

Vydalo Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia s finančnou podporou Nadácie otvorenej spoločnosti – Open Society Foundation Bratislava, Nadáciou pre občiansku spoločnosť a Charles Stewart Mott Foundation.

Autor: © Aleš Bednařík, 2001

Obálka: Calder

ISBN 80-968095-4-7

PREDSLOV

Táto knižka prichádza v pravý čas.

Evidentné spoločenské zmeny v poslednom desaťročí prinášajú zakoreňovanie sa inštitútov demokracie a nikdy sa nekončiaci spoločenský dialóg. Neautoritatívne postupy a princípy sa v stále väčšej miere budú presadzovať i v školách a výchovných zariadeniach. A keďže demokracia znamená aj priebežnú nenásilnú konfrontáciu rôznorodých názorov – učitelia, výchovní pracovníci, riadiaci pracovníci škôl, študenti a ich rodičia – sú nútení osvojiť si postupy, ktoré povedú k zveladeniu škôl a vzdelávania, nie k ich degradácii.

Do sveta škôl a výchovných zariadení sa dostávajú programy, ktoré sme kedysi nepoznali (i keď sme ich potrebovali už dávno): programy na odbúravanie predsudkov a kultivovanie tolerancie, programy posilňujúce duch demokracie v školách a pestovanie občianskych cností. Ich súčasťou je i hnutie rovesníckeho sprostredkovania pri riešení konfliktov, alebo zjednodušene – programy peer mediácie. Spravidla ide o postupy, keď si zaškolení žiaci alebo študenti osvoja postupy, ktorými – bez pomoci dospelých – pomáhajú svojim kolegom v škole riešiť konflikty nenásilnou cestou. Inými súčasťami programov býva výučba o tom ako analyzovať konflikty a uplatňovať alternatívne postupy pri ich riešení. Môžu to tiež byť špecifické aktivity zamerané na zvládanie vlastnej agresie, posilnenie schopnosti tolerancie, odbúravanie stereotypov a xenofóbie. Od školských rokov si dospievajúci osvojujú myšlienku, že pri riešení problémov nemusí byť jedinou cestou obracať sa na autority, ale že existujú cesty, ako sa nenásilne dohodnúť na prijateľných riešeniach i v situácii zdanlivo protichodných záujmov. Učia sa niesť zodpovednosť za seba. Programy tiež vedú študentov k väčšej schopnosti empatie, k posilňovaniu tímov a k líderským schopnostiam. Len v USA sa do tohto programu zapojilo 8500 stredných a základných škôl a toto hnutie sa šíri rýchlosťou módnjej vlny. Prvé skúsenosti v školách na Slovensku signalizujú, že vlna programov tohto typu tak skoro neopadne.

Príručka je určená hlavne pre pedagógov a pracovníkov s mládežou. Verím, že okruh čitateľov bude oveľa väčší a publikácia osloví aj ľudí, čo školské prostredie už opustili, ale ostali otvorení „škole života“. Autor Aleš Bednařík zvolil veľmi užitočnú zhrňujúcu štruktúru, utkanú z teoretického minima a praktických príkladov a cvičení. Z jeho podania cítiť nielen niekoľkoročnú skúsenosť v oblasti, ale aj nadšenie a chápacie vcítenie sa do sveta dospievajúcich. Knižku charakterizuje prístupný jazyk, pretkaný hovorovými zvratmi odzrkadľujúci dobrú znalosť prostredia školy, študentských hádok, prekárania a uzmierovania, čo zostávajú v pamäti každého z nás celé roky. Až po čase sa väčšinou dopracujeme k poznaniu, že rozdielnosť názorov a pohľadov na svet prináša nielen napätia a nepríjemnosti, ale aj vzájomné obohatenie a príležitosť pre osobný rast. Pozornému čitateľovi zaiste neujde aj takéto posolstvo tejto publikácie.

Nepochybujem o tom, že cvičenia z druhej časti príručky sa uchytiť, tak ako sa to doteraz dialo na početných tréningoch. Stanú sa obľúbeným repertoárom pedagógov a vychovávateľov, čo veria v hodnoty nenásilného riešenia konfliktov a partnerstva medzi dospievajúcimi a dospelými.

Dušan Ondrušek

POĎAKOVANIA

Táto príručka by nemohla vzniknúť bez mnohých ľudí, s ktorými spolupracujem. Myslím tým svojich kolegov z Občianskeho združenia Centrum prevencie a riešenia konfliktov a najmä Dušana Ondruška a Vladu Labátha, ktorí boli na začiatku školských (peer) mediačných programov našej organizácie. Od nich som sa veľa naučil nielen o konfliktoch a o spôsoboch, ako o nich učiť, ale inšpirovali ma aj k odvahe tvoriť a improvizovať pri práci s účastníkmi tréningov. Mnohé teoretické a praktické podklady k tejto knihe zozbierali počas svojej praxe vo vzdelávaní dospelých a mládeže pri riešení konfliktov. Ďakujem im aj za to, že ma podporovali pri pokračovaní programov školskej mediácie a tvorbe tejto príručky. Ich pripomienky a mnohé autorské nápady sú cennou súčasťou tejto publikácie. Kniha by bola suchopárna bez obrázkov a piktogramov Vladu Labátha. Verím, že sa vám budú páčiť tak, ako sa páčia nám všetkým a budú vám príjemným sprievodcom po celej knihe.

Nemôžem nespomenúť, že niektoré cvičenia a časti teórie neoznačené konkrétnym autorom sú v našej organizácii také „zľudovelé“, že sa vie, že buď vznikli v našej organizácii alebo ich po prebraní od iného autora toľkokrát upravovali rôzni ľudia, že pôvodný autor nám už nie je známy.

Posledné dva roky ma podnietili na mnohé nové myšlienky. Zásahu na tom majú najmä dve veľmi aktívne a usilovné dámy z Asociácie S. Kovalikovej – Táňa Piovarčiová a Ľubica Bagalová, ktorých netradičný tvorivý prístup a bohatá skúsenosť z práce s deťmi aj s učiteľmi ma „donútili“ vytvoriť množstvo nových aktivít a premyslieť veci, ktoré sa mi zdali jasné, uzavreté a domyslené. Ďakujem im aj za to, že napriek tomu, že sú neuveriteľne vyťažené, mi dali svoje pripomienky k teórii aj k cvičeniam. Námety na mediačné simulácie pre základné školy sú dielom Táne Piovarčiovej.

Ivanovi Lukšíkovi som vďačný za pomoc pri vytvorení dotazníka a za to, že mimoriadne poctivo preštudoval pracovnú verziu teoretickej časti a svojimi úvahami a pripomienkami mi pomohol logicky previazať jednotlivé kapitoly a pozrieť sa na text viac očami čitateľa.

Každý program bol aj o ľuďoch, s ktorými som ho absolvoval. Mal som to šťastie spolupracovať s Katkou Karaszovou, Ivanou Tóthovou a Daliborom Bednaříkom, ktorí ma posledných 5 rokov sprevádzali ako spolutrénéri na väčšine tréningov riešenia konfliktov v školách a je aj ich veľkou zásluhou, že naša spoločná práca bola plná zábavy a tvorivej nálady, ktorú sme si spolu s radosťou užili.

Chcel by som poďakovať tým niekoľko sto študentom a pedagógom (okolo 500) zo vzadu vymenovaných základných, stredných a vysokých škôl a psychologických poradní – najmä za ich kritický a diskusný spôsob prijímania nových prístupov pri riešení konfliktov a úžasnú pozitívnu spätnú väzbu, ktorá aj po namáhavých dňoch kurzov nám dodávala silu a chuť pokračovať v našich programoch.

Na poslednom, ale o to čestnejšom mieste chcem spomenúť organizácie, ktoré finančne podporili túto príručku. Nadácia otvorenej spoločnosti (Open Society Foundation), bola prvá a vytrvalá v podporovaní niekoľkých našich programov riešenia konfliktov v školách a dala prvú časť financií na túto príručku. Nadácia občianskej spoločnosti (NOS) podporila druhou časťou financií túto publikáciu a Charles Stewart Mott Foundation podporila nielen túto príručku, ale aj dvojročný program školských mediácií v národnostne zmiešaných školách v Leviciach a Nových Zámkoch a vytváranie zmierovacích rád v týchto mestách.

ÚVOD

Riešenie konfliktov je našou každodennou prácou, nočnou morou, zábavou, výzvou, dôvodom na depresiu a strach, hnev a agresiu, cestou k uspokojeniu, zdrojom nových nápadov, riešení a priateľstiev... Mohli by sme dlho opisovať, čo všetko nám konflikt dáva a berie, koľko rôznych pocitov v nás vyvoláva, koľko smutných a veselých príhod máme v spomienkach spojených práve s konfliktmi.

Či už sa dohadujeme s vlastnými deťmi, či môžeme pozerieť televízor, kedy sa môžu vrátiť večer domov, či už s kolegami dohadujeme termíny stretnutí, s predavačkou v obchode riešime reklamáciu tovaru, so študentmi ako si zorganizujú školský výlet, s priateľmi riešime odlišné názory na videný film a tak ďalej a tak ďalej...

... sú denne situácie, keď sa stretávame s odlišnými názormi, postojmi, hodnotami, nesympatiou voči niekomu, kto nám bráni (aspoň nám sa to tak javí) dosiahnuť to, čo chceme, keď cítime, že musíme za seba zabojovať a presadiť seba, svoj názor alebo potrebu, a často nás to stojí veľa energie, strachu, pocitov viny, že sme niekomu ublížili, alebo hnevu, že niekto ublížil nám.

Väčšinou si vážnosť riešenia konfliktov uvedomujeme, až keď sa stretneme s ich najvypuklejšou formou – násilím. Etnicky a rasovo motivované násilné činy v našej republike, v Česku, ale aj inde vo svete, ktoré sa končia smrťou alebo ťažkým ublížením obetí. Vojny spojené s etnickými čistkami a náboženskou nenávisťou naplňujú prvé stránky novín a spravodajských relácií. Vraždy, domáce násilie na deťoch a na ženách. Šikanovanie v školách a vzájomné ubližovanie detí na uliciach sú len koncom reťazca, ku ktorému by často nemuselo dôjsť, ak by ľudia od malička boli vedení k vzájomnému rešpektu a k zručnostiam nielen pri presadzovaní svojich záujmov, ale aj pri hľadaní nenásilných ciest riešenia konfliktov.

V škole nás učia počítať, písať, čítať, rozumieť dejinám, fyzike, chémii, biológii, to ako funguje spoločnosť a svet – skrátka to, s čím sa denno-denne stretávame. Napriek tomu, že konflikty sú pre nás zdrojom mnohých rôznorodých, najmä negatívnych pocitov, a sú pre nás tým, okolo čoho sa často točí náš svet, v škole nás nikto neučí sociálne ani komunikačné zručnosti, ktoré by boli nápomocné neagresívnemu zvládaniu konfliktov.

Nie je to však úplná pravda. Predsa len sa v škole aj mimo nej niečo o konfliktoch naučíme – vidíme mnohé vzory správania priamo okolo seba. Vidíme silných a mocných, ako silou presadzujú svoj názor, vidíme a pamätáme si svojich rodičov, ako nám niečo zakazovali alebo naopak vychádzali v ústrety. Naša kultúra preferuje „silnú ruku“, rázne a autoritatívne osobnosti. Vážime si, obdivujeme a podporujeme takýchto ľudí, ale len dovtedy, kým svoju silnú ruku a autoritatívne rozhodnutia nepoužijú proti nám.

To, ako sa k sebe navzájom správame v konfliktnej situácii, je jedna z najdôležitejších vecí, na základe ktorej si o druhých vytvárame obraz a mienku. Ak nás nikto nenaučil s konfliktom efektívne narábať, ak nás nikto nenaučil zručnostiam, ktoré pomáhajú efektívnejšie prekonať bariéry, ktoré v konfliktoch medzi ľuďmi vznikajú, používame len to, čo sme videli u druhých. A keďže ani tých druhých nikto neučil riešiť konflikty, ich spô-

sob správania nemusel byť vždy práve ten najvhodnejší pre riešenie konfliktu, problému alebo vzťahu, v ktorom boli.

Keďže pedagogickí pracovníci svojou osobnosťou a svojím správaním významne ovplyvňujú výchovno-vzdelávací proces, najmä jeho výchovnú časť, mali by byť modelmi pozitívneho a konštruktívneho správania voči ostatným.

