



Nenásilná transformácia konfliktov

Manuál pre tréning trénerov

Nenásilná transformácia konfliktov
Manuál pre tréning trénerov

Ruth Mischnick PhD

Prvé vydanie v Bratislave na Slovensku

Vydané konzorciom organizácií:

Centre for Training and Networking in Nonviolent Action – KURVE Wustrow

Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS)

Civilian Defence Research Centre (CSDC)

International Fellowship of Reconciliation (IFOR)

Peace Action Training and Research Institute of Romania (PATRIR)

Grafická úprava:

Ján Volko

Tlač:

Vydavateľstvo Don Bosco

Projekt bol financovaný Európskou Komisiou v rámci programu Socrates, Grundtvig 1

Manuál pre tréning trénerov, ako autorský výsledok práce v projekte “Development of a curriculum for Training of Trainers in nonviolent conflict transformation” podporenom z programu Socrates, môže byť voľne rozširovaný, pokiaľ sa tak nečiní za účelom dosahovania zisku. Ak osoba alebo organizácia má zámer použiť Manuál pre tréning trénerov na komerčné účely, alebo adaptovať či použiť časť manuálu, je potrebné získať súhlas organizácie KURVE Wustrow ako aj každého držiteľa copyright-u.



Nenásilná transformácia konfliktov

Manuál pre tréning trénerov



ČITATEĽOVI

Tento *Manuál* o transformácii konfliktov je výsledkom práce konzorcia viacerých organizácií. Ich cieľom bolo identifikovať, syntetizovať, doplniť, učiť a sprístupniť transformáciu konfliktov trénerom v európskej perspektíve. Projekt pozostával zo sady tréningov trénerov a vytvorenia *Manuálu*. Jednotlivé stretnutia tréningu trénerov sa konali na Slovensku, v Rumunsku, v Taliansku, v Švajčiarsku a v Nemecku v rokoch 2005 a 2006. Celý projekt bol a stále zostáva ambicióznou a náročnou iniciatívou s mnohými rôznorodými rozmermi. Veľa sme sa naučili, ale stále ešte máme čo poznávať a zlepšovať v tejto rozvíjajúcej sa dynamickej oblasti.

Projekt bol výzvou zachytiť bohatstvo a rôznorodosť prístupov a názorov na tréning transformácie konfliktov v rôznych geografických a inštitucionálnych kontextoch a prezentovať ich prístupným a prehľadným spôsobom. Veríme, že *Manuál* bude užitočným a relevantným príspevkom pre prax. Prívítame spätnú väzbu o tom, v čom je nápomocný, ale aj v čom si vyžaduje zmenu alebo ďalšie doplnenie. Zlepšovanie sa je vo svojej podstate nikdy nekončiacou prácou, kde sebauspokojenie nemá žiadne miesto.

Všetky organizácie zapojené do tejto iniciatívy inšpirovalo množstvo príkladov dobrej praxe a inovatívnych prístupov, ktoré zostávajú často nezdokumentované, ako aj energia a otvorenosť, s ktorou jednotlivci aj inštitúcie hovorili o svojich skúsenostiach a výzvach. Snaha ľudí podeliť sa o vedomosti, metódy, prístupy a nástroje povzbudzovala a umožnila vzájomné posilňovanie pripravenosti, reflexiu, výskum a učenie sa v úsilí o zlepšenie pôsobenia v praxi.

Tento *Manuál* stojí viac na začiatku procesu ako na jeho konci. Je príspevkom k novej rozvíjajúcej sa téme. Zároveň je pomyselnou momentkou v čase, keďže sa táto oblasť rozvíja extrémne rýchlo. Niektoré časti *Manuálu* zachytávajú alebo prepájajú súčasné skúsenosti s jednotlivými témami v oblasti učenia. Iné časti ponúkajú vedomosti alebo porozumenie.

Budeme pokračovať vo výskume nových otvárajúcich sa oblastí a nových geografických kontextov. Pre-diskutujeme a podelíme sa o naše poznatky s Vami. V konečnom dôsledku bude na ľuďoch z praxe a komunitách samých, aby posúdili užitočnosť a výsledky tohto úsilia.

Napokon chceme vyjadriť našu vďaku donorom za ich zapojenie a podporu tejto iniciatívy.

Manuál

Manuál ponúka rôzne kapitoly s konceptmi a zodpovedajúcimi cvičeniami, ktoré sú rozhodujúce pre porozumenie a aplikáciu transformácie konfliktov. *Manuál* stavia na teórii transformácie konfliktov Di- any Francisovej a zameriava sa na transformáciu spoločenských konfliktov. *Manuál* úmyselne nepredkladá čitateľovi "fixné postupy". Veríme, že akýkoľvek postup môže obsahovať podstatné jadro, ktoré sleduje realitu. V tomto zmysle všetky cvičenia predstavujú návrhy, ktoré sa môžu meniť podľa zvolených cieľov.

Poslednú kapitolu *Manuálu* tvorí esej napísaná Hagenom Berndtom. Esej ponúka prehľad a hlbšie pochopenie koreňov nenásilia - idey, ktorej sme oddaní.

K vzniku *Manuálu* prispeli nasledujúce osoby:

Ueli Wildberger, Dirk Sprenger, Beatrix Schmelze, Ján Mihálik, Hagen Berndt, Peter Siebenhühner, Jochen Neumann, Mike Dobbie, Ruth Mischnick Ph.D. a Macko Pu. Niektoré informácie boli prevzaté s láskavým dovolením zo zdrojov International Alert. Niektoré citácie odzrkadľujú skúsenosti z web stránky www.beyondintractability.com, taktiež s ich láskavým dovolením.

Autorkou a editorkou *Manuálu* je Ruth Mischnick Ph.D.

