré sú do konfliktu zapojené.

**Alternatívne spôsoby** sa vyznačujú tým, že sa snažia vytvoriť čo najväčšiu rovnováhu medzi stranami a vytvárajú čo najväčší priestor pre to, aby strany mohli slobodne rozhodovať nielen o čom, ale aj akým spôsobom sa dohodnú. Ak je do riešenia konfliktu zapojená tretia strana, tak sa snaží zvoliť také spôsoby riešenia, ktoré umožňujú stranám ovplyvňovať priebeh a spôsob rozhodovania a obsah konečnej dohody. Strany sa len navzájom kontrolujú v plnení dohody a ak sa ukáže, že s ňou nie sú spokojné, snažia vylepšiť riešenie samé alebo s pomocou tretej strany.

Ľudia pri riešení konfliktov bývajú spokojní nielen s tým, ako konflikt vyriešili, aký je konečný výsledok, ale aj s tým, že sami mali možnosť ovplyvňovať ako riešenie konfliktu prebiehalo a do akej miery mohli do jeho riešenia zasahovať a uplatňovať svoj vplyv na jeho konečný výsledok (dohodu).

Skúsenosť je taká, že napriek tomu, že sa sporiacim sa stranám nepodarilo nájsť optimálne riešenie ich sporu, v prípade, že mohli plne rozhodovať o tom, ako sa hľadalo, boli oveľa spokojnejšie s výsledkom, ako keby im taký istý výsledok riešenia naordinoval niekto silnejší bez toho, že by sa ich pýtal, čo si o takom riešení myslia.

## SPÔSOBY RIEŠENIA KONFLIKTOV

Medzi **autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov** zaraďujeme – rozhodnutie autoritou, pozičné vyjednávanie, súdne rozhodnutie a rozhodcovské konanie (arbitráž).

Medzi **alternatívne spôsoby riešenia konfliktov** zaraďujeme – vyjednávanie postavené na záujmoch, facilitáciu, zmierovanie a mediáciu.

Existujú aj iné spôsoby riešenia konfliktov, ktoré by sa dali zaradiť do jednej z oboch kategórií, ale pre potreby tejto publikácie sa budeme venovať len vymenovaným. Najprv si ich všetky krátko zadefinujeme a dvom z nich (vyjednávaniu a mediácii) sa budeme venovať podrobnejšie v osobitných kapitolách.



**Facilitácia** – facilitátor (uľahčovateľ) ako tretia nestranná osoba pomáha dvom sporiacim sa stranám usmerňovať ich dialóg tak, aby efektívne v rámci dohodnutých pravidiel spolu vyjednali obojstranne uspokojujúcu dohodu. Facilitare znamená po latinsky uľahčiť, uľahčovať, čiže úlohou facilitátora je poskytnúť stranám také postupy a pravidlá spoločnej diskusie, ktoré by uľahčovali stranám vzájomnú komunikáciu, vyjednávanie a dohadovanie riešení.



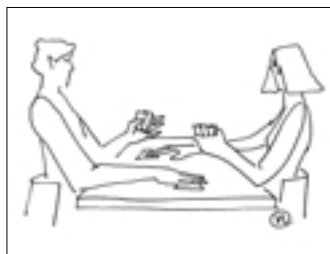
**Mediácia** – sporiace sa strany komunikujú prostredníctvom sprostredkovateľa (mediátora), ktorý ako tretia nestranná osoba, pomáha obom stranám uvedomiť si svoje záujmy a pozície a na základe ich záujmov vyjednať dohodu výhodnú pre obe strany. Mediare po latinsky znamená „rozdeliť na polovicu, alebo sprostredkovať, vstúpiť do stredu, medzi sporiace sa osoby” – mediácia je preto aj o niečo aktívnejšia a štruktúrovanejšia intervencia ako facilitácia. Mediácia na rozdiel od zmierovania je viac

zameraná na utvorenie praktickej dohody konkrétného prípadu (sporu) a dobrý medziľudský vzťah medzi stranami je síce želateľnou, ale druhotnou záležitosťou. Zlepšenie vzťahu medzi stranami väčšinou vyplýva z úspešného vyjednania dohody.