Je to však veľmi málo, spoliehať sa na to, že zručnosti pozitívneho, neohrozujúceho vedenia triedy, ktorého nedeliteľnou súčasťou je aj neautoritatívne riešenie konfliktov, si pedagogickí pracovníci prinesú zo sebou. Vieme, že mnohí učitelia prirodzene využívajú svoju autoritu a komunikačné zručnosti na riešenie napätých a konfliktných situácií spravodlivým a neautoritatívnym spôsobom, ktorý neubližuje „slabším“. Tieto zručnosti však nemá každý, nie sú totiž vrodené, ale získavajú sa učením, preto nemôžeme očakávať, že ich každý učiteľ ovláda.

Pre zvládnutie týchto zručností musíme vytvoriť tréningové príležitosti pre ich profesionálny rast a učenie, ktoré zatiaľ existuje len náhodne a vo veľmi malej miere. Tento profesionálny prístup chýba o to viac, že s pedagogickými a výchovnými pracovníkmi mnohé deti a mládež často trávia oveľa viac času ako s vlastnými rodičmi.

Preto je pre nás napísanie tejto príručky o konfliktoch a ich spôsoboch riešenia prepojených s praktickými cvičeniami cestou, ako sprostredkovať vedomosti a zručnosti, ktoré môžeme využívať v bežnom živote tak často ako písanie, čítanie a počítanie.

O TEJTO PRÍRUČKE

Hlavným podnetom na napísanie tejto príručky bol pozitívny ohlas učiteľov, študentov aj ostatných účastníkov našich tréningov. Táto chuť pokračovať v programoch riešenia konfliktov bola silne podporená zážitkami z minulosti aj súčasnosti plnej konfliktov (nielen zo školy) riešených silou a z pozície moci, ktoré sa málokedy končili vzájomnou spokojnosťou všetkých zúčastnených strán (najmä slabších).

Ďalším podnetom je skúsenosť, že dnes pomocou príručiek s cvičeniami a príkladmi pracuje stále viac učiteľov, ktorí sa chcú inšpirovať pri inovácii svojich hodín. Preto veríme, že s pomocou kompaktnej príručky sa tejto témy chytia schopní a tvoriví učelia, psychológovia, inštruktori, vedúci a iní pracujúci s mladými ľuďmi, ktorí rozumejú tomu, ako pretransformovať písanú príručku do živej aktivity, z ktorej sa dá veľa nového a užitočného naučiť.

Cieľom tejto príručky je sprostredkovať vybrané informácie k teórii konfliktov a k jeho niektorým spôsobom riešenia. Na druhej strane ponúka konkrétne aktivity pre učiteľov, ktoré môžu podľa jednoduchých inštrukcií robiť so svojimi študentmi a žiakmi na svojich hodinách. Príručka sa snaží vysvetliť princípy správania v konfliktných situáciách a pri jednotlivých spôsoboch riešenia konfliktov. V teoretickej časti popisuje výklad použiteľný na vyučovacích hodinách a v praktickej časti v krokoch popisuje jednotlivé aktivity, ktoré vedú žiakov k porozumeniu teoretického výkladu.

Samozrejme, naším ideálom je, aby užívatelia tejto príručky sami absolvovali niekoľkodňový tréning v alternatívnom riešení konfliktov a pritom pochopili hlbšie jeho princípy a naučili sa efektívne používať túto príručku. Vedomí si toho, že je to niekoľkoročná práca pre oveľa väčšie množstvo lektorov ako v súčasnosti máme, snažíme sa túto príručku napísať ako návod aj pre tých, ktorí tréning neabsolvovali.

Príručka obsahuje teórie a cvičenia, ktoré lektori našej organizácie prednášali a praktikovali na rôznych typoch škôl, ale aj na desiatkach tréningoch zručností pre zastupiteľov štátnej správy a samosprávy, s ľuďmi, ktorí pracujú v neziskovom sektore, vo veľkých firmách a so zástupcami národnostných menšín.

Kedže spomenuté cieľové skupiny sú veľmi rôznorodé, zamerali sme sa najmä na používanie príkladov zo školskej praxe. Všetky základné princípy uvedené v jednotlivých kapitolách príručky sa dajú použiť všeobecne aj s inými cieľovými skupinami účastníkov, len príklady a typ aktivít je potrebné prispôbiť ich životnému kontextu a typom konfliktov, s ktorými sa stretávajú.

Prvotným cieľom tejto príručky je napomôcť zmene klasického spôsobu autoritatívnej výchovy a vzdelávania v školách na viac humanistický a partnerský spôsob spolupráce učiteľa a študenta. Táto príručka by mala byť pre učiteľov oporou pri inovácii vyučovania nielen na etickej výchove, ale aj iných predmetoch, kde sa riešenie konfliktov ako téma prirodzene objavuje. Na neposlednom mieste práve bezprostredné spojenie teórie s príkladmi a cvičeniami, by malo byť nástrojom k získaniu zručností a vedomostí ako riešiť konflikty nie z pozície sily, ale z pozície záujmov všetkých zúčastnených strán.

AKO PRACOVAŤ S PRÍRUČKOU

Príručka má dve základné časti – teoretickú a praktickú. V **teoretickej časti** sú v niekoľkých kapitolách vysvetlené jednotlivé tematické oblasti potrebné na porozumenie konfliktov a princípov ich riešenia. V **praktickej časti** sú **cvičenia** nadväzujúce na rozoberané témy a **prílohy na kopírovanie**. Každé cvičenie má svoj návod, ako ho uskutočniť a za návodom nasleduje diskusná časť, v ktorej sa opisuje možný priebeh cvičenia, návody na diskusiu s účastníkmi, prípadne potenciálne problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť alebo doplnková teória súvisiaca s cvičením. V prílohách na kopírovanie sú materiály súvisiace s cvičeniami, ktoré je treba rozmnožiť pre účastníkov, aby mohli jednotlivé cvičenia urobiť.

Pre lepšiu orientáciu, ktoré cvičenia je možné využiť pri učení jednotlivých teoretických oblastí, sme v celej príručke umiestnili piktogramy s číslom cvičenia, ktoré je možné so študentmi urobiť. **Piktogramy prepájajú súvisiace cvičenia s teóriou a materiálmi na rozmnoženie**. Obrázok piktogramu znázorňuje tematický okruh a číslo pod piktogramom označuje konkrétne cvičenie.

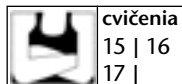
V príručke sa môžete stretnúť s piatimi druhmi piktogramov – podľa toho, v ktorú tematickú oblasť z teórie spájajú s cvičeniami a prílohami:

Úvod do teórie konfliktov



Konflikt a komunikácia má dva druhy piktogramov:

Konflikt a neverbálna komunikácia



Konflikt a verbálna komunikácia



Súperivé a spolupracujúce stratégie pri riešení konfliktov a vyjednávanie



Mediačné zručnosti a mediácia

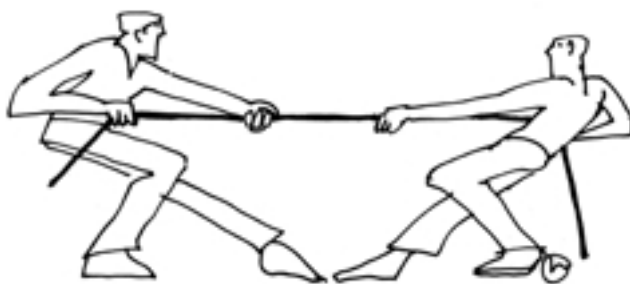


Je na čitateľovi, aby si na základe svojich vlastných skúseností, typu účastníkov a konkrétnej situácie, podľa vlastného zváženia urobil vlastný „koktail“ cvičení a teórie, ktorý sa najlepšie hodí pre skupinu ľudí, s ktorými pracuje.

Príručka vás v teoretickej časti prevedie 6 základnými tematickými celkami:

- I. **Úvod do teórie konfliktov** – vás oboznámi s definíciami konfliktu a sporu, s faktormi ovplyvňujúcimi konflikt a ich priebeh, dočítate sa o štádiách konfliktu v prípade, že konflikt eskaluje, o základných spôsoboch správania v konflikte a o faktoroch, ktoré naše správanie ovplyvňujú.
- II. **Spôsoby riešenia konfliktov** – tento tematický celok opisuje niektoré základné spôsoby riešenia konfliktov a oddeľuje takzvané klasické spôsoby (autoritatívne) od alternatívnych spôsobov, definuje jednotlivé spôsoby riešenia konfliktov a vysvetľuje ich vzájomné odlišnosti. Osobitne sa venuje záujmom a pozíciám, ktoré sú nosným prvkom dvoch spôsobov riešenia konfliktov tejto knihy – vyjednávania a mediácie.
- III. **Konflikt a komunikácia** – sa zaoberá neverbálnou komunikáciou a jej prejavmi signalizujúcimi konflikt, opisuje niekoľko komunikačných postupov v konflikte (oddeľuje konštruktívne od deštruktívnych) a nakoniec sa venuje základným zručnostiam používania takzvaného Ja výroku a aktívneho počúvania.
- IV. **Vyjednávanie** – kapitola popisuje základné princípy vyjednávania pozitívneho a zameraného na záujmy. Okrem toho oddeľuje kooperatívne a súperivé prejavy správania pri riešení konfliktov.
- V. **Mediácia** – je osobitá kapitola, ku ktorej smeruje celá príručka. Táto časť podrobne popisuje princípy a postupy pri riešení konfliktu z pozície tretej neutrálnej strany, ktorá pomáha vytvoriť dohodu medzi stranami v konflikte tak, aby boli obe strany spokojné s riešením.
- VI. **Špecifiká školskej mediácie** – táto kapitola objasňuje výhody školskej mediácie, špecifické odlišnosti školskej mediácie od teoretického modelu mediácie a zhrňa naše skúsenosti so zavádzaním a používaním školskej mediácie za posledných päť rokov v školách na Slovensku.

I. ÚVOD DO TEÓRIE KONFLIKTOV



Na začiatok celej teoretickej časti o konfliktoch si zadefinujeme niekoľko pojmov. Tieto pojmy sú kľúčové pre spoločné porozumenie celej príručky, pretože pojmy spor, konflikt a riešenie napriek tomu, že sa v našom živote často používajú znamenajú pri podrobnejšom preskúmaní pre každého niečo iné.

Definícií a pohľadov na konflikt je niekoľko – odlišne sa na konflikt pozerá psychológia, ktorú zaujíma, čo sa deje v človeku. Inak sa konfliktom zaoberá sociológia, ktorá sa snaží porozumieť konfliktom medzi ľuďmi a skupinami ľudí, konfliktom spôsobených spoločenskými pohybmi a zmenami. Biologický pohľad smeruje na vývoj a správanie organizmov voči sebe a chápe konflikt ako vývojový faktor života na Zemi. Nebudeme rozoberať hlbinnopsychologické aspekty vnútorných duševných a pudových konfliktov, nebudeme sa zaoberať fyziologickými aspektmi konfliktov spôsobených záťažou alebo frustráciou ľudského organizmu. Samozrejme sme si vedomí, že tieto aspekty a pohľady tiež veľmi ovplyvňujú naše správanie v medziludských vzťahoch.

Nás budú zaujímať tie pohľady, ktoré sa na konflikt pozerajú ako na dôležitú súčasť interakcie medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi.

SPOR A KONFLIKT

Náš pohľad na konflikty je skôr pohľad sociálno-psychologický, zameraný na vzťahy medzi ľuďmi, na ich spôsoby riešenia vzájomného reálneho alebo len vnímaného nesúladu potrieb, záujmov, postojov, názorov, cieľov a hodnôt.

V bežnom živote a v bežnej komunikácii sa stretáme s rôznorodým chápaním pojmov spor a konflikt. Väčšinou sú pojmy konflikt a spor zamieňané ako synonymá. Iní ľudia zase definujú spor ako začiatok konfliktu alebo „normálny, bežný konflikt“ a za samotným slovom konflikt si už prevažne predstavujú len jeho deštruktívnu podobu – hádku, krik, bitku, vojnu... To znamená, že pojmy spor a konflikt vnímajú v škále od neagresívneho (spor) po agresívne (konflikt), čo môže byť spojené s tým, že v médiách sa prezentujú väčšinou len agresívne a ozbrojené konflikty. Aby to nebolo jednoduché, iní zase pojem spor používajú vtedy, ak je konflikt formalizovaný podaním na súd – súdny spor. V tomto používaní to zase „stupňovitost“ slov konflikt a spor obracia. Ak je konflikt už taký zlý, že musí ísť až na súd, tak je to spor.

Skôr, ako si povieme našu spoločnú definíciu, ktorá by mala dať týmto základným pojmom jedno spoločné vysvetlenie, ešte si ukážeme, ako rôzne sa na definovanie pojmov konflikt a spor pozerajú iní autori.