OBSAH

PRVÁ KAPITOLA: KONCEPCIA TRÉNINGU TRÉNEROV V NENÁSILNEJ TRANSFORMÁCII KONFLIKTOV	10
Úvod	11
Tréneri	11
Účastníci	11
Výzvy, alebo čo je dobré si uvedomiť ešte pred začatím tréningu	12
Ciele tréningov	14
Plánovanie tréningu	14
DRUHÁ KAPITOLA: POROZUMENIE KONFLIKTU	20
Úvod	21
Konflikt	21
<i>CVIČENIE: KONFLIKTY OKOLO NÁS</i>	22
Definícia konfliktu	23
<i>CVIČENIE: OSOBNÉ POROZUMENIE KONFLIKTU</i>	24
Základné príčiny konfliktov	25
Konflikt a kultúra	27
Konflikt a násilie sú rozdielne veci	28
Dimenzie násilia	28
<i>CVIČENIE: FORMY NÁSILIA</i>	29
Dynamika konfliktov	30
Eskalácia konfliktu	31
<i>CVIČENIE: ESKALÁCIA KONFLIKTOV</i>	32
Podmienky podnecujúce konflikty	32
Model eskalácie podľa Glasla	33
<i>CVIČENIE: ANALÝZA ESKALÁCIE</i>	34
<i>CVIČENIE: INDIKÁTORY ESKALÁCIE</i>	36
TRETIA KAPITOLA: ANALÝZA KONFLIKTOV	38
Úvod	39
Prvky analýzy konfliktov	39
Kto uskutočňuje analýzu?	42
Zber informácií pre analýzu konfliktov	42
Výber vhodného rámca pre analýzu konfliktov	43
Mapovanie konfliktu – Vzťahy aktérov	43
<i>CVIČENIE: AKTÉRI A ICH VZÁJOMNÉ VZŤAHY</i>	44
Mapovanie potrieb/záujmov a obáv	45
<i>CVIČENIE: MAPOVANIE POZÍCIÍ, ZÁUJMOV A POTRIEB</i>	46
Piliere alebo obrátený trojuholník – vytvorené Jeanom a Hildegardou Goss-Mayrovými a upravené Hagenom Berndtom	47
<i>CVIČENIE: MAPOVANIE PROBLÉMU, AKTÉROV A ICH ZAJNTERESOVANOSTI (“OBRÁTENÝ TROJUHLNÍK”)</i>	49
<i>CVIČENIE: DISKUSIA – POUŽITIE ANALÝZY PRI PRÍPRAVE STRATÉGIE</i>	50
ABC trojuholník	50
<i>CVIČENIE: ANALÝZA KONFLIKTOV – ABC TROJUHLNÍK</i>	52
Analýza trendov – správanie sa tretej strany	52
<i>CVIČENIE: ANALÝZA KONFLIKTOV – ANALÝZA TRENDOV</i>	54
ŠTVRTÁ KAPITOLA: RÁMEC PRE TRANSFORMÁCIU KONFLIKTOV	56
Úvod	57
Základný slovník	57
Transformácia konfliktov – princípy prístupu k zmenám	58
Štádiá a procesy v transformácii konfliktov – Diana Francis	59
<i>CVIČENIE: PRÁCA SO ŠTÁDIAMI A PROCESMI</i>	60

Pyramída – transformácia konfliktu na rôznych úrovniach spoločnosti	61
<i>CVIČENIE: APLIKÁCIA PYRAMÍDY TRANSFORMÁCIE KONFLIKTOV</i>	63
Typy transformácie konfliktov	64
<i>CVIČENIE - DISKUSIA: TYPY TRANSFORMÁCIÍ KONFLIKTOV A NÁSLEDKY</i>	65
PIATA KAPITOLA: DIZAJNOVANIE INTERVENCÍ	68
Úvod	69
Rozhodovanie o možnostiach a dizajnovanie transformácie konfliktu	69
<i>CVIČENIE: DEFINOVANIE OSOBNÝCH ROL V TRANSFORMÁCII KONFLIKTU</i>	70
Kritériá a mandát	71
<i>CVIČENIE: KRITÉRIÁ PRE INTERVENCIE</i>	72
Vytvorenie možností pre intervencie	73
<i>CVIČENIE: HRANIE ROL – TVORBA MOŽNOSTÍ INTERVENCÍ V KONFLIKTE</i>	74
<i>SCENÁR CVIČENIA: ATONIA</i>	76
ŠIESTA KAPITOLA: INTERVENCIA PROSTREDNÍCTVOM NENÁSILNEJ AKCIE	78
Úvod	79
Nenásilie ako prístup k intervencii v konflikte	79
Identifikácia a zníženie miery predsudkov	79
<i>CVIČENIE: ZNIŽOVANIE MIERY PREDSDUKOV AKO AKCIA</i>	80
Zvyšovanie povedomia a mobilizácia k zmene	81
<i>CVIČENIE: PRÍPRAVA SMERNÍC NA LOBBING A ORGANIZOVANIE KAMPANÍ</i>	81
Nenásilná priama akcia	82
<i>CVIČENIE: NENÁSILNÁ PRIAMA AKCIA</i>	85
Preventívne opatrenia zabráňujúce eskalácii konfliktu do násilia	86
<i>CVIČENIE: PREVENTÍVNE OPATRENIA PROTI ESKALÁCII KONFLIKTU</i>	87
<i>PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: PREVENCIA NÁSILIA V DAGESTANE</i>	90
Udržiavanie prítomnosti	90
<i>CVIČENIE: UDRŽIAVANIE PRÍTOMNOSTI - NEOZBROJENÉ SPREVÁDZANIE</i>	91
Monitoring a pozorovanie	92
<i>CVIČENIE: MONITORING</i>	93
<i>PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: MONITORING</i>	94
Vytváranie dôvery	95
<i>CVIČENIE: VYTVÁRANIE DÔVERY</i>	96
SIEDMA KAPITOLA: CESTA K DIALÓGU – AKO UROVNAŤ KONFLIKT	98
Úvod	99
Komunikácia	99
<i>CVIČENIE: PRECVIČOVANIE SKLADBY SPRÁVY</i>	99
Komunikácia v konflikte	100
Transformačné zručnosti facilitátorov v konflikte	101
<i>CVIČENIE: POČÚVANIE</i>	102
<i>CVIČENIE: ZRUČNOSTI PRE KONŠTRUKTÍVNY DIALÓG</i>	104
Postupy	105
<i>CVIČENIE: FACILITÁCIA STRETNUTIA V PRÍPADE KONFLIKTU</i>	107
Vyjednávanie	109
<i>PRÍPRAVNÉ CVIČENIE: URČENIE ZÁUJMOV</i>	110
<i>PRÍPRAVNÉ CVIČENIE: MOŽNOSTI VZÁJOMNÉHO ZISKU</i>	113
<i>CVIČENIE: HRANIE ROL – VYJEDNÁVANIE</i>	116
Scenár hrania rol: konflikt o tréningu	117
Mediácia	118
Model mediálneho procesu v piatich krokoch	120
<i>CVIČENIE: FÁZY MEDIAČNÉHO PROCESU</i>	122
Hranie rol: Mediácia	124
Vytvorenie bezpečného priestoru	125
<i>CVIČENIE: SIMULOVANIE WORKSHOPU MEDIÁCIE</i>	126

SCENÁR SIMULÁCIE: WORKSHOP V INDONÉZII	127
ÔSMA KAPITOLA: ZNOVUZMIERENIE	130
Úvod	131
<i>CVIČENIE: AKO MÔŽE VYZERAŤ ZNOVUZMIERENIE</i>	131
Lederachova sústava	132
<i>CVIČENIE: PRAVDA, SPRAVODLIVOSŤ, MIER A L'ÚTOSŤ/ZL'UTOVANIE</i>	133
Dilemy zmierenia	135
<i>CVIČENIE: DISKUSIA O BODOCH ZMIERENIA</i>	136
DEVIATA KAPITOLA: ROZVOJOVÁ A HUMANITÁRNA POMOC A KONFLIKT	138
Úvod	139
Objavovanie a posilňovanie nových kapacít pre mier	140
<i>CVIČENIE: MAPOVANIE DOPADU POMOCI NA KONFLIKT</i>	141
<i>PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: POMOC VYSÍDLENÝM ĽUĎOM Z BAHR AL GHAZAL V JUŽNOM SUDÁNE</i>	142
DESIATA KAPITOLA: NENÁSILIE, SATJAGRAHA A TRANSFORMÁCIA KONFLIKTOV	146
<i>ESEJ HAGENA BERNDTA</i>	147
LITERATÚRA	152