**Zmierovanie** – zmierovač pomáha sporiacim sa stranám nájsť vzájomné porozumenie ich postojov, emócií a potrieb. Prostredníctvom takéhoto porozumenia pomáha dospieť k dohode a vzájomnému rešpektu strán. Zmierovanie alebo konziliácia z latinského conciliare znamená „dávať, zvolávať dokopy, aby sme to spolu prekonal”. Zmierovanie na rozdiel od mediácie je zamerané skôr na vytvorenie alebo znovu obnovenie medziľudských vzťahov medzi stranami, než na uzavretie praktickej dohody.

Okrem praktickej vzájomne uspokojujúcej dohody sa zmierovanie snaží vytvoriť na základe vzájomného porozumenia psychologické prepojenie strán.



**Vyjednávanie** – je spôsob riešenia konfliktov priamou komunikáciou strán, ktoré sa snažia prostredníctvom argumentovania, zjednávania a ujasňovania si svojich pozícií a záujmov dospieť k spoločnej dohode.



**Presadenie sa silou** – pri presadení sa silou silnejšia zo strán presadí svoje záujmy bez ohľadu na záujmy druhej strany. V iných prípadoch pri meraní síl v niečom vyhrá jedna strana a v niečom druhá. Strany nerobia spolu žiadne dohody, ale bez ohľadu na druhú strany presadzujú svoje záujmy.



**Rozhodnutie autoritou** – autorita (ako tretia osoba) pri zásahu do konfliktu rozhodne podľa vlastného uváženia alebo podľa pravidiel, ktoré sama uznáva. Neberie do úvahy záujmy strán, ktorých spor rieši, ale riadi sa podľa vlastného úsudku, čo je pre nich najlepšie. V mnohých prípadoch do riešenia konfliktu presadí svoje záujmy (napríklad učiteľ vyhodí žiaka z triedy, aby ho nevyrušoval).



**Arbitráž** (rozhodcovské konanie) – arbiter (rozhodca) ako nezávislá tretia osoba, po vypočutí sporiacich sa strán, podľa platného právneho poriadku nájde právne riešenie sporu a oznámi ho stranám.



**Súdny spor** – sudca alebo senát, rozhoduje v spore na základe podkladov (dôkazov) dodaných od právnikov zastupujúcich sporiace strany. Sporiace strany sa snažia prostredníctvom platných zákonov presadiť svoje práva. Sudca alebo senát na základe interpretácie práva a zákonov vyriekne rozhodnutie, ktoré sú strany nútené rešpektovať. V senáte sedia buď laickí prísediaci alebo sudcovia z povolania. Súdne riešenie sporov je vysoko formalizované a spôsob vedenia má svoju stanovenú formu.

V tabuľke *Spôsoby riešenia konfliktov a komunikačné procesy* sú graficky zobrazené uvedené spôsoby riešenia konfliktov. Cieľom tabuľky je názorne uviesť, ako jednotlivé procesy vyzerajú z pohľadu komunikácie strán medzi sebou a pri komunikovaní s treťou stranou. Šípky znázorňujú smer a komunikáciu medzi osobami v jednotlivých spôsoboch riešenia konfliktov. Prázdne krúžky patria stranám X a Y, ktoré sú v spore.