Křivohlavý (1973) hovorí, že **konflikt** je *vyjadrenie súčasného nároku dvoch, na opačných stranách stojacich záujemcov o tú istú vec, ochotných o ňu bojovať*. Je to stretnutie dvoch alebo viacerých do určitej miery sa vylučujúcich či protichodných snáh, síl a tendencií.

Folberg a Taylorová (1984) vo svojej knihe citujú R. L. Abela, že **spor** (dispute) je komunikovaný, zrejmý interpersonálny konflikt. Podľa neho konflikt nemusí prejsť do sporu, ak nie je komunikovaný druhému človeku vo forme vnímaného nesúladu alebo nárokovvej sťažnosti, obvinenia (contested claim).

Podľa Hockera a Wilmota (1992), Putnama a Poola (1987) je **konflikt** vyjadrený zápas medzi nezávislými stranami založený na vnímaní nezlúčiteľných cieľov. **Spor** je rozhovor, v ktorom diskutujúci zistia, že sa objavili veci, ktoré nevedia k svojej spokojnosti vyriešiť. Spor je to miesto v konflikte, pri ktorom emócie dosiahli bod, keď obe strany nevedia vyriešiť záležitosť sami a komunikáciu prerušia. Vzťah sa zhorší a zlepší sa až vtedy, keď sa nájde riešenie, ktoré uspokojuje obe strany.

Na záver spomenieme Johna Burtona, ktorý je spoluautorom a editorom série 3 kníh o konfliktoch (1990). Zaoberá sa v nich okrem iného miešaním pojmov spor a konflikt v iných publikáciách. J. Burton definuje **konflikt** ako situácie obsahujúce vrodene ľudské potreby zahrňujúce individuálnu a skupinovú identitu a potrebu jej uznania. Tieto situácie sa podľa neho nedajú vyjednávať, pretože sa objektívne nedajú merať a subjektívne sú vnímané ako nedeliteľná súčasť človeka alebo skupiny. Konfliktne situácie v jeho ponímaní vyžadujú analytické odkrývanie významov alebo toho, čo uspokojuje potreby všetkých zúčastnených v konflikte. *Príklad: Najvypuklejšími príkladmi sú vojnové konflikty, kde obe strany navzájom porušujú všetky ľudské práva, dlhodobo sa tyranizujú a ubližujú*

jú si. Konflikt je taký hlboký a dlhodobý, toľko veľa udalostí súvisiacich medzi sebou tvorí jeho históriu, že bez jej hlbšieho pochopenia nie je možné uzatvoriť ani najbanálnejšie dohody medzi stranami.

Spor je podľa J. Burtona záležitosť záujmov a ich ohrozenia alebo poškodenia. V tomto prípade sa dá vyjednávať a hľadať spôsob urovnania sporu, pretože spor vznikol reálnou alebo vnímanou možnosťou zisku alebo straty. *Príklad: Dve strany sa nezhodujú v tom, ako budú používať spoločný počítač. Nie je nevyhnutné pátrať hlbšie (jedine, ak by pôvod sporu bol v niečom inom a prejavil sa práve cez hádku o využívanie počítača), ale stačí nájsť takú praktickú dohodu, ktorá obom stranám umožňuje využívať počítač tak, aby ich záujmy boli uspokojené čo najviac.*

V spojitosti s oboma pojmami sa podľa J. Burtona miešajú pojmy riešenie (resolution) a urovanie (settlement). **Urovanie sporu** berie do úvahy vyjednávatel'né záujmy strán a jeho rôzne postupy (napríklad mediácia) sú vhodné pri presadzovaní ochrany sociálnych noriem. Urovanie sa zaoberá ujasňovaním pozícií a záujmov strán a potom hľadá cesty na nájdenie spôsobov ako uspokojiť záujmy strán – vhodným rozdelením predmetu sporu, dohodou o vzájomne vyhovujúcom správaní, o rešpektovaní osobných hraníc atď. Urovanie sporu zabezpečuje nekonfliktné spoločné fungovanie strán, ale nezaobrá sa hlbšou podstatou konfliktu. **Riešenie konfliktov** sa podľa J. Burtona má robiť vtedy, ak sú dôvodom konfliktu nevyjednávatel'né ľudské potreby. Riešenie konfliktov a jeho postupy sú vhodné tam, kde je nevyhnutná hlbšia analýza správania, histórie vývinu konfliktu alebo vzťahov, kde je nevyhnutné na vyriešenie konfliktu zaoberať sa hlbokými emóciami, predsudkami, dlhodobým strádaním a frustráciou strán (napr. dlhodobé etnické konflikty, rodinné a partnerské vzťahy...). Je vhodné tam, kde je treba uskutočniť preventívne kroky odstránením zdrojov konfliktu.

Aj keď súhlasíme s delením dvoch základných prístupov k narábaniu s konfliktmi *na urovanie a riešenie*, pre potreby našej príručky budeme vo všeobecnosti používať pojem riešenie pre oba prístupy.

Uvedomujeme si, ako sa jednotlivé pojmy v rôznych kontextoch odlišne používajú. Preto pre našu príručku sa budeme snažiť definovať jednotlivé pojmy tak, aby sme mali ich spoločné porozumenie. Budeme sa snažiť brať do úvahy nielen uvedené definície, ale aj to, ako sa bežne u nás tieto pojmy používajú.

Definícia konfliktu pre potreby tejto príručky:

Konflikt *nastáva vtedy, keď si jedna alebo viaceré strany uvedomia nárok na tú istú vec, alebo si uvedomia, že majú iný názor na situáciu, o ktorej diskutujú alebo sú do nej vtiahnutí.*



Túto definíciu budeme používať aj s ohľadom na latinský pôvod slova conflictus – čo znamená zrážka alebo narazenie na prekážku.

Z hľadiska jednoduchosti, napriek tomu, že vidíme v týchto pojmoch vyššie definované odlišnosti, budeme používať slovo konflikt pre všetky nezhody strán a niekedy ho budeme zamieňať so slovom **spor** tak, ako je v našom jazyku zaužívané – napr. sporiť sa, sporiace sa strany, súdny spor.

NAŠE SPRÁVANIE V KONFLIKTE

V predchádzajúcej kapitole sme si vysvetlili základné pojmy, ktoré budeme v tejto príručke používať. V tejto časti príručky si vysvetlíme, ako rôzne sa v konfliktoch správame a prečo sa tak správame. Každé naše správanie v sociálnom živote, v bežnom kontakte s ľuďmi je podmienené mnohými faktormi. My sa budeme venovať vysvetleniu rôznych reakcií, ktoré ľudia používajú v konfliktoch a popíšeme tri základné okruhy faktorov, ktoré podľa nás zásadne ovplyvňujú, akú stratégiu správania nakoniec použijeme.

1. Naše rozmyšľanie a postoje ku konfliktom
2. Zdroj konfliktu a ako je pre nás zdroj konfliktu dôležitý
3. Zručnosti na riešenie konfliktov, ktoré vieme používať

Prvému okruhu sa budeme venovať v tejto kapitole o správaní v konflikte, zdrojom konfliktov sa venujeme v kapitole o typológii konfliktov a zručnostiam na riešenie konfliktov sa venujeme v kapitolách o komunikácii, vyjednávaní a mediácii.

AKO ROZMYŠĽAME O KONFLIKTOCH

Naše nastavenie voči konfliktom veľmi ovplyvňuje, ako sa v konflikte správame a ako ho prežívame. S konfliktmi máme spojené aj predsudky alebo mylné predstavy, ktoré nám boli vštepené v rodine, a tie si so sebou nosíme celý život a často nám bránia pozrieť sa na konflikt „pozitívnejšími očami“.

Uvedieme niekoľko takých predsudkov a mýtov voči konfliktom:

- **„Slušný chlapec“, „slušné dievča“ neodvráva.** Čo inak povedané znamená: Nepresadzuje svoj názor ani záujmy. Svoje záujmy potláča a na svoj úkor rešpektuje druhých.
- **„Dobří priatelia nemajú konflikty.“** Znamená to, že ak máme priateľské, alebo nebudaj rodinné vzťahy, prejavom ich pozitívnej kvality je to, že konflikty medzi nami a našimi priateľmi nie sú? Znamená to aj to, že ak s nimi konflikt máme, už nie sme dobrí priatelia?
- **„Konflikty sú zlé, nebezpečné a ubližujúce.“** Tento mýtus nám hovorí: Ak s niekým ideš do konfliktu, si zlý, agresívny a ubližuješ. A z opačného pohľadu: Ak niekto bude chcieť s tebou riešiť konflikt, radšej sa rýchlo stiahni, lebo ti ublíži.
- **„Konflikty majú len tí emocionálni a iracionálni, čo sa nevedia kontrolovať.“** Tento mýtus nám hovorí: „Ak nebudeš prejavovať emócie a budeš sa riadiť rozumom a logikou, nehrozí ti, že by si sa zaplietol do niečoho takého emocionálneho, ako je hádka.“
- **„Ak by si chcel, nemal by si konflikty s inými.“** – Mýtus vychádzajúci z toho, že konflikty by nemuseli byť, ak by sa ľudia vedeli slušne správať a kontrolovať sa.

Podobné mýty a predsudky spôsobujú negatívne nastavenie voči konfliktným situáciám, a tým sťažujú ich majiteľovi trpezlivosť pohľad na možné spôsoby riešenia a efektívne

správanie v takejto situácii. V nasledujúcej časti uvádzame niekoľko iných princípov, ktoré tieto mýty a predsudky vyvracajú a osvetľujú iný pohľad a chápanie konfliktov. Vybrané tvrdenia sa nám zdajú byť kľúčové pre zmenu postoja ku konfliktom a k porozumeniu toho, čo na konflikt vplýva.

ZÁKLADNÉ PRINCÍPY

1. Konflikt medzi ľuďmi je nevyhnutný a prirodzený.

Konflikty sú prirodzenou súčasťou nášho života a je normálne, že sa s nimi v bežnom kontakte s ostatnými ľuďmi stretávame. Keďže každý človek má v rozličných časoch odlišné potreby vychádzajúce z jeho osobnosti a situácie, v ktorej sa nachádza, je nevyhnutné, že v priebehu svojho života (je to väčšinou dennodenne) narazí na iného človeka alebo ľudí, ktorí majú iné potreby a záujmy, ktoré sú s jeho záujmami v konflikte.



2. Konflikt môže mať pre zúčastnené strany konštruktívny (pozitívny) alebo deštruktívny (negatívny) priebeh.

Konflikt záujmov a potrieb strán prerastie do diskusie, ktorá môže mať konštruktívny priebeh – strany vyjednávajú a hľadajú riešenia, alebo deštruktívny priebeh – strany sa obviňujú, útočia na seba, používajú násilie, odmietajú hľadať riešenia.

3. Faktory ovplyvňujúce priebeh konfliktu sú:

- Povahové vlastnosti zúčastnených strán a ich hodnotové systémy, ich predchádzajúci vzťah (intímny, neosobný, dlhodobý, krátkodobý).
- Typ problému, o ktorý ide.
- Sociálne prostredie, v ktorom konflikt prebieha (v krčme, na úrade, v hoteli...).
- Prítomnosť zainteresovaných divákov – či aktérov konfliktu niekto vidí, ako sa správajú a hodnotia ich.
- Osobná stratégia oboch strán – či sú skôr ústupčiví alebo agresívni.
- Dôsledky riešenia – lákavá odmena alebo obávaný trest.
- Strach z rizika – otázky dôvery voči druhému, strach zo zlyhania a prehry.
- Komunikácia medzi oboma stranami – či existuje a aká je jej forma.

4. Konflikt plní vo vzťahu veľa pozitívnych funkcií.

Napr. je zdrojom zmien, zabraňuje stagnácii, stimuluje záujem, podnecuje riešenie problémov, overuje a prehodnocuje vzťahy, upravuje sociálny systém, uvoľňuje napätie, atď.

5. Konflikt nie je súťaž kto z koho.

Naša kultúra má tendenciu vnímať konflikty ako súťaž. Iba malé percento konfliktov je skutočným súťažením, kde musí byť porazený a víťaz. Väčšina ostatných konfliktov sa môže úspešne vyriešiť maximálnym spoločným ziskom pre zúčastnené strany a dá sa k tomu dopracovať spoluprácou a hľadaním spoločných riešení.