1

PRVÁ KAPITOLA:

***KONCEPCIA TRÉNINGU TRÉNEROV
V NENÁSILNEJ TRANSFORMÁCII
KONFLIKTOV***

ÚVOD

Tréning má dôležitú úlohu v repertoári transformácie konfliktov: môže scitlivovať voči príčinám a dynamike konfliktov v prostredí, v ktorom človek pracuje, posilniť zručnosti v zvládaní konfliktu a zvýšiť vnímavosť na – zamýšľané i nezamýšľané – dôsledky určitého správania. Tréning miestnych aktivistov, tréning iných trénerov a tréning tretích strán môže navyše prispieť k podpore a posilneniu ľudí, ktorí pracujú na zmene smerom ku konštruktívnej transformácii konfliktov. Buduje podporné siete a zmocňuje tých, ktorí by inak pracovali v izolácii. Rozširuje citlivosť a zručnosti ľudí na strategických pozíciách, čím prispieva k tomu, čo sa metaforicky označuje ako kritická masa.

Veríme, že tréning transformácie konfliktov má vplyv na to, ako sa s konfliktami zaobchádza a ako sa transformujú: medzi jednotlivcami či v spoločnostiach v násilnom konflikte. Tréning napokon tvorí os jednej zo základných stratégií transformácie konfliktov - budovania kapacít.

Tréneri

Tréner, pokiaľ v kontexte konfliktu nie je zapojený ako aktivista, nebude mať priamy vplyv na konfliktnú situáciu počas ani po tréningovom procese. Ak niekto chce spájať trénerov s výsledkami transformácie konfliktov, môže tak urobiť iba nepriamo cez účastníkov tréningu. Tréner pracuje s účastníkmi a oni pracujú priamo v konflikte alebo spolupracujú s ďalšími trénermi špecializujúcimi sa na priamu prácu v takých situáciách. Z toho plynie otázka ako vybrať trénerov vhodných pre tréningový proces: trénerov, ktorým sa podarí v spolupráci s účastníkmi dosiahnuť to, že účastníci prenesú výsledky tréningu do života a tak budú mať vplyv.

Tréner potrebuje skúsenosti z terénu, nie len vedomosti od písacieho stola. Ak účastníci rozpoznajú, že je odborníkom z praxe v konfliktných oblastiach, potom ho berú vážne, čo je nevyhnutným predpokladom pre každý vzdelávací proces. Dozvedia sa z jeho príkladov viac ako z teórie. Často dokonca účastníci berú trénera ako vzor pre ich správanie a akcie.

Hodnotné sú tímy trénerov. Práca v tímoch nepriamo ukazuje účastníkom, že najlepšie výsledky sa dosahujú, keď rôzni jednotlivci spolupracujú. Tímy by mali byť zmiešané (mu-ži/ženy, miestni/medzinárodní tréneri, skúsení/menej skúsení tréneri, atď.). Zvyšuje to dôveryhodnosť a kvalitu práce.

Existuje vysoká pravdepodobnosť, že sa dosiahnu transformačné dopady na konflikty, ak si počas tréningového procesu účastníci spájajú obsah tréningu s ich vlastnou situáciou (na individuálnej úrovni) a s kontextom ich konfliktu (miestne a spoločensky). Vytvoriť toto spojenie je súčasťou práce trénera. Veľmi záleží na jeho autenticite a šikovnosti, nakoľko sa to podarí.

Účastníci

Účastníci sú zvyčajne z jednej z troch skupín:

- Ľudia, ktorí sa angažujú v konštruktívnej nenásilnej transformácii konfliktov, a ktorí pochádzajú alebo pracujú v regiónoch, kde prebiehajú či prebiehali násilné konflikty. Z hľadiska ponuky tréningov, táto skupina "aktivistov" (miestnych alebo medzinárodných) vo všeobecnosti vyhľadáva tréningy budovanie kapacít, ktoré sa ukazujú ako užitočné v dosahovaní skutočnej transformácie násilného konfliktu.
- Ľudia, ktorých cieľom je stať sa trénermi v transformácii konfliktov (buď ako miestny tréner alebo ako tréner pracujúci medzinárodne). Táto skupina "potenciálnych trénerov" zvyčajne hľadá tréningy orientované ako na obsah, tak aj na trénerské zručnosti (vzdelávanie), aj "tréning pre prácu".
- Ľudia, ktorí sú nepriamo napojení na prácu v prostredí násilného konfliktu. Je to personál národných a medzinárodných agentúr, tí, čo robia rozhodnutia, atď. Táto široká a heterogénna skupina "zaujímavých sa tretích strán" často vyhľadáva tréning, aby sa stali informovanejší a

citlivejší na prácu s transformáciou konfliktov. Ich očakávania sa sústreďujú na analýzu konfliktu a základné zručnosti, ktoré niektorí z nich môžu využiť, ale iní nepotrebujú v každodennej práci.

V tréningu pracujeme so skupinami, ale v prvom rade a predovšetkým pracujeme s jednotlivcom. To, čo sa deje v dynamickom kontexte tréningu s vedomosťami, zručnosťami a reflexiou, prebieha najprv v účastníkovi. Len následne jednotlivci môžu ovplyvniť skupinovú úroveň alebo úroveň spoločnosti a politiku v kontexte konfliktu. Veľkou otázkou v tréningu preto je, ako pracovať na individuálnej úrovni a dosahovať spoločenský dopad.

Niektorí by mohli v tomto bode odporovať, pretože počas tréningového procesu sa veľa deje v rámci skupiny a niektoré výsledky sú možné iba preto, lebo rámcom diania je skupina a nie individuálna lekcija. Zriedkakedy má tréner celú „skupinu v konflikte“, t.j. že sa na tréningu zúčastňujú všetky strany konfliktu. Realita je často taká, že prichádza jeden, možno viacerí predstavitelia jednej strany, a ostatní účastníci sú z iných konfliktných kontextov. Alebo sa práca so skupinou cieľene sústreďuje len na jednu stranu v konflikte.

Agenti zmeny: Keď padne rozhodnutie, že tréning je vskutku to „strategicky pravé“, jedným z najbližších krokov je dohoda o mieste a výbere možných účastníkov. „Ideálni“ účastníci sú tí, ktorých práca počas a po tréningu môže mať pozitívny dopad na konfliktnú situáciu, v ktorej žijú. Hľadáme ľudí, ktorí môžu priniesť zmeny do konfliktnej situácie, takzvaných *agentov zmeny*. Pokiaľ to je možné, skupina súčasných alebo potenciálnych agentov zmeny z jedného konfliktu by sa mala zúčastniť na tom istom tréningovom procese. V takýchto skupinách môžu vzniknúť zaujímavé myšlienky a postupy počas tréningu a účastníci sa môžu navzájom podporovať priamo i morálne.