	<p><b>Facilitácia</b> Facilitátor (F) ako tretia nezaujatá strana pomáha viesť korektný a vyvážený proces komunikácie medzi oboma stranami. Strany X a Y komunikujú priamo za pomoci tretej osoby, ktorá riadi a sprehľadňuje diskusiu – <b>dohodu dosahujú X a Y spoločne.</b></p>	Alternatívne spôsoby riešenia konfliktov
	<p><b>Mediácia</b> Mediátor (M) ako sprostredkovateľ komunikácie strán pri riešení konfliktu komunikuje osobitne aj s jednou aj s druhou stranou. Mediátor pomáha udržiavať korektnú komunikáciu a pomáha viesť proces vyjednávania strán. <b>Dohodu dosahujú X a Y spoločne.</b></p>	
	<p><b>Zmierovanie</b> Zmierovanie strán sa môže konať pomocou zástupcov strán X a Y v zmierovacej rade. Zástupcovia Ax aj By, majú väčšie pochopenie pre svoje strany a zároveň nie sú priamo zaangażovaní do konfliktu – <b>dohodu dosahujú X a Y spoločne.</b></p>	
	<p><b>Vyjednávanie</b> Strany spolu komunikujú priamo, nemajú žiadneho prostredníka – <b>dohodu dosahujú strany X a Y spoločne.</b></p>	
	<p><b>Presadenie sa silou</b> Strany komunikujú spolu priamo, ale silnejšia z nich presadí svoje rozhodnutie v takej miere, aký je pomer síl. Strany si merali sily a neriešia podstatu konfliktu. <b>Rozhoduje silnejšia strana.</b></p>	Autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov
	<p><b>Rozhodnutie autoritou</b> <b>Autorita (Au)</b> podľa vlastného úsudku <b>rozhodne</b> bez vypočutia alebo po vypočutí strán X a Y.</p>	
	<p><b>Arbitráž</b> Po vypočutí oboch strán na základe zákona <b>rozhodnutie určuje arbiter (Ar).</b></p>	
	<p><b>Súdne riešenie sporu</b> X a Y komunikujú so súdom priamo alebo aj prostredníctvom advokáta (Ad). Súd zastupuje <b>sudca (S)</b> alebo senát, ktorý <b>vynáša rozhodnutie</b> podľa zákona.</p>	

## O ČOM SA ROZHODUJE V SPOROCH

Na prvý pohľad sa zdá, že v sporoch sa rozhoduje len o vecnej stránke sporu – o tom, kto čo dostane. V priebehu riešenia konfliktu je však viacero možností, kde strany môžu uplatniť svoj vplyv na konečné riešenie. Čím väčšie možnosti vplyvu majú strany na konečné riešenie, tým bývajú strany spokojnejšie. Rôzne metódy riešenia konfliktov viac alebo menej umožňujú stranám uplatniť svoj vplyv na spôsob riešenia a konečný výsledok (obsah dohody).

Najprv si vymenujeme, na čo všetko by mohli pri riešení konfliktov strany mať vplyv. V tabuľke Metódy riešenia konfliktov z pohľadu rozdelenia vplyvu na obsah a proces, si opíšeme, ako si svoj vplyv môžu strany pri jednotlivých spôsoboch riešenia konfliktov uplatňovať.

**Na čo môžu mať strany vplyv pri riešení sporu:**

1. **Čo je „pravda“.** Pri autoritatívnych spôsoboch riešenia sporov rozhoduje o tom, kto je v práve a kto nie, kto čie práva porušuje a ako to naozaj bolo, buď silnejšia zo strán alebo tretia osoba – autorita. Neautoritatívny (alternatívny) spôsob je, ak o tom za seba spoločne rozhodujú obe strany. V alternatívnych spôsoboch riešenia konfliktov nie je podstatná „jedna objektívna pravda“, ale skôr subjektívny pohľad strán.
2. **O vine a nevine.** Platí to, čo v bode 1. V autoritatívnych spôsoboch riešenia sporov (súd, rozhodcovské konanie, autorita, silnejšia strana) sa zisťuje podiel a rozsah viny strán. Pri mediácii, zmierovaní alebo vyjednávaní postavenom na záujmoch vina alebo nevina nie je vec, na ktorú by sa prihliadalo ako na rozhodujúcu. Je však dobré, ak strany v konflikte uznávajú „svoj podiel viny“ na jeho vzniku (to podporuje ich motiváciu ho riešiť), ale vôbec nie je cieľom zisťovať ho alebo merať a na základe neho určovať riešenie sporu.
3. **O čom a kedy sa bude rozprávať** pri riešení sporu. Pri autoritatívnych spôsoboch rozhoduje autorita kedy kto môže hovoriť a niekedy aj presne určuje, o čom sa môže a čom sa nemôže hovoriť alebo určuje, čo je a čo nie je podstatné. Neautoritatívny spôsob je, keď strany sami podľa vlastného uváženia hovoria o tom, čo pokladajú v spore za dôležité.
4. **Ako sa bude spor riešiť** (ako sa bude postupovať). Autoritatívny spôsob je, keď sa strany musia podvoliť vopred danému procesu bez veľkej možnosti ho ovplyvňovať (súd má svoj postup, ktorému sa musia podvoliť, ak chcú niečo dosiahnuť). Neautoritatívny spôsob je, keď si strany sami prijmú taký postup riešenia, aký im vyhovuje vzhľadom na ich podmienky, alebo prijmú a prediskutujú návrh od tretej strany.