6. Konflikt má realistické, objektívne prvky – obsah, a má aj subjektívne prvky – emócie, ktoré zúčastnené strany prežívajú. Strach, frustrácia, agresivita a intenzívne prežívanie posilňujú subjektívnu zložku konfliktu a komplikujú vyriešenie realistického, objektívneho obsahu konfliktu. Naším cieľom je naučiť sa zručnosti, ako narábať s emóciami v konflikte a tak pomôcť pri riešení sporu stranám, aby sa vedeli venovať aj obsahovej stránke konfliktu.

7. Čím sú vzťahy medzi konfliktnými stranami užšie, tým sa môže stať konflikt intenzívnejším. Blízky vzťah posiluje emocionálnu zložku konfliktu, a tým sťažuje jeho racionálne riešenie. Pri riešení konfliktu strán s blízkyim a dlhodobým vzťahom sa nevyhnutne musíme zaoberať aj emocionálnou a vzťahovou stránkou konfliktu, čo pri krátkodobom, povrchnom alebo obchodnom vzťahu nie je často vôbec potrebné.
8. Neprítomnosť otvoreného konfliktu nie je dobrým ukazovateľom sily a stability vzťahu. V dobrom vzťahu sa objavujú konflikty a dobrým ukazovateľom vzťahu je, ak strany vedia, ako ich riešiť.
9. Konflikt riešený silou alebo autoritatívne z pozície moci, ktorá nerešpektuje záujmy druhej strany, prežíva naďalej v zmenených formách konfliktu, alebo sa obnoví, keď sila prestane pôsobiť. Konflikty riešené z pozície sily podstatu konfliktu nevyriešia. Len ukončia konflikt v prospech jednej strany. Tým pádom konflikt pokračuje a potlačená strana čaká na príležitosť, keď sa pomer síl zmení, aby mohla dosiahnuť to, po čom túžila. Zároveň sa zvyšuje pravdepodobnosť, že použije rovnaké silové prostriedky proti strane, ktorá ju predtým premohla.
10. V záujme vyriešenia konfliktu „s maximálnym spoločným ziskom“ obe strany musia veriť, že druhá strana sleduje záujem oboch alebo aspoň to, že nechce brániť uspokojeniu jej záujmov. Kooperatívne riešenie konfliktu vyžaduje vzájomnú dôveru, sebavedomie a také správanie strán, ktoré dôveru podporujú.
11. Smer vývoja konfliktu – pozitívny alebo negatívny – neovplyvňujú len vonkajšie okolnosti, ale samotní účastníci. Aj jedna zo strán môže ovplyvniť smer jeho vývoja. Ďalšia z vecí, ktorá pomáha v efektívnom postoji pri riešení konfliktov je vedomie, že môžem ovplyvniť smer vývoja konfliktu, a tým prebrať zodpovednosť za to, ako sa konflikt rieši. Často práve neochota prebrať časť zodpovednosti za pozitívne riešenie konfliktu zabraňuje jeho riešeniu.

V princípoch súvisiacich so školou vysvetľujeme našu vlastnú skúsenosť a presvedčenie ako štýl riešenia konfliktov v škole vplyva na školské prostredie a spolužitie učiteľov a študentov.

KONFLIKTY A ŠKOLA

12. Konflikty, ktoré rieši pedagóg autoritatívnym spôsobom ho síce môžu urovnať alebo potlačiť jeho prejavy, ale ho neriešia. Potom sa tie isté konflikty objavujú znova a opakované. Študenti preberajú autoritatívny, „silový“ model správania a nemajú možnosť hlbšie porozumieť podstate konfliktov, ani vidieť iné spôsoby riešenia.
13. Konflikty riešené neautoritatívnym, konštruktívnym spôsobom sa viac venujú podstate konfliktov medzi žiakmi, a tým znižujú pravdepodobnosť opakovania sa konfliktu nielen medzi sporiacimi sa stranami, ale aj „divákmi“, ktorí môžu porozumieť nielen iným spôsobom riešenia, ale aj podstate konfliktu.
14. Zainteresovaním strán (študentov) do riešenia konfliktu im dávame zodpovednosť a moc, ktorú sú schopní využiť. Najprv je nevyhnutná podpora pedagóga, ale časom sú schopní úplnej samostatnosti pri konštruktívnom riešení konfliktov. To odbremení pedagóga od neustáleho riešenia konfliktov v triede a môže sa efektívnejšie venovať učeniu.
15. Autoritatívne riešené konflikty medzi pedagógmi, podobne ako na všetkých iných pracoviskách, nesmierne zaťažujú psychiku zamestnancov a znižujú ich výkon a motiváciu k práci.

16. Naučené zručnosti, porozumenie a prijatie princípov neautoritatívneho riešenia konfliktov podstatne znižuje záťaž pedagógov pri komunikácii a riešení konfliktov s kolegami a podporuje partnerské a spolupracujúce ovzdušie pri riadení študentov počas vyučovania alebo mimo neho.
17. Čím viac členov učiteľského zboru a pracovníkov školy používa zručnosti neautoritatívneho riešenia konfliktov, tým skôr bude ich správanie mať efekt na zmenu správania študentov. Študenti budú vnímať celé školské prostredie ako kompaktné (s podobným prístupom), a tým neohrozujúce a začnú rýchlejšie a ľahšie spolupracovať.
18. Čím viac žiakov absolvuje tréningy riešenia konfliktov, tým skôr budú spôsoby riešenia sporov medzi žiakmi nedeštruktívne a neagresívne. Nebudú potrebné také časté zásahy pedagógov, lebo žiaci ich budú schopní zvládať sami.

Tieto princípy spojené s riešením konfliktov nám pomáhajú na našich tréningoch pri vyhodnocovaní konkrétnych konfliktných situácií a pri hľadaní najefektívnejšieho prístupu pri ich riešení. Princípy súvisiace so školou vznikli skúsenosťou za posledné roky pri zavádzaní programov riešenia konfliktov v školách.

Porozumenie týchto princípov pokladáme za kľúčové na vytvorenie postoja, ktorý je blízky rozmyšľaniu v tejto publikácii.

POSTOJ KU KONFLIKTOM

Keď v akejkoľvek skupine ľudí budete zisťovať ich postoje ku konfliktom, zistíte, že emocionálny náboj je v súvislosti s pojmom konflikt výrazne negatívne nabitý.

Postoj je zložený z emocionálnej (pocitovej), kognitívnej (rozumovej) a konatívnej („správacej“) časti.

Napríklad: postoj vyjadrený vetou „*Múdrejší ustúpi.*“ môže mať tieto zložky:

- **Emocionálna** časť – presadzovanie svojich záujmov ma stresuje, lebo je mi *nepríjemné* sa dohadovať, je *príjemné* byť nenápadný a *nepríjemné* stredom pozornosti.
- **Kognitívna** časť obsahuje takéto myšlienky – „*Neviem presne naformulovať, čo chcem.*“ – „*Čo si budú o mne myslieť, keď sa budem hádať?*“
- **Konatívna** časť sa prejaví v správaní tým, že mávne rukou a povie: „*To je v pohode, nech je po tvojom, veď sme kamaráti, nie?*“



Postoj ku konfliktom sa dá celkom jednoducho zistiť, ak necháte skupinu ľudí alebo jednotlivcov niekoľko minút asociovať (voľne hovoriť, čo im napadne) na slovo konflikt. V úplnej väčšine prípadov zozbierate výrazne negatívne asociácie (asi 70 %), pár pozitívnych asociácií (10 %) a niekoľko ambivalentných alebo neutrálnych asociácií (asi 20 %).

Je prirodzené, že človek s takto emocionálne vyhraneným postojom je potom aj silne ovplyvnený, ako bude na konfliktnú situáciu reagovať. Je vysoký predpoklad, že sa bude snažiť takejto nepríjemnej situácii (situácii, ktorá v ňom vyvoláva nepríjemné pocity) nejakým spôsobom vyhnúť – uniknúť z nej, utiecť, alebo ju zničiť, eliminovať, odstrániť.

Sú dva základné modely správania človeka v ohrození, ktoré v nás zotrvali od praveku až do dnes a to sú **útek** a **útok**. Tieto reakcie sú v nás hlboko zakorenené z dôb, keď každá naša voľba správania ovplyvňovala, či ohrozenie prežijeme alebo nie. Vo svojej vyhrotenej podobe sa útek prejavuje panickým útekom z miesta alebo úplným stuhnutím celého človeka (ako keď vidíte, že vám na hlavu padá kvetináč a vy na neho len hľadáte a nie ste schopní sa pohnúť z miesta, aby ste sa mu uhli). Útok sa vo svojej vyhrotenej podobe

môže prejsť zúrivým, neadekvátnym napadnutím druhej osoby, amokom, po ktorom niekedy býva aj výpadok pamäti a človek nechápe, ako tak mohol konať. O takýchto extrémnych prejavoch úteku a útoku nebudeme hovoriť, ale ich miernejšie a bežnejšie prejavy sa v situáciách ohrozenia môžu objavovať v takých podobách, ako sú uvedené v tabuľke.

| ÚTEK | ÚTOK |
|--|--|
| Predstierame, že všetko je v poriadku, že sa nič nedeje, odídeme | Udrieme druhého, ublížime mu tam, kde má slabé miesta |
| Záležitosť zamlčíme | Verejne ho ponížime |
| Plačeme, mlčíme, máme pocity viny | Vyhrážame sa mu, vydierame ho |
| Presvedčíme sami seba, že to, čo sme chceli, nie je až také dôležité (hráme sa na „múdrejší ustúpi“) | Zavoláme si posilu, aby sme podporili dôležitosť toho, o čo bojujeme |
| Hnev smerujeme do seba | Hnev smerujeme bez zábran na druhého |
| Sťažujeme sa na druhého, ohovárame ho | Nahlas mu vynadáme, aby všetci počuli, kto je v práve |
| Smejeme sa, akoby sa nič nestalo | Kričíme, akoby sa išiel svet zrútiť |
| Žartujeme, obrátíme celý konflikt na vtip | Berieme všetko smrteľne vážne |
| Ustúpime a tvrdíme, že je to v poriadku (aj keď nie je) | Neustúpime za žiadnych okolností, pritvrdzujeme, ešte aj keď druhá strana ustupuje |

ČO VYTVÁRA POSTOJE KU KONFLIKTU

Ako vzniká v nás tendencia preferovať istý spôsob reakcie na konflikt? Ako v konfliktných situáciách zareagujeme, nie je ovplyvnené len tým, aká je samotná situácia, ale aj naším nastavením voči konfliktom a stresu, ktorý napätá situácia v konflikte vyvoláva. Nasledujúce 4 faktory podstatne ovplyvňujú postoj každého z nás ku konfliktom, a tým aj spôsob reagovania v konfliktných situáciách.

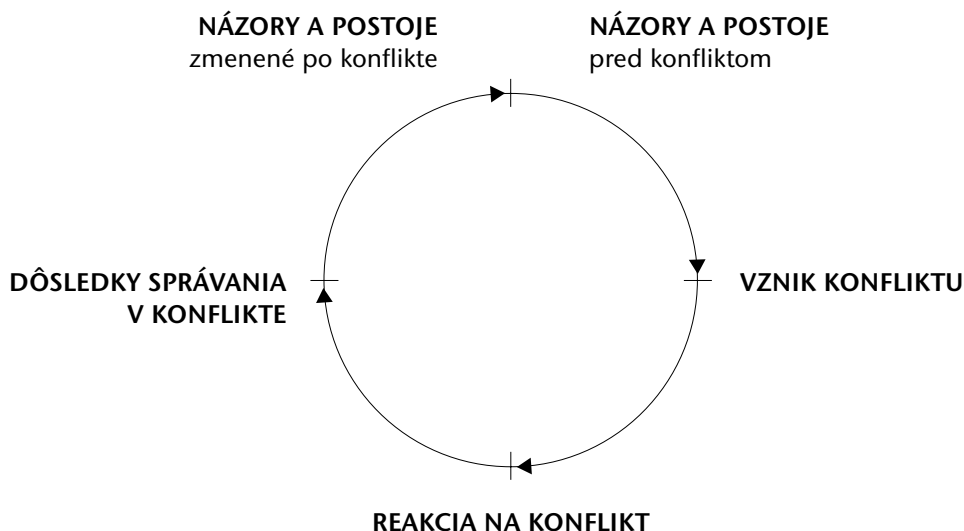
1. Jeden z faktorov ovplyvňujúcich našu reakciu sme vysvetlili v predchádzajúcom odseku – pri ohrození reagujeme zjednodušeným „**inštinktívnym**“ spôsobom a naša reakcia môže byť panický útek, „hodenie sa o zem“, alebo nečakaný zúrivý útok alebo jeho jemnejšie prejavy vymenované v tabuľke. Podstatou týchto prejavov je, že konáme impulzívne, nekontrolovane a často nevedome.
2. Ďalším z faktorov je **modelové učenie** – keď vidíme u svojich rodičov, príbuzných, učiteľov, mediálnych modelov (hercov, politikov...), skrátka dôležitých druhých, akým spôsobom riešia konflikty. Tým, že sú pre nás významní ako ľudia, preberáme nekriticky ich modely správania nezávisle od toho, či sú konštruktívne alebo nie.