Je tu aj iná výhoda zaradenia takto zostavených skupín do tréningu. Je zriedkavé, aby jedna osoba mala všetky kľúčové charakteristiky potrebné pre transformáciu konfliktu. Kto si dôveruje aj samostatne uvažuje, kto uvažuje presne, analyticky a je súčasne emocionálny a intuitívny? Kto je otvorený pre vedenie a radu a pritom má v rukách moc? Kto má veľa vedomostí a je (ešte stále) otvorený pre nové myšlienky a nápady? Kto prichádza z prostredia konfliktu a má potrebný prehľad a je zároveň rešpektovaný rôznymi zúčastnenými skupinami? A konečne, kto je trpezlivý a uvoľnený, ale ak je to potrebné, vie aj „pritlačiť“?

Výzvy, alebo čo je dobré si uvedomiť ešte pred začatím tréningu

Výzva 1: Pomenovanie skrytých predpokladov, teórií zmeny a hodnôt

Tréning bude mať dôsledky na konflikt, preto je na jeho začiatku dôležité uvedomiť si predpoklady a hypotézy, ktorými sa tréning a budovanie kapacity riadia, keďže – vedome alebo nevedome – majú vplyv na ich podobu a dopady. Najzákladnejším predpokladom je, že tréning môže podporiť individuálnu a spoločenskú/politickú zmenu smerom k pokojnejšej a menej násilnej spoločnosti (v postojoch, správaní a štruktúrach). Rozsah predpokladanej zmeny môže byť veľmi rôznorodý od malých komunit až po medzinárodné vzťahy. Ďalším vžitým predpokladom je presvedčenie, že existujú konceptuálne a behaviorálne zručnosti a schopnosti, ktoré vskutku zlepšia spôsob ako komunity a jednotlivci zaobchádzajú s konfliktom – a že zatiaľ čo konflikt je nevyhnutnou dimenziou ľudských vzťahov, násilie nie je. Predpokladáme, že tieto zručnosti sa dajú učiť a naučiť medzi rôznymi kultúrami a zlepšovať reflexiou a praxou. Rovnako predpokladáme, že aplikácia týchto zručností správnymi ľuďmi a/alebo ich dostatočným množstvom pomôže vytvoriť mierovejšie vzťahy.

Na inej úrovni všetci účastníci a tréneri si prinášajú do tréningu osobné a spoločenské hodnoty, ktoré tvarujú ich očakávania a interakcie. Domáci, aj tí, čo prichádzajú zvonka, si prinášajú so sebou implicitné predpoklady, aspirácie a hodnoty. Pokiaľ si nie sú vedomí týchto skrytých predpokladov, tréningový proces sa môže dostať do neočakávaných ťažkostí a odporu. Každý jednotlivec zapojený do tréningu preto potrebuje čas a priestor na preskúmanie svojich hodnôt

a predpokladov a na úvahu o tom, ako môžu ovplyvniť tréningový proces, ako aj dlhodobé ciele transformácie konfliktov.

Výzva 2: Ukotvenie tréningu v analýze a dlhodobej strategickej vízii

Základy úspechu tréningu spočívajú v podrobnej počiatkovej analýze a sformulovaní stratégie, ktorá poskytne predbežné odpovede na otázky, čo je potrebné (z hľadiska zručností a ľudí), a čo je zmyslom tréningovej aktivity. Účastníci, tréneri aj organizátori by mali byť zapojení do pravidelne opakovanej analýzy a úloh zameraných na budovanie stratégie. Úlohy by sa mali zameriavať na formulovanie cieľov a plánovanie procesu. V niektorých situáciách môže počiatková analýza a formulovanie stratégie viesť k poznaniu, že tréning nie je vhodným prostriedkom, zatiaľ čo iné aktivity môžu byť v danom momente dôležitejšie a účinnejšie. Toto by mala byť čiastočná odpoveď na kritiku, že tréningy sa používajú ako základná voľba v transformáciách konfliktov.

Výzva 3: Prekonanie jednostrannosti vo výbere

Nie je publikovaných veľa komparatívnych svedectiev o špecifických skúsenostiach v práci so skupinami, čo by sa líšili od ľahko dostupných alebo „samo-vybraných“ ľudí, ktorí majú záujem tak či tak. V skutočnosti všeobecná kritika transformačnej práce v konfliktoch tvrdí, že máme tendenciu pracovať s podobne uvažujúcimi a situovanými skupinami ako sme my sami. Často sú to mestskí, dobre vzdelaní, anglicky hovoriaci ľudia a v prípade násilného konfliktu pochádzajú z 'konvertovaných' častí spoločnosti. Na druhej strane, je málo známe napríklad o práci s agresívnymi alebo voľakedy agresívnymi skupinami. V hre je viacero faktorov. Pre niektorých takéto skupiny nie sú zvyčajne disponované prihlásiť sa na tréning zameraný na transformáciu konfliktov nenásilnými prostriedkami. Zároveň je však jednou z kľúčových hodnôt nenásilnej transformácie konfliktov presvedčovať o ľudskosti tých, ktorí si zvykli na seba navzájom hľadiť ako na nepriateľov, a tak zachytenie a práca s extrémistickými skupinami dáva zmysel. Napríklad potreba integrovať skupiny s tzv. 'kazičským' správaním do mierového procesu, aby sme zabezpečili jeho udržateľnosť, si za posledné roky získala veľa zástancov. Treba vyvinúť starostlivé vyvážené úsilie, aby sa v tréningoch transformácie konfliktov širšie vytváral priestor na stretnutie a diskusiu medzi rôznymi silami, ktoré ovplyvňujú smerovanie konfliktu a jeho transformácie.

Výzva 4: Poskytnutie priebežnej podpory a follow-up

Priebežná podpora (prístup k sieti, koučing alebo supervízia, priebežný kontakt s tímom trénerov) a príležitosti pre follow-up sú rozhodujúcimi faktormi úspešných tréningových programov. Ak si externí tréneri a organizácie nemôžu byť primerane istí, že to budú schopní poskytnúť, ich programy môžu urobiť viac škody ako sa zvyčajne pripúšťa. Nenaplnené očakávania, nedostatočná príprava a starostlivosť, pocit márnosti a frustrácie môžu diskreditovať nielen samotný tréning a jeho organizátorov, ale aj koncepty a myšlienky transformácie konfliktov, pre ktorých šírenie sa tréning mal konať. Príležitosti reflektovať praktické používanie toho, čo sa účastníci naučili, sú najdôležitejšie v zaručení ich stálej angažovanosti. Toto zvlášť platí v tréningoch trénerov, kde má mnoho účastníkov stále skúsenosť s nedostatkom "bezpečných" príležitostí k "precvičovaniu" – rovnako v záujme ich vlastného rozvoja ako aj v záujme stranám (konfliktu), na ktorých si skúšajú svoje kľúčové zručnosti. Mentoring a prax sú preto v tréningových programoch vhodnou pridanou hodnotou.