Postup riešenia sporu sa týka viacerých vecí – kedy a kde sa budú strany stretávať pri riešení, aké sú pravidlá komunikácie strán, v akom poradí budú na seba hovoriť, na aký čas sa stretnú, ktoré body budú prejednávať a v akom poradí...

5. **Kto vymyslí riešenia.** Či im niekto autoritatívne určí príkazom, čo majú urobiť, alebo si sami vymyslia a prediskutujú, aké riešenie je pre nich najpriateľnejšie.
6. **Kto navrhne a schváli dohodu.** Či im ju autorita predloží ako hotové a konečné riešenie ich konfliktu, alebo si sami postupne sformulujú jej znenie do takej podoby, s ktorou budú spokojní.
7. **Ako sa bude kontrolovať dohoda.** Či ju bude kontrolovať autorita a strany ju budú pod jej tlakom (alebo tlakom zákona) nútené dodržiavať, alebo ju budú dodržiavať samé z vlastného rozhodnutia.

8. **Kto určuje a vykonáva tresty pri nedodržaní dohody.** Či to bude robiť autorita (súd, polícia, nadriadený, silnejší), alebo si ich vymyslia a vykonávajú strany sami so vzájomným súhlasom.

Tab. Metódy riešenia konfliktov z pohľadu rozdelenia vplyvu na obsah a proces riešenia.

METÓDY	KTO ROZHODUJE	O ČOM A AKO ROZHODUJE
SÚD	<ul style="list-style-type: none"> <li>sudca, senát, zákony</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>proces je formálne daný</li> <li>dohoda sa nedosahuje priamym vyjednávaním strán, ale prostredníctvom právnikov</li> <li>obsahom sú zákonné práva sporiacich sa strán, nie ich subjektívne záujmy a potreby</li> <li>podľa zákona, zvyklosti a precedensov</li> <li>sa sudca, senát alebo rozhodca rozhodne</li> <li>o výsledku (súdnom rozhodnutí) nemožno vyjednávať (len sa odvolať)</li> </ul>
ARBITRÁŽ	<ul style="list-style-type: none"> <li>arbiter</li> <li>strany rozhodujú len o tom, že pôjdu spolu k arbitrovi</li> </ul>	
RIEŠENIE AUTORITATÍVNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>učiteľ</li> <li>poradca</li> <li>nadriadený</li> <li>rodič</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o čase</li> <li>o vine a nevine</li> <li>o riešení a dohode</li> <li>o postupe riešenia – väčšinou direktívna, jednosmerná komunikácia</li> </ul>
RIEŠENIE SILOU	<ul style="list-style-type: none"> <li>silnejšia strana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>silnejšia strana rozhoduje o všetkom, alebo obe strany, ale len v tých veciach, v ktorých sú silnejšie</li> </ul>
VYJEDNÁVANIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>sporiace sa strany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sporné strany dohodnú sporné body, naplánujú postup jednaní a vyjednávajú dohodu na základe záujmov a cieľov strán</li> </ul>
FACILITÁCIA, ZMIEROVANIE, MEDIÁCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>sporiace sa strany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sporiace sa strany rozhodujú o všetkom, tretia osoba len navrhuje postup pri riešení konfliktu, ale o jej návrhoch strany rozhodujú sami</li> </ul>

## MOŽNÉ VÝSLEDKY SPORU DVOCH STRÁN

Ak sa dve strany dostanú do konfliktu, jeho proces riešenia alebo neriešenia sa môže skončiť niekoľkými základnými situáciami.

Na výsledok konfliktu sa budeme pozeráť z pohľadu strany Y (os Y). Na výsledku konfliktu nás bude zaujímať, či sú uspokojené ciele, záujmy, potreby jednej, druhej alebo oboch strán a do akej miery sa im ich podarilo uspokojiť.