3. Učenie sa zo **sociálnej skúsenosti** – veľká časť postojov voči konfliktom sa vytvorí vlastnými zážitkami v konfliktoch. Vzniká skúsenosťou na vlastnej koži. Tento model učenia znázornený na obrázku Cyklus konfliktu vysvetľuje priebeh tvorby postojov ku konfliktom vzniknutých z vlastnej skúsenosti.
4. **Zručnosti pri riešení konfliktov** – sú ďalší faktor, ktorý nám dodáva sebavedomie, ako sa zachovať, keď sa do konfliktnej situácie dostaneme, ako vieme so záťažovými situáciami „narábať“, ako ich vieme ovplyvniť, aby sme boli spokojní. Ak tieto zručnosti nemáme, tak sa bojíme, čo urobíme. Ak sa bojíme, náš postoj ku konfliktom iste nebude pozitívny. Učením sa zručností prostredníctvom tréningu – tak, ako sa učíme šoférovať, maľovať, šiť, čítať alebo písať, môžeme sa učiť riešiť konflikty a zmeniť svoj postoj k nim.

Existuje veľa rôznorodých zručností aj vedomostí, ktoré nám môžu pomôcť efektívne sa správať v konfliktoch. Prostredníctvom zážitkového učenia, v neohrozujúcom prostredí tréningu, sa môžeme naučiť zručnosti ich skúšaním v simulovaných situáciách, s ktorými sa môžeme stretnúť, alebo sme ich už aj na sebe zažili v realite. Takto, podobne ako v autoškole, si za podpory učiteľa nacvičujeme zručnosti a „pravidlá premávky“, bez rizika, že by sme niekomu mohli ublížiť. Neskôr ich môžeme aplikovať v reálnych situáciách bežného života.

Cyklus konfliktu (podľa Gail Sadalla, 1987)

Do konfliktu vstupujeme s istými **názormi a postojmi** vytvorenými predchádzajúcimi 4 vplyvmi. Ak **vznikne konflikt**, naše nastavenie veľmi ovplyvní našu **reakciu** na konfliktnú situáciu. Po našej reakcii sa dostavia **dôsledky** nášho správania. V závislosti od toho, či vnímame dôsledky nášho správania ako pozitívne alebo ako negatívne, sa naše názory a postoje zmenia. Zmenou môže byť či už **upevnenie pôvodných názorov** alebo ich oslabenie a **vytváranie iného postoja**. S takto zmenenými názormi a postojmi budeme reagovať pri ďalšom konflikte.



Ak si uvedomujeme tieto súvislosti a vplyvy na naše správanie v konflikte, je pochopiteľné, že chceme využiť možnosť vedome pracovať na zmene našich postojov ku konfliktom. Prostredníctvom tréningu a učenia ich zmeniť tak, aby nám pomáhali správať sa v konflikte pozitívne, efektívne a konštruktívne. Keďže minulosť je ťažko meniť (možno zmeniť len naše vnímanie minulosti), cieľom tejto príručky je podporiť zmenu postojov cez porozumenie konfliktom a osvojenie si komunikačných zručností a zručností na riešenie konfliktov. Pochopením konfliktov a získaním sebavedomia pri ich riešení sme schopní uskutočniť pozitívnu zmenu postoja a správania v napätých a konfliktných situáciách.

TYPOLÓGIA KONFLIKTOV

Pre lepší prehľad, v akých rôznych oblastiach môžu konflikty vzniknúť, si urobíme typológiu konfliktov z dvoch pohľadov. Zo **sociálneho pohľadu**, aby sme ilustrovali medzi akými ohniskami sa konflikt pohybuje (od koho ku komu mieri), a z psychologického pohľadu (čo všetko môže byť zdrojom konfliktu – obsah konfliktu).

Zo sociálneho hľadiska:

Rozoznávame štyri základné typy konfliktov podľa toho, medzi akými entitami sa odohráva konfliktná interakcia.



Intrapersonálne – sú konflikty vo vnútri jedného človeka. Môže to byť napríklad vnútorný konflikt chlapca, ktorý by chcel ísť hrať s chlapcami futbal, ale zároveň vie, že sa musí na druhý deň naučiť do školy. Má strach, že keď pôjde hrať futbal, už sa nebude vladať naučiť. Jeho rozhodovanie je vnútorný konflikt medzi zodpovednosťou voči škole (alebo strachom, že dostane päťku) a pôžitkom z radosti pri hraní futbalu s kamarátmi.



Interpersonálne – sú konflikty medzi dvoma alebo viacerými osobami. Najbežnejšie viditeľné konflikty dvoch ľudí, ktorí chcú jednu vec, alebo sa hádajú, kto má pravdu.



Vnútroskupinové – sú konflikty vo vnútri jednej skupiny. Príkladom môže byť hádka v triede, ak sa má rozhodovať o tom, na čo všetko sa minú vyzbierané peniaze na stužkovú. Môže vzniknúť niekoľko názorových skupín, niekoľko jednotlivcov bez názoru, niekoľko jedincov, ktorí majú úplne iný názor ako väčšina, atď.



Medziskupinové – konflikty medzi dvoma alebo viacerými skupinami. Najznámejšie sú konflikty medzi dvoma triedami, medzi dvoma radikálne odlišnými názorovými skupinami (politické strany a ich prívrženci, skinheadi a anarchisti...), etnickými skupinami, komunitami, národnosťami skupinami, štátmi...

Z psychologického hľadiska:

Christopher W. Moore (1989) rozdeľuje typy konfliktov na 5 skupín podľa odlišných zdrojov, ktoré ich zapríčiňujú:

- konflikt vzťahov
- konflikt informácií
- konflikt záujmov
- štrukturálny konflikt
- konflikt hodnôt



Konflikt vzťahov

Vzniká zo skresleného vnímania druhého človeka na základe negatívnych pocitov voči druhému, niekedy podporených predchádzajúcou zlou skúsenosťou, stereotypmi, prevzatými negatívnymi postojmi. Inokedy vzniká konflikt vzťahov na základe správania druhej osoby, ktoré je vnímané ako negatívne a spôsobuje vzťahový konflikt. Niekedy na to, aby bolo podporené negatívne naladenie strán proti sebe, stačí len nedostatočná spoločná komunikácia alebo žiadna komunikácia.

Príklad: Pre jedného je samozrejmé, že si necháva veci rozložené na stole a neprekáža mu, že sa kopia. Druhému to môže byť na obtiaž a stále mu veci upratuje a odkladá do lavice, lebo ho znervózňuje ten neporiadok. Spor môže byť o tom, že jeden druhého vníma ako „bordelára“ a neporiadnik vníma toho, čo mu „stále upratuje stôl“ ako punktičkára.

Konflikt vzniká neprijatím a odsudzovaním správania a odlišností druhej strany. Je dobré, ak sa nám počas riešenia sporu podarí, že strany lepšie pochopia vzájomné postoje a prečo nejakým odlišným, spôsobom vnímajú tú istú situáciu a niekedy len to pomôže znížiť napätie a vyriešiť spor. Často prostredníctvom vzájomného pochopenia alebo rešpektovania toho, že niekto môže mať iné vnímanie reality ako ja, sa dá dosiahnuť zmena v správaní jednotlivých strán k sebe navzájom.

Konflikt hodnôt

Hodnoty sú myšlienky, predstavy, zvyky a viera v ideál aký by mal byť človek, ako by sa mal správať, ako by mala fungovať spoločnosť. Hodnoty sme prijali za svoje od svojej rodiny, komunity a sociálnej skupiny, do ktorej patríme, alebo by sme chceli patriť. Bránenie svojich hodnôt je veľmi úzko spojené s jednou zo základných psychologických potrieb – potrebou osobného bezpečia, identity a integrity. Na rozdiel od všeobecných základných ľudských potrieb sa hodnoty v priebehu času môžu meniť nielen u jednotlivcov v priebehu ich života, ale aj v celej spoločnosti. Je na to potrebné veľa času a ovplyvňovania. Ak konflikt ohrozuje hodnoty, vytvára tlak na ich zavrhnutie, môžeme si byť istí, že v záujme zachovania identity, je ohrozená osoba, skupina alebo spoločnosť schopná urobiť na svoju obranu čokoľvek (v mnohých prípadoch je človek ochotný aj za cenu vlastného života brániť hodnoty, ktoré uznáva a tvoria zmysel jeho existencie).

Konflikt hodnôt môžu spôsobovať naše hodnotové rebríčky, morálka, naša viera, to, čo máme radi a čím opovrhujeme, životný štýl, aký pokladáme za správny, naše ideály, ako má vyzeráť svet, náš sebaobraz – aký sme my sami, aký by sme mali byť, čo je správne a čo je nespravodlivé atď. – toto je oblasť, v ktorej môže vzniknúť konflikt hodnôt a o ktorej sa ťažko vyjednáva.

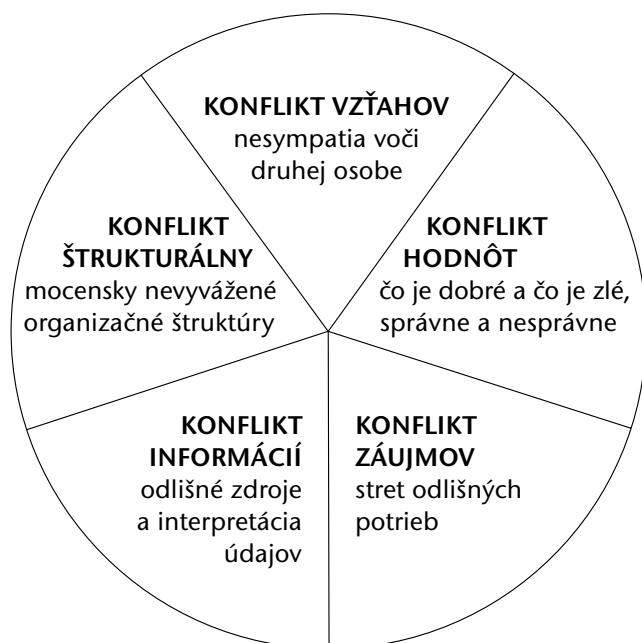
Príklad: Spolužiak núti druhého jesť mäso, lebo je pre neho nepredstaviteľné, že niekto môže byť vegetarián. Na druhej strane vegetarián bráni spolužiakovi jesť mäso, lebo je zo zabitého zvieratá.

Nemôžeme predsa niekoho nútiť, aby zmenil svoje presvedčenie, a prestal jesť mäso, ak nechce byť vegetariánom. Čo sa týka hodnôt, je ťažko predstaviteľné, že by sme niekoho donútili alebo presvedčili, aby v krátkom čase zmenil len kvôli druhej osobe svoje hodnoty. Konflikty hodnôt vznikajú práve vtedy, ak sa snažíme donútiť alebo presvedčiť druhú stranu pre svoje hodnoty a aby odmietla hodnoty, ktoré uznávala dovtedy. Odlišné hodnoty však nemusia nevyhnutne spôsobovať konflikty, pretože je možné, aby vedľa seba žili ľudia s odlišnými hodnotami, ale musia hovoriť spolu o tom, ako zmeniť jednotlivé prvky svojho správania, ak nimi ohrozujú hodnoty druhej osoby.

Štrukturálny konflikt

Človek je tvor sociálny a v spoločnosti si hľadá svoje miesto. Miesta v spoločnosti majú rôzne mocenské rozloženie, ktoré sú dôvodom na štrukturálne konflikty. Vznikajú vynucovaním si pravidiel cez štruktúry v spoločnosti, hierarchickú organizáciu riadenia, ale aj cez neformálne pozície v skupine, rozdelením rôľ, definovaním mocenského rozdelenia, kompetencií, práv a povinností. Vytváranie pravidiel na jednej strane život zjednodušuje a sprehľadňuje, na druhej strane v nekonečnom pestrom živote bránia pravidlá novým situáciám a znevýhodňujú ľudí, ktorí sa do pevných zaužívaných štruktúr nezmestia nielen pre to, že sú „iní“, ale aj pre to, že zaužívané štruktúry sa často nestačia meniť s realitou a sú zastarané (nie nadarmo vznikol u nás pojem „staré štruktúry“).