Výzva 5: Prenos z individuálnej na sociálnu úroveň

V tréningu ako prvé prichádzajú individuálne zmeny – v postojoch a správaní. Takáto zmena zahŕňa videnie vecí novým spôsobom, „odučenie“ sa starých vzorov a naučenie sa a testovanie nových vzorov myšlienok a správania. Tréning transformácie konfliktov však cieľi aj k premosteniu medzi individuálnou, mikro-úrovňovou a sociálnou, mezo- alebo makro-úrovňovou zmenou. Sociálna zmena – kolektívnych postojov, správania, štruktúr či procesov – má nasledovať osobnú zmenu cez proces "multiplikovania" (podporovaný starostlivým výberom účastníkov) a "sieťovania" (podporovaný premyslenou skladbou skupiny a pokračujúcim follow-up).

Pre nás ako trénerov je dôležité zosúladiť presvedčenia s našou praxou. Budovanie praxe začína pochopením, že medzi nimi často existuje dichotómia. Z tohto miesta tréner alebo tréner-ský tím uvažuje o cieľoch projektu a o tom, ako sa tieto ciele naplnia komponentmi tréningu. Pri plánovaní tréningu musíme takisto brať do úvahy, ako by mala identita účastníkov ovplyvniť dizajn, proces a výstupy tréningu.

Reflektívna prax (z angl. reflective practice) je procesom preskúmania modelov, robenia úprav počas tréningu alebo uvažovania o tréningu.

V transformácii konfliktov reflexia vo všeobecnosti začína buď praxou alebo teóriou a je operacionalizovaná v troch stupňoch:

- Reflektovanie o tom, kto ste ako jednotlivci a čo prinášate do intervencie: postoje, hodnoty a obavy, ktoré ovplyvňujú vašu prácu,
- Premýšľanie o situáciách, s ktorými sa pravdepodobne stretnete a aké teórie, modely a koncepty by sa v nich dali aplikovať,
- Postretanie prekvapení súč' schopný reflektovať v danom momente (z teoretickej perspektívy), čo si tréner myslí, že sa deje a rozvíjať prípadnú odpoveď.

Reflektívna prax, či už predstavovaná ako hore zmienená alebo nejakým iným spôsobom, je základnou zručnosťou, ktorá umožňuje trénerovi predvídať a odpovedať na etické dilemy.

Mali by sme hľadať transparentnosť v hodnotách, zámeroch a cieľoch pre trénerov aj účastníkov tréningu.

- Reflexia sa vyžaduje v trénerovom vnímaní obsahu aj vedenia tréningu: Je vôbec etické intervenovať a ak áno, akú formu by mala intervencia mať a akú úroveň zodpovednosti za výstup môžem prijať?
- Potrebujeme si byť vedomý a zapojený do procesu výberu účastníkov a určenia miesta a načasovania tréningu. Tomuto procesu je vlastné potýkanie sa s etickou dilemou poskytnutia tréningu tým, ktorí ho môžu využiť na zlé účely.
- Potrebujeme sledovať vedomosti, zručnosti a schopnosti obsiahnuté v tréningoch, aby sme porozumeli, ktoré sú najefektívnejšie v podporovaní procesu transformácie konfliktov a ktoré sú neúčinné alebo používané na nevhodné účely.

Ciele tréningov

Pomenované ciele, spätno-väzobné slučky, bezpečný priestor a transfer do reálneho života sú základnými kameňmi každého tréningu. Aj analýza konfliktov hrá dôležitú úlohu, keďže transformácia konfliktov explicitne smeruje k venovaniu sa základným príčinám násilného konfliktu. Základné tréningy by mali pokryť celý skupinu potenciálnych aktivít v transformácii konfliktov. Tieto aktivity môžu byť zoskupené podľa rôznych princípov: jedným z nich sú štyri kroky - analýza, stratégia, akcia a poučenie; iným sú fázy latentného konfliktu, otvoreného konfliktu, urovňovania a prevencie konfliktu spolu s náležitými zručnosťami zvyšovania povedomia/formovania skupiny a komunikácie, príprava a implementácia dialógu /vyjednávania /mediácie /znovuzmierovania a monitorovanie /rekonštrukcia /(znovu)vybudovanie komunity. Pokročilé tréningy by mali klást' dôraz na veľkú rôznorodosť špecializácií.

Plánovanie tréningu

Tréningy si vyžadujú veľa prípravy. Aby bol tréning čo najefektívnejší, tréner by mal poznať účastníkov, vedieť, čo očakávajú, a mať prehľad o mieste tréningu a potrebnom materiáli. Plánovanie tréningu môže byť rozdelené do viacerých etáp:

- Predtréningové plánovanie
- Dizajnovanie tréningu
- Uskutočnenie tréningu

- Vyhodnotenie tréningu
- Doba medzi tréningami

Predtréningové plánovanie

Predtréningové plánovanie pomáha zabezpečiť hladký priebeh tréningu a dáva trénerom príležitosť preskúmať očakávania účastníkov a potom "ušiť" tréning tak, aby vyhovel špecifickým potrebám a záujmom účastníkov. Je niekoľko otázok a úloh, ktoré treba zvážiť v tejto etape. Tréneri potrebujú:

- Určiť *účel* a dlhodobý cieľ tréningu
- Identifikovať *účastníkov*
- Skupina 15 až 20 ľudí je zvyčajne optimálna na tréning
- Zozbierať *informácie* o potrebách účastníkov, ich záujmoch a túžbach vo vzťahu k tréningu – zistiť, aké transformačné zručnosti chcú precvičovať, či aké majú programové prepojenia medzi sebou. Dá sa to zrealizovať pomocou dotazníka priloženého k prihláške.
- *Analyzovať* informácie, ktoré účastníci poskytnú. Klásť dôraz ako na záujmy tak aj na úroveň, na ktorej chcú pracovať. Prispôbiť kurikulum tréningu tak, aby odrážalo ich očakávania a kontext.
- Naplánovať *logistiku* tréningu – určiť miesto, kde sa bude tréning konať, potrebný personál a čas. Pokúsiť sa vyhnúť naplánovaniu tréningov počas sviatkov alebo v obdobiach roka, keď sú účastníci obzvlášť zaneprázdnení.