Použijeme športovú terminológiu pri pomenovávaní uspokojenia strán. Ak strana získala to, čo chcela – vyhrala. Ak sa jej nepodarilo získať to, čo potrebovala pre svoje uspokojenie a vyriešenie konfliktu – prehrala.

1. **Vyhýbanie sa** – je situácia, ak sa strany X aj Y snažia vyhnúť vzniknutému konfliktu, neriešia ho, tvária sa, že sa nič nestalo. Konfliktná situácia im však nevyhovuje. Vtedy sa strany dostávajú do patovej situácie – vyhýbajú sa konfliktu. Strana X ostáva neuspokojená – prehrala. Strana Y ostáva takisto neuspokojená – prehrala. Je to situácia **prehra – prehra**.
2. **Prispôsobenie sa strany Y** – strana Y sa v tejto situácii prispôsobí. Či už dobrovoľne – má strach ísť do konfliktu, bojí sa svojho súpera, je naučená zriekať sa svojich potrieb v prospech druhých a nebojuje za seba. Takisto môže strana Y ustúpiť pod tlakom strany X, ktorá je silnejšia a napriek tomu, že strana Y sa snaží presadiť svoje záujmy, strana X jej to neumožní. Výsledkom je, že strana Y prehrala a ostane nahnevaná, frustrovaná. Strana X je víťazom a je uspokojená – konflikt sa skončil v prospech strany X. Je to situácia **prehra – výhra**.
3. **Presadenie sa strany Y** – strana Y sa v tejto situácii presadí. Možno je zručnejšia v presviedčaní, neústupnejšia, má viac sily, peňazí, vplyvu... Podarilo sa jej poraziť stranu X a donútiť ju k ústupu. Strana Y je víťazom, strana X porazeným. Strane Y sa podarilo dosiahnuť svoj cieľ, uspokojiť svoje záujmy na úkor strany X. Strana X ostala neuspokojená. Na rozdiel od situácie 2 je pomer síl opačný. Je to situácia **výhra – prehra**. Tentoraz v prospech strany Y.
4. **Kompromis** – v bodoch 4 a 5 sa dostávame k pravému riešeniu konfliktu. To znamená, že strany spoločne hľadajú možné riešenia a rozprávajú sa o nich. Kompromis je podľa Slovníka cudzích slov (1988) vzájomné vyrovnanie strednou cestou, dohoda na základe vzájomných ústupkov. Ak strany X a Y bojom alebo spoluprácou dospejú do situácie, že ich záujmy sú **sčasti** splnené a sčasti ostávajú neuspokojené alebo nedosiahnuté, hovoríme o kompromise.