Štrukturálne konflikty, ktoré by nemuseli vzniknúť, pochádzajú z odlišnosti porozumenia, neporozumenia alebo nedostatočného vysvetlenia vzájomných očakávaní. Po vzájomnej diskusii sa dá objasniť a vydiskutovať, znova rozdeliť kompetencie a zodpovednosti tak, že sú všetkým stranám jasné a prijateľné. Príčina môže byť v ľuďoch – v neochote a strachu prijať zodpovednosť, v lenivosti, v nemotivovanosti robiť niečo, čo sa odo mňa vyžaduje a na druhej strane môže byť v chuti zasahovať do vecí až príliš, riadiť ostatných, preberať zodpovednosť za druhých, v nedôvere v schopnosti druhých...



Príklad: Žiak má problémy s učením, pretože má rodinné problémy a nestihne sa poriadne pripraviť na písomku. Učiteľ by na to ako človek mohol prihliadnuť, ale keďže mu to komplikuje život učiteľa, využije svoju rolu učiteľa a povie: „Ja som tu na to, aby som učil a skúšal. Nenaučil si sa, musím ti dať päťku.“ A vytvorí konflikt z pozície svojej roly. Ak by vystupoval v „role“ starostlivého dospelého človeka, ktorému nie je ľahostajný rodinný život dieťaťa a ide mu o to, aby ho v ťažkých chvíľach podporil, iste by mu dal možnosť urobiť si písomku ešte raz.

Inou oblasťou je štrukturálny konflikt, ktorý vznikne zo zle definovaných kompetencií, rol, zle vytvoreného systému, v ktorom fungujú ľudia v organizácii, škole, v obci, v štáte. Ak je to takto, tak vzniknutý konflikt je nevyhnutný a rieši sa zmenou tohto systému alebo predefinovaním rol. Príkladov z rôznych úradov, kam chodíme vybavovať veci, ktoré „musíme“ vybaviť, je nekonečné množstvo. Jednou z príčin je, že aj keď narazíme na ľudsky sa správajúceho úradníka, on nesmie robiť nič, čo mu nepovoľujú interné smernice a systém, v ktorom sa môže pohybovať, a tak spôsobí konflikt s nami. A ak niečo pre nás urobí, tak niekedy za cenu prekročenia smerníc, predpisov alebo zákonov.

Konflikt informácií

Vzniká z nedostatku informácií, z dezinformácie, z vytvorenia odlišných logických uzáverov k situácii, selektívnym vnímaním údajov, inými prístupmi získavania informácií a ich interpretácie. Vytvárame si svoj vlastný názor, ktorý však môže byť odlišný od názoru druhej strany. Vzniká odlišnými logickými uzávermi z tých istých alebo aj odlišných údajov. V závislosti od toho, od koho máme informácie, ako si interpretujeme situáciu, ktorú sme videli alebo počuli, máme rozličné informácie o tom, čo sa deje a máme aj odlišné názory na jednotlivé udalosti.

Príklad: Učiteľ skúšal žiaka pred celou triedou, aby rozhodol o jeho konečnej známke na vysvedčení. Žiak odpovedal veľmi zle, často neodpovedal, mlčal a často sa pozeral na triedu a učiteľa. Učiteľ si to vysvetlil ako nepripravenosť a navyše sa podľa neho žiak pokúšal, aby mu trieda našepkávala. Aj preto dostal horšiu známku. Žiak sa cíti ukrivdený, lebo tvrdí, že odpovede na otázky vedel, ale zle znáša, ak ho učiteľ skúša pred celou triedou a stále ho upozorňuje na to, aby sa nepozeral na triedu, a tým ho vyrušuje zo sústredenia. Ak by žiak vysvetlil učiteľovi (a učiteľ by ho vypočul a zobral vážne), že je mu nepríjemné odpovedať pred celou triedou, mohol by ho vyskúšať v kabinete alebo písomne a daný konflikt by nemusel vzniknúť.

Konflikty informácií musia nevyhnutne vznikať, pretože máme odlišné zdroje, veríme každý niekomu inému, máme množstvo dôvodov, prečo vedome aj nevedome skresľujeme informácie a vytvárame si odlišné názory. Pri riešení tohto typu konfliktov asi všetci máme častú skúsenosť, že sa nám nepodarilo zmeniť názor druhého, najmä ak bol viac presvedčením ako názorom. To znamená, že niektoré jeho úsudky sa nemusia vytvoriť z logických záverov z informácií, ale z viery, presvedčenia a emócií. Je to prirodzený proces a vôbec to nemusí znamenať, že druhý človek je hlúpy (aj keď nám to často v hneve napadne).

Na druhej strane mnohé názory si vytvoríme na základe nedostatočných informácií a v týchto situáciách ich vhodné doplnenie môže viesť k vyriešeniu konfliktu. Samozrejme by som bol nerád, ak by z poslednej vety vyplynulo, že tento typ konfliktov sa dá riešiť len presvedčením druhej strany. Iný typ riešenia nám našepkáva porekadlo: „Proti gustu, žiadny dišputát.“ Niekedy najrozumnejším riešením je rešpektovať názor druhého a hľadať také riešenia situácie, ktoré zohľadňujú aj jeho aj náš názor.

Konflikt záujmov

Vzniká z vnímania alebo reálnych nezlúčiteľných potrieb dvoch ľudí v danej situácii. Vzniká prirodzenou odlišnosťou ľudí. Konflikt vzniká, ak sú ľudia presvedčení, že k uspokojeniu vlastných záujmov musia bojovať proti druhým ľuďom. Ak chceme riešiť tento typ konfliktov, nemusíme meniť potreby ľudí, ale hľadať (riešiť vecný problém), ako ich záujmy a potreby naplniť bez toho, že by sme ohrozili alebo obmedzili potreby iných ľudí.

Príklad: Dvaja bratia bývajú v jednej izbe. Jeden chce práve počúvať hudbu (a nahlas, inak to nie je ono) a druhý si chce čítať a hudba mu pri tom prekáža (inak sa nemôže sústrediť).

Nevyhnutnosť konfliktov

V nasledujúcej tabuľke sú rozdelené všetky typy konfliktov na situácie, keď sa konflikt nemusel stať a vznikol len negatívnym nastavením ľudí, omylom, neporozumením a na situácie, keď je konflikt nevyhnutný nezávisle od toho, či sme nastavení voči ostatným pozitívne a máme zručnosti na riešenie konfliktov.

| | Konflikt, ktorý by nemusel vzniknúť | Nevyhnutný konflikt |
|------------------------------|--|---|
| Vzťahový konflikt | Stereotypy, nesympatia, predsudky, skreslené vnímanie, nedostatok komunikácie alebo žiadna vzájomná komunikácia. | Negatívne správanie – dráždenie, provokovanie, obmedzovanie – prekračovanie „hraníc“ druhého. |
| Konflikt informácií | Málo informácií, nedorozumenie, odlišné porozumenie informáciám. | Odlišná interpretácia informácií, prikladanie dôležitosti iným informáciám, odlišný spôsob získavania informácií. |
| Konflikt záujmov | Omyl pri vnímaní konfliktu záujmov – presvedčenie, že druhá strana mi bráni uspokojiť svoje záujmy. | Reálne nezlúčiteľné záujmy, nedostatok zdrojov na uspokojenie všetkých strán. |
| Štrukturálny konflikt | Neporozumenie svojej roly, procedúr, rozdelenia moci, odlišné očakávania od pozície, organizačnej štruktúry. | Neprijatie, nanútenie roly, procedúr, rozdelenia moci, organizačnej štruktúry. |
| Konflikt hodnôt | Vnímanie, že naše hodnoty sú nezlúčiteľné s hodnotami druhého. | Hodnoty sú naozaj nezlúčiteľné. |

Konflikty sú nanešťastie oveľa komplikovanejšie a často zahŕňajú v sebe niekoľko veľmi úzko prepojených typov zdrojov konfliktov.

Prečo sme si robili takéto triedenie konfliktov? Načo je nám potrebné rozumieť takému deleniu?

V prípade, že sa dostaneme do situácie, keď chceme riešiť konflikt je dôležité vedieť rozpoznať, o ktorý typ konfliktu ide, či je to reálny konflikt nezlúčiteľných záujmov, alebo ide o konflikt spôsobený len nedorozumením a nedostatkom informácií. Ak ovládame komunikačné zručnosti, ktorými vieme pomôcť stranám formulovať to, čo si myslia a čo prežívajú v konflikte, dokážeme rozpoznať zdroj alebo zdroje konfliktu. Na základe toho vieme ďalšími zručnosťami a postupmi smerovať strany k rôznym prístupom pri ich riešení, aby sme ich doviedli k takej dohode alebo porozumeniu druhej strany, ktorá ich bude uspokojovať.

Zručnostiam, ktoré nám pomôžu oddeľovať jednotlivé typy konfliktov, sa budeme venovať najmä v kapitolách o vyjednávaní a mediácii.

DILEMA V KONFLIKTE

– POZÍCIE ALEBO ZÁUJMY?

Čokoláda

Pre vysvetlenie dvoch zásadne odlišných pohľadov na konflikt použijeme príbeh o čokoláde, dvojčikách a rodičovi (voľne podľa Fisher, Ury, Patton, 1994).

Predstavte si, že je nedeľa večer, všetky obchody naokolo sú zavreté a doma sa začnú v kuchyni hádať dve sestry – dvojčky (sú rovnako staré, silné a šikovné). Príbehne tam otec a vidí, že sa hádajú o jednu jediná poslednú čokoládu. Jedna kričí: „*Daj sem! To je moja čokoláda!*” – Druhá kričí: „*No určite, ja som si ju šetrila celý týždeň! Je moja!*” – Čo urobí spravodlivo rozmyšľajúci otec? Rázne vezme nôž a čokoládu rozreže na dve rovnaké polovice. Aké bude však jeho prekvapenie, keď obe jeho deti nahnevané a sklamané svoju polovicu čokolády hodia na stôl a odídu urazené do svojich izieb. Čo teraz, čo by mal otec urobiť, keď konal najspravodlivejšie, ako vedel? Ved' tak by predsa reagoval skoro každý, nie? Má od sklamaní sám zjesť čokoládu? Vynadať dcéram za ich nevďačnosť a neschopnosť sa dohodnúť?

Tento otec išiel za svojimi deťmi a spýtal sa ich, v čom je problém. Prečo nechceli tú polovicu čokolády, čo im odkrojil? Jedna dcéra hovorí: „Ja som chcela iba obal. *Zbieram si ich s kamarátkou do súťaže a tento je akurát posledný do počtu.*” Druhá dcéra hovorí: „Ja som chcela len alobal z tej čokolády! *Robím do školy jednu koláž na výtvarnú a potrebovala som na to ten lesklý alobal.*”

Aké z toho plynie poučenie pre dcéry a pre otca?

Dcéry sa mohli od otca naučiť, že ak sa dostanú do konfliktu, v diskusii by mali prejsť od svojich **pozícií** – „*Ja chcem čokoládu!*” – „*Nie, to je moja čokoláda!*” – k **záujmom** – „Načo ti je tá čokoláda? Prečo ju chceš? Prečo ti nestačí polovica?”

Otec sa mohol naučiť z tejto situácie, že ak sa dcér najprv opýta na ich záujmy a až potom bude „spravodlivo konať”, nemusí sa stať, že budú na neho nahnevané za to, že im rozrezaním čokolády na dve polovice zničil obal do súťaže a aj alobal na výtvarnú.

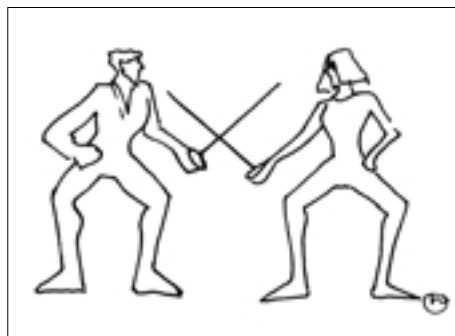
Prejdime od príbehu k tomu, prečo sa snažíme oddelovať pozície od záujmov. Jedným zo základných princípov napomáhajúcim riešiť konflikt dvoch strán je porozumieť rozdielom medzi hlásanými stanoviskami (pozíciami) strán a ich ozajstnými záujmami, ktoré sa strany snažia prostredníctvom presadenia svojich stanovísk uspokojiť. Porozumenie záujmov a pozícií strán, schopnosť oddeliť ich od seba a zrozumiteľne ich pomenovať pokladáme za kľúčové pri pochopení vyjednávacích princípov a mediácie. Preto sa im budeme osobitne venovať na nasledujúcich stranách.