Dizajnovanie tréningu

Keď tréner zozbiera a analyzuje víziu tréningu a potreby a záujmy účastníkov, môže dizajnováť tréning tak, aby vyhovel potrebám. Úvahy pri dizajnovaní tréningu zahŕňujú:

- Dať účastníkom možnosť spoznať sa navzájom a cítiť sa v skupine príjemne.
- Používať rôzne tréningové metódy, aby naplnili potreby rôznych štýlov učenia sa.
- Včleniť spoločný zážitok – alebo aj viaceré, v závislosti od dĺžky tréningu – na ktorom môžu účastníci budovať a nadväzovať na svoje predchádzajúce skúsenosti. (Spoločné zážitky poskytujú konkrétny obsah, ku ktorému sa všetci účastníci môžu spoločne vzťahovať a zapojiť sa aktívne do diskusie o nich.)
- Ponechať účastníkom čas, aby sa podelili navzájom s informáciami, buď v celej skupine alebo v malých podskupinách.
- Dať účastníkom dostatok príležitostí uvažovať o svojej skúsenosti.
- Dať účastníkom čas naplánovať si budúce aktivity a kroky.

Uskutočnenie tréningu

Účelom celého plánovania je, aby bol tréning efektívny a užitočný, a aby si z neho účastníci odnášali nové nápady na transformáciu konfliktov a jej tréningovanie. Používanie vzťahovo orientovaného a participatívneho modelu vedenia tréningu znamená, že tréning by sa mal zameriavať na účastníkov a budovať na ich poznatkoch, analýzach a plánoch aktivít. Tu je niekoľko námetov na zváženie v priebehu tréningu:

- Skontrolujte logistické detaily pred začiatkom tréningu. Tieto detaily môžu mať rozsah od občerstvenia až k materiálom potrebným na aktivity, ktoré budú v daný deň, napríklad papier, noviny, fixky alebo manuál.
- Pripravte si a sledujte plán tréningu, ale buďte zároveň flexibilní. Buďte pripravený robiť úpravy a zmeny, aby ste vyhoveli potrebám skupiny, keď sa prejaví.

Vyhodnotenie tréningu

Tréningy sú priestorom učenia sa pre účastníkov aj trénerov. Poskytnutie príležitosti vyhodnotiť tréning umožňuje účastníkom vyjadriť ich pocity a môže byť neoceniteľným pre trénerov, obzvlášť ak sa nebránia spätnej väzbe.

Vyhodnotenia sa môžu robiť na konci krátkého tréningu, v strede a na konci počas dlhšieho tréningu alebo denne, závisí to od preferencií a schopnosti odhadnúť úroveň zapojenia a učenia sa skupiny.

Doba medzi tréningami

Ak celkový dizajn tréningu obsahuje sériu stretnutí, intenzita učenia sa môže prehĺbiť, ak účastníci dostanú domácu úlohu. Úlohy môžu obsahovať čítanie aj aktivity.

Ako trénovať

John Paul Lederach sformuloval rozdiel medzi prístupmi, ktoré „vnucujú“ vedomosti trénerov účastníkom (tzv. preskriptívny prístup – z angl. *prescriptive* predpisovať) a prístupmi, ktorý-mi tréneri „vytiahnu“ poznatky účastníkov a facilitujú vytvorenie nového poznania, ktoré je primerané ich situácii (tzv. elicitívny prístup – z angl. *elicit* zistiť, vyvolať, vylákať).

V tabuľke sú postavené v kontraste charakteristiky čisto preskriptívneho a čisto elicitívneho prístupu. Ako Lederach zdôrazňuje, všetky tréningy a intervencie zapadajú niekde medzi tieto dva extrémny. Mnohé snahy na preskriptívnom konci spektra by boli viac zmocňujúce – a tým nápo-mocnejšie v dlhodobom horizonte – ak by sa orientovali elicitívnejším smerom.

PRESKRIPTÍVNY	ELICITÍVNY
Tréning ako prenos	Tréning ako objavovanie a tvorenie
Zdroj: Vedomosti trénera	Zdroj: poznatky obsiahnuté v skupine a kontexte
Tréning orientovaný na obsah: učiteľský prístup a technika	Tréning orientovaný na proces: účasť na vytvorení modelu
Zmocnenie cez učenie sa nových ciest a stratégií	Zmocnenie cez zvažovanie/budovanie z daného kon-textu
Tréner ako expert, vzor, facilitátor	Tréner ako katalyzátor a facilitátor
Kultúra ako rámec pre pracovný postup	Kultúra ako základ pre vytváranie

Z J.P.Lederach, *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures* (1995)

Elicitívny prístup dáva dôraz na pomoc jednotlivcom a skupinám odkryť ich vedomé i nevedomé znalosti získané z praktických skúseností. Tréner koná ako facilitátor alebo katalyzátor, aby pomohol členom skupiny odhaliť vedomosti, ktoré už majú. Existuje päť za sebou nasledujúcich prvkov v elicitívnych tréningových procesoch: (1) objavenie; (2) pomenovanie a kategorizácia; (3) vyhodnotenie; (4) adaptácia a pretvorenie; a (5) praktická aplikácia. Oba prístupy majú svoje silné aj slabé stránky a v skutočnosti najefektívnejšie tréningové programy spájajú prvky z oboch.

Nasledovné tézy sú poučeniami z medzikulturálnych tréningov transformácie konfliktov:

- Tréneri by mali rozvíjať hlboké pochopenie ich vlastnej kultúry a predpojatostí.
- Tréneri a účastníci musia byť pripravení na výzvy.
- Kedykoľvek, keď je to možné, tréneri by mali overovať s budúcimi účastníkmi navrhovaný dizajn tréningu.
- Tréneri by mali rozvíjať rovnováhu medzi preskriptívnym a elicitívnym prístupom a mali by komunikovať s účastníkmi o použitých prístupoch.

- Tréneri by mali použiť spektrum interaktívnych cvičení, ktoré sprostredkujú účastníkom skúsenosť s transformáciou konfliktov tak autenticky, ako je to len možné.
- Tréneri by mali ostať otvorení k rozdielnym spôsobom konceptualizácie a realizovania transformácie konfliktov.
- Tréneri by mali pomáhať účastníkom vytvoriť "kultúrne mapy" vo forme analytických rámcov a odporúčaní, ktoré sa môžu použiť na interpretáciu a vytváranie kreatívnych odpovedí na nepredvídané situácie a okolnosti.
- Tréneri by mali prezentovať otvorené modely a rámce, ktoré dovoľia účastníkom rozvinúť spektrum možných postupov ovplyvnených ich kultúrou.
- Tréneri by mali vytvoriť kultúrne - špecifické simulácie a rolové hry alebo získať reálne problémy priamo od účastníkov.
- Tréneri by mali vyčleniť účastníkom veľa času na precvičovanie zručností a získavanie vlastných skúseností. Spoluúčastníci sú zároveň vhodným zdrojom spätnej väzby.

Vo vedení tréningu úloha trénera pracujúceho s dospelými nespočíva natoľko vo vyučovaní ako v štruktúrovaní procesu učenia pre účastníkov. Výber preskriptívneho (alebo výukového) prístupu alebo elicitívneho (alebo učiaceho sa) prístupu by mal byť založený na diagnóze potrieb a učebných cieľov skupiny. Ľudia majú tendenciu definovať ciele v pojmoch dosiahnutia lepších výsledkov a ich úspech je funkciou ich zručností a správania. Správanie však nie je náhodné, ale je funkciou toho, ako ľudia myslia.