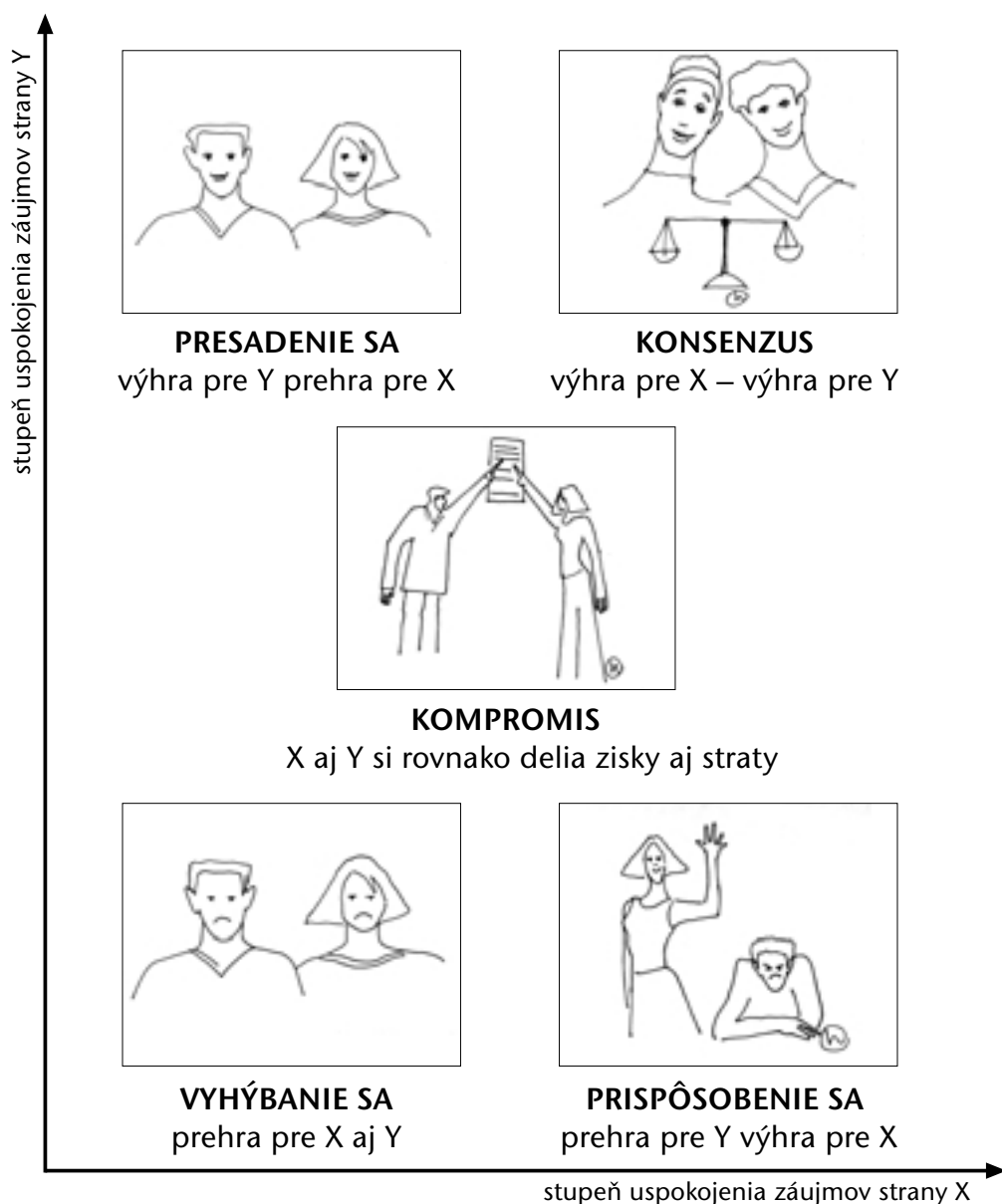
Často počujeme – „*Áno, sme spokojní, dosiahli sme veľmi dobrý kompromis.*” – ale na druhej strane môžeme počuť v pesničke Pražského výběru: „*Kompromisy to jsou krasy.*” O čom hovoria tieto dve protikladné výpovede? O tom, že kompromis má kladné aj záporné stránky. Tou kladnou je, že na rozdiel od totálnej prehry, keď sme museli ustúpiť zo všetkého, čo sme chceli dosiahnuť, pri kompromise sme predsa len niečo dosiahli.



Podarilo sa nám získať nejaké ústupky od druhej strany, ale za to sme museli my v niečom ustúpiť druhej strane. Urobili sme zo svojich ústupkov výmenný obchod. Tak sme voľačo získali a niečoho sme sa museli pre to vzdať.

*Príklad: Ak dvaja súrodenci chcú pozeráť televízor zároveň v tom istom čase, sú v konflikte. Ak sa dohodnú na tom, že prvú hodinu bude pozeráť jeden a druhú hodinu druhý, tak sa stane, že jeden pozerá svoj film od začiatku, ale nevidí koniec a ten druhý nevidí začiatok, ale zase vie, ako to v jeho filme dopadlo. Čas pozerania svojich filmov si súrodenci rozdelili zdanelivo spravodlivo – každý má polovicu času – ale je to stále málo na to, aby mohli vidieť celý film.*

Schéma: Možné výsledky sporu dvoch strán (podľa Kenneth Thomas, 1976)



5. **Konsenzus** – konsens podľa Slovníka cudzích slov (1988) znamená zhodná mienka, súhlas, privolenie, súhlasná vôľa zmluvných strán vo všetkých záležitostiach uzatvárajúcej zmluvy. Inak povedané, že strany X aj Y súhlasia s dohodou, lebo napĺňa ich požiadavky, ciele a potreby. Nemuseli sa ničoho dôležitého vzdať a dosiahli uspokojenie svojich záujmov.