POZÍCIE

Pozíciu v konflikte môžeme najjednoduchšie pomenovať ako deklarované stanovisko – to, čo hlásam, že chcem.

Pozícia pri otvorení konfliktu je najčastejšie nahlas vyslovené:

- **Ultimatívne želanie konečného stavu, ktorý chcem dosiahnuť.** (*Chcem ísť na chatu! Chcem pozerať tento film! Chcem...!*)
- **Ultimatívne želanie odstránenia stavu, ktorý mi je nepríjemný.** (*Okamžite vypni tú hudbu! Prestaň fajčiť! Musíš sa vrátiť do jedenástej a ani o minútu neskôr!*)

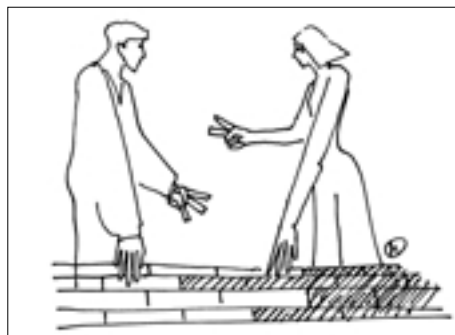


Pozícia je typická v tom, že stavia konflikt do situácie všetko alebo nič – buď alebo – ak nebude po mojom, tak si proti mne. **Dáva druhej strane** v konflikte **ultimátum**. Hrozí jej a nedáva jej žiadnu možnosť, len tú svoju. Týmto nielen stavia druhú stranu proti sebe, ale aj veľmi **zužuje možnosti riešení** – buď dostanem to, čo chcem alebo nedostanem nič, lebo ty mi to vezmeš. Samozrejme, že budem robiť všetko preto, aby som to dostal ja.

V prípade ultimatívneho želania odstrániť stav, ktorý je mi nepríjemný, pozíčné otvorenie konfliktu komplikuje jeho riešenie ešte aj tým, že vetami typu: „*Nesmieš! Prestaň! Musíš!*“ – vstupujeme do teritória druhej osoby a zakazujeme jej niečo robiť. Na toto celkom prirodzene (napadnutá) druhá strana reaguje odporom.

ZÁUJMY

Záujmy v konflikte hovoria o aspiráciách a cieľoch človeka. Záujem je smerovanie človeka k nejakému cieľu, ktorý chce dosiahnuť či už z materiálneho hľadiska, z hľadiska svojho postavenia, roly alebo uspokojenia potrieb. Záujem je dôvod, prečo niečo chcem – mám svoje potreby, motívy. V ponímaní tejto publikácie zahrňujeme do pojmu záujmy nielen vlastnícke, sociálne, politické a ekonomické aspirácie človeka (Burton, 1990), ale aj všetky ostatné motivácie človeka vrátane potrieb.



Potreby sú základné hybné sily v každom človeku – delíme ich na fyzické potreby a psychické potreby. Potreby vznikajú prirodzene v každom človeku a v normálnych podmienkach svojou podstatou nútia človeka, aby ich uspokojoval. Uspokojovanie potrieb človeka je nevyhnutné na prežitie (týka sa najmä biologických potrieb) a na to, aby žil zdravý a plnohodnotný život (týka sa najmä psychických potrieb).

Potreby môžeme rozdeliť do troch kategórií:

- a) potreby spoločné pre všetky živočíchy – potreba prijímať živiny, vzduch, mať obydlie...
- b) potreby ľudské univerzálne – vlastné každému človeku (byť prijímaný ostatnými, mať priateľov, realizovať sa...)
- c) potreby ľudské špecifické – rôzne u rôznych ľudí (sú spojené s kultúrou, rodinou, osobnými vlastnosťami, skúsenosťou – napr. mať nahlas hudbu, zaberať veľa priestoru na stole, nevynechať žiadne večerné správy...)

Potreby a) a b) sú univerzálne a mnohí (Davies, Burton, Maslow a iní) ich pokladajú za geneticky zakomponované do nášho organizmu. Neuspokojenie týchto potrieb spôsobuje frustráciu a následne agresivitu frustrovaného človeka. Ak frustrácia trvá dlhší čas môže deformovať človeka ako ľudskú bytosť, alebo môže viesť dokonca k jeho smrti.

Podľa najviac známej teórie potrieb Abrahama Maslowa môžeme rozdeľovať potreby na:

- **Sebaaktualizačné potreby** – najvyššia motivácia obsahujúca potrebu naplniť svoj jedinečný potenciál – využiť svoje zručnosti, nadanie, talent, poslanie.
- **Potreby úcty** – potreba úspechu, mať schopnosti a zručnosti, mať znalosti, a byť uznávaný, mať prestíž, status, rešpekt.
- **Estetické potreby** – túžba po krásе, harmónii a poriadku.
- **Kognitívne potreby** – potreba poznania, pochopenia, ako veci fungujú a uspokojenia zvedavosti.
- **Potreby prináležania a lásky** – potreby uspokojené sociálnymi vzťahmi – potreba patriť k skupine, mať priateľov, milovať a byť milovaný.
- **Potreby bezpečia** – potreba chrániť sa pred nebezpečenstvom a ohrozením, mať sa na koho obrátiť o pomoc, potreba súkromia, mať svoju izbu, svoj dom.
- **Fyziologické potreby** – základné potreby na zachovanie existencie organizmu – teplo, jedlo, vzduch, voda.

V našom kontexte budeme pojem záujmy používať ako zhrnutie potrieb aj záujmov – ako zhrnutie motívov, kvôli ktorým sa človek dostáva do konfliktov a ako hnaciu silu, ktorá človeka v konflikte núti presadzovať svoje pozície a nároky. Preto pre lepšie porozumenie toho, prečo niekto je neústupčivý, prečo sa presadzuje voči ostatným, musíme v pozíciách svojich aj druhého človeka hľadať záujmy, ktoré sú vzniknutým konfliktom ohrozené a sú skryté pod povrchom pozičných vyhlásení.

Pomenovaním záujmov v konflikte:

- **rozšírime možnosti riešenia situácie** – na uspokojenie záujmov a potrieb strán môžu slúžiť rôzne iné ciele (cesty) ako len jeden pomenovaný v pozícii. Namiesto: „Chcem pozerat' film!“ (pozícia) to môže byť: „Som unavený, chcem si dnes oddýchnuť!“ (záujem) – a možnosť oddychu bez fyzicky náročnej činnosti je viac. Okrem pozerania televízora sa môžeme ísť prejsť, zahrať si karty, hrať sa na počítači, posediť a porozprávať sa na balkóne.
- **neútočíme na druhú stranu**, ale popisujeme seba a svoje pocity. Namiesto: „Okamžite vypni to rádio!“ (pozícia) to môže byť: „Potrebujem sa sústrediť a to rádio ma vyrušuje.“ (záujem) – to znamená, že rádio môžeš nechať zapnuté, ale musíme nájsť riešenia, ako si ty budeš púšťať rádio tak, aby som ja mal zároveň ticho na sústreďenie.



Tento rozdiel medzi pozíciami a záujmami si môžeme zobrazit' aj graficky (podľa V. Labátha) ako dve ľadové kryhy trčiacе z vody. Pri pomenovaní pozícií vidíme nad vodou len maličkú časť toho, čo naozaj potrebuje druhá strana a celkom zreteľne je medzi oboma vrcholmi veľký, ťažko preklenuteľný priestor na dohodu. Väčšinou podľa pozičných vyhlásení ani neporozumieme, čo od nás chce druhá strana. Na hladine je rozbúrená voda, sú tam veľké vlny plné emócií, ktoré sťažujú viditeľnosť a možnosť dostať sa bližšie k sebe.

Ak ideme pod vodu, voda je tichšia, a keď zostupujeme dole po kryhách, nájdeme veľký priestor, kde sa kryhy dotýkajú a prekrývajú. Ak začneme hovoriť o záujmoch oboch strán, rozšírime priestor na dohodu a možno vo viacerých záujmoch nájdeme rôznorodé možnosti dohody.

Ani pomenovanie záujmov strán nemusí viesť k jednoznačnej a ľahkej dohode. Záujmy rozdeľujeme podľa Charlesa Wigginsa (1993) na tri kategórie a podľa toho, z ktorej kategórie záujmy v konflikte sú, bude obtiažne alebo jednoduché aj ich uspokojenie (riešenie).

Tri druhy záujmov:

- a) **spoločné záujmy** – obe strany majú veľmi podobné alebo totožné záujmy a tie ich spájajú. Pri riešení konfliktov je veľmi dobré ich zdôrazniť. Napríklad: Obe strany chcú byť naďalej priateľmi, obe strany sa chcú dohodnúť, obe strany chcú ísť niekam spolu... – tieto záujmy sa dajú uspokojiť relatívne najľahšie a nie sú (obvykle) prekážkou v dohode.
- b) **protichodné (pretínajúce sa) záujmy** – obaja chcú chodiť s tou istou dievčinou, jeden chce svetlo na čítanie, druhý tmu na spanie – protichodné záujmy sú tie, ktorým sa najťažšie hľadá vhodné riešenie. Niekedy je riešenie závislé od zdroja, ktorý je nepostačujúci pre obidve strany (ak je jeden televízor a obaja chcú pozerieť zároveň iné stanice alebo ak je jedna stolička a obaja chcú na nej sedieť), niekedy to len vyžaduje od strán väčšiu tvorivosť a trpezlivosť, kým nájdú vhodné riešenia na uspokojenie ich záujmov.
- c) **mimobežné (odlišné) záujmy** – záujmy, ktoré vôbec nebránia obom stranám v dosiahnutí ich cieľov a nekrižujú sa s ich vlastnými záujmami – pri tomto type záujmov stačí pochopiť, že to, čo chce jedna strana nie je prekážkou na dosiahnutie toho, čo chce druhá strana.

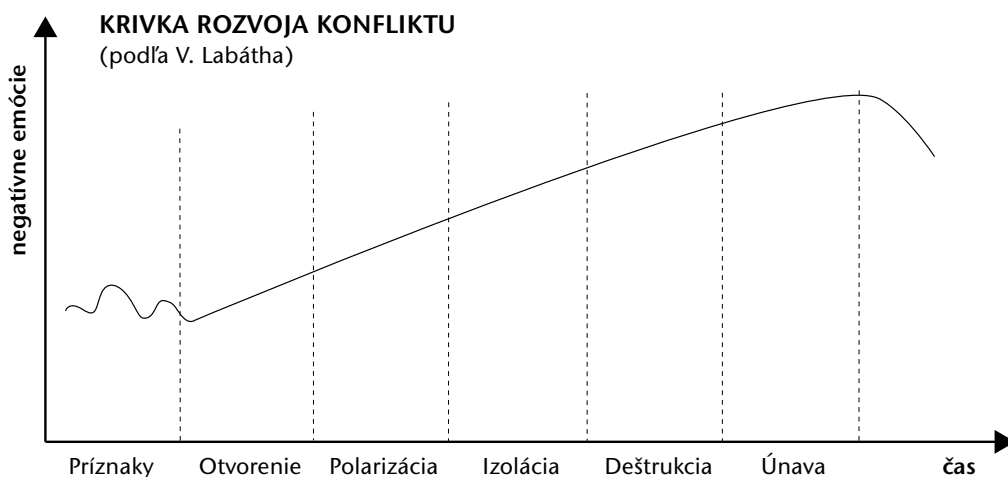
Jednou zo zručností pri riešení konfliktov je vedieť prostredníctvom dialógu s druhou stranou ujasniť vzájomné záujmy a oddeliť ich od pozícií. Potom si ujasniť, ktoré záujmy sú spoločné a na nich budovať spoluprácu a potom hľadať spôsoby, ako uspokojiť záujmy mimobežné a najmä protichodné. Skôr, ako sa tomu budeme venovať, si najprv popíšeme, čo všetko by sa v konflikte mohlo diať, ak do neho vstúpia strany, ktoré žiadne zručnosti na riešenie konfliktov nemajú.



ČO SA DEJE KEĎ SA KONFLIKT NERIEŠI

V nasledujúcej časti si popíšeme rozvoj konfliktu tak, ako ho rozdeľuje do jednotlivých fáz Vlado Labáth, od jeho prvých príznakov až po poslednú fázu konfliktu. Aby sme si mohli vykresliť všetky fázy rozvoja konfliktu, budeme sa zaoberať konfliktom, ktorý sa nielen, že nerieši, ale jeho protagonisti ho naopak svojím správaním a činmi vyostrejujú.