V tréningu transformácie konfliktov sa pokúšame pomôcť ľuďom zmeniť ich správanie tak, aby sa zlepšili ich výsledky. Dosahujeme to pomáhaním myslieť takým spôsobom, ktorý produkuje želané správanie a tým aj želané výsledky. Aby boli úspešní, je potrebné pomôcť im spoznať predpoklady, ktoré zapríčiňujú, že myslia a konajú istým spôsobom a predstaviť im nový súbor predpokladov a nový spôsob myslenia.

Učenie je proces pozostávajúci z troch základných stupňov: (1) uvedenie si existujúcich a alternatívnych predpokladov, myslenia a správania; (2) porozumenie, definované ako schopnosť zhodnotiť a sformulovať koncepty a skúsenosť, aké to je používať ich, a (3) kompetencia aplikovať koncepty bez vedomého úsilia a ísť za ne pri vytváraní nových nápadov.

Vybudovanie konštruktívneho tréningového procesu zahŕňa uvedenie si, ako sa ľudia učia a ako sa pohybujú z jedného stupňa učenia k nasledujúcemu. Vo všeobecnosti existuje päť ciest pomoci ľuďom učiť sa:

- Počúvanie – vysvetlenie konceptu (napríklad aktívne počúvanie);
- Videnie – predvedenie ukážky konceptu v praxi (napríklad ukážka techník dobrého aktívneho počúvania);
- Robenie – poskytnutie príležitosti účastníkom vyskúšať si koncept (napríklad cvičenie na aktívne počúvanie alebo hranie rol pri vyjednávaní);
- Čítanie – poskytnutie príležitosti na vyskúšanie dopadu istého správania (napríklad ako sa cítia, keď ich nikto nepočúva);
- Reflektovanie – poskytnutie príležitosti pre účastníkov, aby z odstupu analyzovali ich správanie, výsledky, ktoré dosiahli, a myslenie a predpoklady, ktoré ich viedli k tomu ako konali (napríklad diskusia po hraní rol).

Zabudovanie follow-up je nevyhnutné na dosiahnutie úspechu v tréningu. Úspešné follow-up začína v prípravnej fáze a v schopnostiach účastníkov. Keďže trénerove možnosti ovplyvňovať follow-up sú limitované, prvoradá zodpovednosť spadá na účastníkov.

Úspech tréningu závisí vo veľkej miere na tom, čo sa koná pred a po ňom. Tréning je proces zmeny. Práca trénerov je ľahšia, ak vidia, že aj oni sú súčasťou toho istého procesu zmeny ako ľudia, ktorí sa tréningu zúčastňujú. Neexistuje lepší spôsob ako pomôcť iným niečo sa naučiť a zmeniť, ako byť sám zapojený do učenia sa.

Berúc' to do úvahy, existuje viacero kľúčových prvkov, ktoré vo všeobecnosti zlepšujú efektivnosť tréningu:

- Čo sa týka účastníkov, tréning kľúčových ľudí sa zdá sľubnejší ako tréning mnohých ľudí bez rozlišovania.
- Spoločné učenie tých ľudí z oboch strán konfliktu, ktorí majú podobné úlohy alebo pracujú v podobných organizačných prostrediach, môže byť veľmi silná a mala by sa využívať častejšie.
- Medzikultúrne vzdelávanie a tréning kladú základy pre kultúrne citlivú a informovanú prax, napr. zmiešané skupiny sú všeobecne "bohatšie" (ale tiež môžu byť väčšou výzvou pri správaní a tréningu).
- Je potrebné široko rozmýšľať o relevantných schopnostiach (strategické plánovanie, komunikácia, vytváranie kurikúl, skupinová dynamika atď.) a integrovať ich kreatívne do tréningu transformácie konfliktov.
- Interaktívne/participatívne/elicítívne tréningové metódy sa zdajú byť účinnejšími (hoci v niektorých kultúrach a kontextoch môžu byť prijímané s väčším odporom).
- Vybudovať *dôveru, rešpekt a vzťahy* medzi účastníkmi je pre efektívny tréning potrebné, obzvlášť v kontexte násilného konfliktu.
- Podstatné je strategické osadenie tréningu v širšom zámere: tréningy, ktoré nie sú súčasťou širšej vízie prinajlepšom zostávajú bez dopadov, v horšom prípade môžu zdiskreditovať celý koncept nenásilnej transformácie konfliktov.

Transformácia konfliktov a tréning transformácie konfliktov sú o procesoch umožňujúcich účastníkom lepšie pochopiť proces a spôsob vyvolania pozitívnej zmeny prostredníctvom neho. Existujú určité základné schopnosti, ktoré sú prospešné pre každého (napríklad aktívne počúvanie, citlivosť ku kultúre, prenikanie k problémom za prvotnými pozíciami). Avšak najlepšie tréningy sú tie, ktoré berú do úvahy kultúrne pozadie účastníkov, ich uprednostňované spôsoby učenia sa, a ťažkosti, ktoré môžu postretnúť v snahe preniesť ich novozískané zručnosti do ich sociálnych štruktúr.

2

DRUHÁ KAPITOLA:

POROZUMENIE KONFLIKTU

ÚVOD

Základnou črtou transformácie konfliktu je konflikt samotný. Aby sme mohli konflikt transformovať, musíme dobre rozumieť tomu, z čoho konflikt vznikol a byť schopní rozlíšiť ho od iných foriem neporozumenia a sporov.

Nasledujúca kapitola predstavuje niektoré základné myšlienky na premýšľanie o konflikte. Hlavnými diskutovanými témami sú:

- Pochopenie konfliktu
- Definícia konfliktu
- Základné príčiny konfliktu
- Konflikt a kultúra
- Rozdiel medzi konfliktom a násilím
- Eskalácia konfliktu

Konflikt

Konflikt je viacznačný pojem, ktorý má rozdielny význam pre rozdielne skupiny a v rozdielnych súvislostiach. Často sa konflikt chápe veľmi negatívne, niekedy je dokonca synonymom násilia. V rámci *Manuálu* sa prijal širší a pozitívnejší prístup k chápaniu konfliktu: a to konfliktu ako prirodzene mnohovrstevného fenoménu, ktorého základnou charakteristikou je, že prináša zmenu v spoločnosti. Vo svetle povedaného sa teda budeme zaoberať prevenciou, ktorej výsledkom je zabrániť deštruktívnej eskalácii konfliktu.

Konflikty sú súčasťou života. Nie je prekvapením, že konflikt tiež prináša úžitok, hoci často za príliš veľkú cenu. Konflikt má však zvyčajne pre človeka veľký prínos, inak by nebol takou podstatnou súčasťou ľudských vzťahov. Konflikt je často poháňaný krivdou, možno núdzou, nerovnosťou, kultúrnymi a morálnymi rozdielmi alebo rozdelením moci. Vstúpiť do konfliktu je spôsobom, akým sa dajú pomenovať tieto záujmy - buď si potvrdiť pozíciu výhody alebo prekonať vnímané nedostatky. Konflikt je indikátorom, že vzťah medzi zúčastnenými nemôže pokračovať tak, ako to bolo pred konfliktom a to je motorom sociálneho učenia sa. Bez konfliktu by postoj, správanie sa a vzťahy zostali tie isté bez ohľadu na to, či sú alebo nie sú správne. Konflikty odhaľujú problémy. Či sa zaochádza s nimi konštruktívne alebo deštruktívne závisí od toho, ako sa s konfliktom narába.