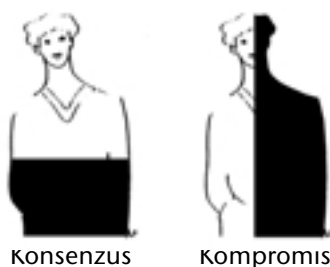
*V prípade pozerania televízora to mohlo byť niekoľko rôznych dohôd podľa toho, čo bolo práve v tej chvíli pre obe strany dôležité – ak chceli niečo pozeráť spolu, chceli spolu oddychovať, ale každý mal predstavu niečoho iného, možno si mohli nájsť tretí film, ktorý by splňal ich požiadavky, alebo išli spolu do kina, alebo hrať futbal, ak im naozaj išlo viac o to spolu sa zabaviť. Ak išlo viac o konkrétny film – môže jeden ísť ku kamarátovi, ktorý ho tiež chce pozeráť, môžu si ho dať nahráť na kazetu alebo si ho požičať vo videopožičovni, alebo si ho jeden pozrie v repríze na druhý deň doobeda, ak bude doma.*

## Rozdiel medzi kompromisom a konsenzom

Môžeme ho ilustrovať na dvoch figúrkach, z ktorých jedna je uspokojená kompromisom a jedna konsenzom.

Do každého konfliktu vstupujeme s viacerými požiadavkami, potrebami, záujmami, cieľmi – niektoré sú dôležité viac, niektoré menej. Je dobré vedieť, čo je pre nás podstatné na to, aby sme boli uspokojení a čo nemusí byť naplnené, aj keď by to bolo fajn. Takto máme vytvorenú (často neuvedomovanú) hierarchiu záujmov, ktoré potrebujeme naplniť a vzniknutý konflikt nám v tom (zatiaľ, kým nemáme riešenie) bráni. Nakreslené figúrky (podľa Vlada Labátha) majú v sebe naukladané tieto potreby zdola smerom hore podľa dôležitosti – čím nižšie k nohám, tým dôležitejšia je to potreba.

V kompromisnom riešení sa nám podarí uspokojiť potreby (aj tie najdôležitejšie) len čiastočne. Znamená to, že sme síce trochu uspokojení, ale nie spokojní. Stále sú veci, s ktorými sme nespokojní a máme tendenciu hľadať ďalšie možnosti ich uspokojenia. To znamená, že strany napriek „dohode“ sa snažia v pozitívnom prípade pracovať na jej zlepšení a v negatívnom prípade na jej spochybňovaní a neplnení, lebo predsa len „tá dohoda nie je celkom uspokojivá“.



V konsenzuálnom riešení konfliktu sa nám podarí tie najdôležitejšie potreby uspokojiť plne a tie menej dôležité možno takisto, ale možno aj nie. Podstatné je, že v konsenzuálnom riešení to dôležité je naplnené, uspokojené k našej spokojnosti. Tým pádom naše potreby nie sú ohrozené a môžeme pokojnejšie hľadať cestu k naplneniu tých, čo ostali neuspokojené, ale nie sú už také nevyhnutné na to, aby sme sa cítili dobre.

Pre ilustráciu pevnosti dohôd kompromisných a konsenzuálnych si predstavme, že obe figúrky niečo dostane z rovnováhy. Aj v prenesenom slova význame aj doslova – strany budú podozrievavé voči sebe, nahnevá ich niečo... Kompromisná figúrka, ktorá má ťažisko viac naľavo, sa pri strate rovnováhy preválí na bok a ostane ležať. Konsenzuálna figúrka má ťažisko postavené nižšie, a preto ju dostať z rovnováhy bude veľmi ťažké. Môžeme ju nakloniť, ale jej základné potreby sú plne uspokojené, a preto sa dostane späť do vzpriamenej polohy a bude sa spokojne usmievať ďalej.