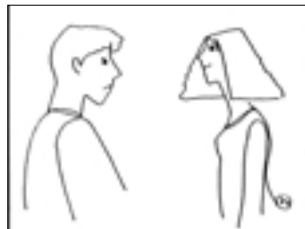
Na vykreslenie nám pomôže krivka rozvoja konfliktu, ktorá na osi Y zobrazuje ako stúpajú v priebehu rozvoja konfliktu negatívne emócie. X-ová os zobrazuje časovú postupnosť priebehu konfliktu. Krivka popisuje jednotlivé fázy rozvoja konfliktu a to, čo sa v nich deje.



Na konkrétnom príklade si popíšeme, ako taký konflikt vyzerá, ak ani jedna strana nechce ustúpiť a nemá ani ochotu ani zručnosti na to, aby ho riešila konštruktívnym spôsobom. Situácia je úmyselne rozohraná tak, aby prešla všetkými štádiami.

Príklad konfliktu:

1. fáza – **Príznaky konfliktu** – dvaja žiaci sedia vedľa seba v lavici. Budeme ich volať Malý a Veľký. Veľký je mohutný a silný, lavica je mu krátka a nízka. Potrebuje si natiahnuť nohy, oprieť sa laktami o lavicu. Okrem toho si vykladá na lavicu knihy, zošity, perá a desiatu... a často presiahne do priestoru spolusediaceho. Susedovi Malému to *začína prekážať*, že mu zaberá jeho vlastnú polovicu. Je mu to *nepríjemné*, ale zároveň nechce dráždiť Veľkého suseda. Má *strach* a zároveň je *nahnevany*, že si dovoľuje.

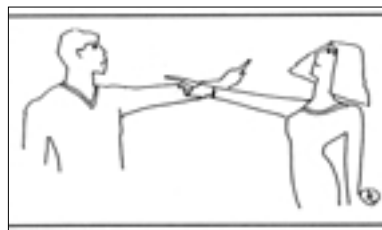


2. fáza – **Otvorenie konfliktu** – v istej chvíli to už nevydrží a lakťom odsunie jeho veci na



jeho polovicu. A k tomu urobí grimasu. Veľký sused zrazu vidí, že niečo nie je v poriadku. *Veľký: „Čo je?“ – Malý: „Čo by bolo? Roztáhuješ sa!“* V tejto fáze si strany, aj keď už nahnevané, povedia otvorene, čo im prekáža – *Malý: „Roztáhuješ sa!“ – Veľký: „Zhadzuješ mi veci!“* – alebo čo chcú – *Malý: „Neroztáhuj sa!“ – Veľký: „Nezhadzuj mi veci!“* – toto sú ich pozície.

3. fáza – **Polarizácia** – Strany si začínajú brániť svoje pozície, lebo sú presvedčené, že majú pravdu v tom, čo tvrdia a druhý musí ustúpiť. Často sa od pôvodných požiadaviek počas polarizácie a pritvrdzovania svojich pozícií úplne odbočí a v tejto fáze sa strany dostanú ďaleko od pôvodného sporu. M: *„Neroztáhuj sa!“* – a ešte mu drgne do vecí tak, že sa mu ceruzky a perá skotúlajú na zem. To Veľkého nahnevá: *„Čo? Ja že sa roztáhujem? Ty sa roztáhuješ, a ešte si mi zhodil aj moje veci!“* M: *„Lebo sa roztáhuješ, ako keby si bol majster sveta!“* A oheň je na streche. Často sa hádajú o tom, kto začal a od pôvodného sporu (*„Vadí mi, že sa natáhuješ cez moju polovicu, lebo ja potom nemám miesto.“* – a – *„Vadí mi, že mi to nepovieš normálne, ale hneď mi zhodíš veci z lavice.“*) sa dostanú k hádke o tom, kto prvý začal. Často spor prejde k hovoreniu škaredých slov, obviňovaniu, ponižovaniu a zosmiešňovaniu. Malý: *„Ty sa všade len roztáhuješ, si obor, mal by si si dať skrátiť nohy!“* – Veľký: *„Čo závidíš, krpec, málo ťa vaši ťahali za uši, čo? Aj tak ich máš ako slon!“*



4. fáza – **Izolácia** – táto fáza môže, ale nemusí nastať. Častejšie sa vyskytuje u dievčat, keď



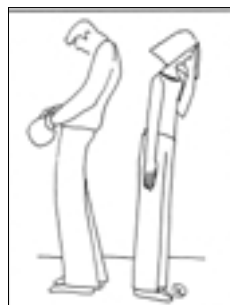
v istej fáze jedna ohrnie nad druhou nos a nebaví sa s ňou. Konflikt však pokračuje ďalej. U chlapcov často táto fáza chýba a hneď preskakuje do fázy deštrukcie, najčastejšie do fyzického násillia. Izolácia v našom prípade môže vyzeráť tak, že Malý sused zistí, že s tým Veľkým nemá zmysel sa hádať a prestane sa s ním rozprávať. Hnevá sa na neho, bojí sa ho a čaká na najbližšiu príležitosť,

keď mu to bude môcť vrátiť. Veľký sused urobí to isté, a tiež je nahnevaný a tiež má strach. Hnevá sa, že ten jeho sused je úplne pomätený, nedá sa s ním normálne rozprávať a hneď robí krik. Má strach z toho, že mu teraz nedá opísať, nenašepká mu, nepožičia tú super kazetu, čo mu sľúbil. Ale kašľať na to, s takým blbcom sa baviť nebude.

5. fáza – **Deštrukcia** – začnú sa drgať, biť, pichať kružidlom do ruky, ktorá pretŕča cez polovicu (*fyzické ubližovanie*). Môžu sa začať urážať pred ostatnými, Malý môže povedať nejaké tajomstvo Veľkého pred celou triedou (*psychické ubližovanie*) – alebo zlomiť ceruzku, rozšliapnuť pero, pokresliť rukáv ruky, ktorá pretŕča cez polovicu (*materiálne poškodzovanie*). Samozrejme, toto všetko je prepojené s nadávaním, hnevom, prestávkami na oddych a novým pokračovaním agresie cez ďalšiu hodinu alebo na ďalší deň.



6. fáza – **Únava, depresia** – častým prejavom takéhoto konfliktu v škole je, že žiak je taký zničený z „boja“ alebo záťažovej situácie, že ochorie, prestane chodiť do školy, začne sa vyhýbať hodinám, na ktorých sedí s Veľkým, zhorší sa mu prospech, stratí motiváciu na učenie, prestáva mať rád školu. Už nevládze ďalej, nevie situáciu vyriešiť ani ukončiť. A zároveň stačí málo na to, aby znova využil príležitosť pomstiť sa za ubližovanie tomu druhému.



Samozrejme každá z týchto fáz môže mať rôzne trvanie. Niekedy konflikt prebehne bleskurýchlo a my sme už len svedkami deštruktívnej fázy. Niekedy niektorá fáza môže chýbať – najčastejšie fáza izolácie, lebo temperamentní hneď začnú bitku a často je preskočenie z príznakov do konfliktu také rýchle, že „otvorením“ konfliktu je hrubé vynadanie alebo fyzické napadnutie.

Toto všetko, a ešte omnoho viac sa udeje v konflikte, ak sa stupňuje a strany zatiahnuté do sporu nemajú tendenciu alebo zručnosti riešiť konflikt kooperatívne a konštruktívne.

V nasledujúcej tabuľke je popis, čo sa deje v ktorej fáze a aké spôsoby riešenia sú vhodné na riešenie konfliktu v jednotlivých fázach konfliktu.

| | Typické správanie strán | Možné spôsoby riešenia |
|---------------------|---|---|
| Príznyky konfliktu | Objavujú sa prvé emocionálne prejavy – negatívne pocity ako napätie, strach, hnev, neistota. Kognitívne prejavy – rozmyšľanie o situácii, preberanie všetkých možných predstáv, čo sa stane ďalej. Fyzické prejavy – bolesť brucha, stiahnuté hrdlo, zrýchlený tep, zvýšený tlak. Fyzické, emocionálne a kognitívne signály, že sa „niečo nepríjemného deje“ – nám oznamujú, že sme sa dostali do konfliktu. | Uvedomiť si, čo sa deje – čo mi prekáža na správaní druhého človeka, čo chcem dosiahnuť, aké sú moje potreby a aké to vo mne vyvoláva pocity – potom prejsť do ďalšieho štádia. |
| Otvorenie konfliktu | Jedna zo strán povie nahlas, čo si o tom myslí, čo prežíva, čo ju hnevá, čo jej prekáža, povie svoj názor, kritiku. Povie, čo chce získať, otvorí spor tým, že povie svoje požiadavky, záujmy. Pri tom negatívne emócie stúpnu, lebo ide do otvoreného sporu s druhou osobou, čo samo o sebe je vec nepríjemná. | Pomenovať konflikt slušnou formou – povedať svoje pocity, záujmy, pomenovať správanie, ktorým mi druhá strana ubližuje (tzv. ja správa) – vyjednávať a dávať návrhy na riešenia prijateľné aj pre druhú stranu, byť zrozumiteľný a dôveryhodný a prejavovať porozumenie druhej strane (aktívne počúvanie). |
| Polarizácia | V prípade, že obe strany trvajú na svojich pozíciách a nechcú ustúpiť, začínajú pritvrdzovať spor presvedčovaním, vyhrázaním sa, obviňovaním druhej strany, hľadaním „posíl“ v nadávkach, zhadzovaním druhého – pôvodná príčina sporu sa prenesie z vecnej argumentácie na emocionálne výpady, ktoré sa pôvodného sporu vôbec netýkajú – tým poriadne stúpne hnev, agresia a ďalšie negatívne emócie. | Nereagovať útočne na obvinenia, výčitky, sťažnosti – preformulovávať ich na vecný problém. Pomenovať záujmy druhej strany a hľadať riešenia, ktoré uspokojia aj jednu aj druhú stranu. Prípadne si zavolať na pomoc (nie pre seba, ale pre oboch) neutrálnu tretiu stranu – facilitátora, mediátora, autoritu. |
| Izolácia | V istej fáze stupňovania konfliktu sú obe strany na seba veľmi útočné a zároveň vnímajú nezmyselnosť a svoju bezmocnosť v tom, že by sa spor vyriešil. Preto uprednostnia potrestanie druhého tým, že ho izolujú od seba (tichá domácnosť): „S tebou sa baviť nebude. S ním nemá zmysel sa dohadovať.“ Inokedy ustúpia do izolácie preto, lebo je to predsa len o niečo menej nepríjemné ako byť v otvorenom konflikte. | V tejto fáze je nevyhnutné zavolať tretiu stranu, ktorú obe strany rešpektujú a vnímajú ako nezávislú – autoritu, mediátora, sudcu. Tretia nezávislá strana potom pomáha nájsť spôsoby komunikácie a hľadať také riešenia, ktoré konflikt ukončia alebo vyriešia. |
| Deštrukcia | Z polarizácie alebo izolácie prerastie konflikt do takého štádia, keď jedna strana udrie druhú alebo jej inak fyzicky ubližuje (<i>fyzická deštrukcia</i>), poníži ju pred inými ľuďmi, vystraší ho výhražným listom (<i>psychická deštrukcia</i>), alebo mu zničí, pokazí alebo odcudzí jeho majetok (<i>materiálna deštrukcia</i>). | Počas deštrukcie je dôležité, aby tretia nezávislá strana, ktorá vstupuje do konfliktu, mala veľkú autoritu pre obe strany a mala takú moc, aby bola schopná zastaviť ich deštruktívne správanie. Tretia strana najprv musí zastaviť vzájomné ubližovanie strán a potom vyjednávať medzi nimi dohodu prijateľnú pre obe strany. |
| Únava | Ak deštručná fáza trvá dlhšiu dobu, po istom čase (v závislosti od intenzity konfliktu) sa strany vyčerpajú z neustáleho boja a prepádajú únave a depresii z nezmyselnosti celej situácie. V škole sa môže prejavovať častými ochoreniami, záškoláctvom, zhoršením prospechu. Napriek tomu v tejto fáze stačia niekedy malé podnety na to, aby sa strany opäť ocitli vo fáze deštrukcie a pokračovali vo vzájomnom boji. | Je dôležité dať obom stranám podporu (materiálnu, fyzickú, psychickú), umožniť im „rekonvalescenciu“, prípadne snažiť sa o zmierenie strán a vytvoriť spolu s nimi podmienky, ktoré by zabráňovali stranám vracieť sa do deštručnej fázy konfliktu. |