Povedať, že existuje úžitok z konfliktu, neznamena, že motivácia, s ktorou do konfliktu ideme a dôsledky, ktoré z toho plynú, sú správne a spravodlivé. Špekulanti získajú z konfliktu peniaze alebo moc, ale takýto zisk je vo všeobecnosti posudzovaný ako nelegitímny. Legitímny úžitok z konfliktu má širší rozmer. Medzi najvýznamnejšie významy konfliktu patria sociálne, psychologické a materiálne výstupy.

Kolektívny význam konfliktu: Spoločenská interakcia často začína prostredníctvom niektorej formy konfliktu. Konštruktívne zaochádzanie s konfliktom môže viesť k dlhotrvajúcemu mieru a spolupráci. Konflikt má často významný úžitok pre súdržnosť skupiny. Môže pomôcť vytvoriť hranice v skupine tým, že si jednotlivci uvedomia spoločné záujmy. Napríklad vojna sa, prinajmenšom v Európe, opisuje ako tvorca moderných národných štátov. Konflikt takto môže ponúknuť stabilitu a slúžiť ako zjednocovacia sila. Pomáhajúc jednotlivcom uvedomiť si ich spoločný záujem, konflikt môže prispievať k tvorbe ich identity. Čeliť spoločnému protivníkovi môže vytvoriť nové zväzky a spojenia medzi tými, ktorí predtým spojení neboli. Spoločné ohrozenie umožňuje jednotlivcom nielen uvedomiť si spoločný záujem, ale aj dlhodobejšie upevniť spoločnú identitu. Konflikt môže tiež priniesť potrebnú spoločenskú zmenu a zvýšiť sebavedomie predtým menej silnej skupiny. Nakoniec, ak by nikto s ničím a nikým nebojoval, mnoho ťažkých krív by pokračovalo do nekonečna.

Psychologický význam konfliktu: Konflikt môže iniciovať proces, prostredníctvom ktorého si jed-

notlivci uvedomia, že majú spoločné záujmy a spoločných odporcov. Ako výsledok tohto je, že jednotlivci považujú svoj silný záujem za víťazný. Identita jednotlivca je dôležitá pre udržanie sebaúcty. Preto ak je viac identít jednotlivcov zviazaných v skupine, pravdepodobnejšie je, že títo jednotlivci sa budú viac usilovať o presadenie záujmov skupiny. Ohrozenie, ktoré vyvolal konflikt, často vyúsťuje v silnejšiu sebadôveru.

Materiálny význam konfliktu: Výstup konfliktu je často materiálny napr. pôda, peniaze a podobne. Zvyšuje mocenský rozdiel. Mnoho príkladov tiež ukazuje na obrovský ekonomický úžitok, ktorý často vyplynul z konfliktu.

Konflikt zostáva základnou výzvou pre ľudstvo. Fakt, že môže poskytnúť úžitok pre jednotlivcov, skupiny a národy vedie k záveru, že bude pravdepodobne pokračovať. Dôležité je dospieť k zisku z konfliktu tak, aby sa minimalizovali veľké náklady s ním spojené.

Zriedkavo sú konflikty chápané a využívané ako príležitosť na dosiahnutie vyššieho stupňa uspokojenia vo vzťahoch. V živote máme tendenciu brať konflikt ako niečo zraňujúce, niečo od čoho by sme sa radi dostali preč, nevšímali si ho alebo naň zabudli. Často práve pre tieto príčiny obviňujeme ostatných za "narušenie rovnováhy", keď sa pokúšajú starať sa o ich vlastné záujmy a potreby. V iných prípadoch využívame konflikt, aby sme konfrontovali iných s našimi názormi, našimi vlastnými záujmami alebo používame svoju moc, aby sme im naše záujmy vnútili. Konflikt narušuje prirodzený priebeh našich vzťahov. Náhle sa cítime sami pozornejší k veciam, ktoré sme pokladali za dané. Dlhodobejšie prestávame brať veci také, aké v skutočnosti sú. Namiesto toho trávime čas a energiu interpretáciou a opätovnou interpretáciou toho, čo veci znamenajú. Naša komunikácia sa zhoršuje. Pokladáme za ťažšie naozaj počúvať to, čo iní hovoria – pokiaľ pravdaže s nami nesúhlasia. Nedokážeme ľahko porozumieť tomu, o čo druhému ide.

CVIČENIE: KONFLIKTY OKOLO NÁS

Ciele:	<p>Cvičenie umožní účastníkom uvedomiť si konflikty, s ktorými sa stretli a pozrieť sa na spôsob ako ich prekonali.</p> <p>Cvičenie pomáha vyskúšať si pozorovacie a analytické zručnosti, hlavne rozlíšiť medzi konfliktom a spôsobom ako sa konflikt odohral.</p> <p>Vygeneruje konkrétny kontextový materiál pre ďalšiu analýzu.</p>
Potrebný čas:	120 minút
Materiál:	Flipchart, papier na flipchart, fixky, perá pre účastníkov
Spôsob jednania:	<p>Každý účastník je požiadaný, aby si premyslel spoločenské konflikty, s ktorými sa stretol, a ktoré spĺňajú nasledujúce kritériá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konflikt daná osoba zažila ako vojnový útočník, obeť alebo pozorovateľ, • on/ona pozná jeho details, • daná osoba by rada prediskutovala tento konflikt so skupinou • konflikt zahŕňa viac ako dve osoby. <p>Je dobré, ak konflikt stále prebieha alebo ak nebol vyriešený k spokojnosti tejto osoby. Hranie rol a analýza môže priniesť nový pohľad a pochopenie.</p> <p>Skupina je rozdelená do podskupín so 4-5 osobami v každej podskupine. Každá podskupina sedí spolu a delí sa o vlastné príklady konfliktov. Jeden z týchto príbehov sa vyberie podľa toho, čo účastníci považujú za zaujímavé.</p>

	<p>Potom nastane hranie rol, aby sa vybraný konflikt účastníkom predstavil. Potencionálne riešenia sa v tomto štádiu neprehrávajú. Táto fáza trvá 20-40 minút.</p> <p>Ľudia sa opäť zídu spolu do pléna a zahrajú svoje roly jeden po druhom. Po každom hraní rol sa pozorovatelia vyjadria k tomu, čo videli, spočiatku bez dovysvetľovania aktérmi. Nasleduje diskusia, o čom konflikt bol, a ktorých aspektov sa týkal.</p> <p>Hodnotenie – v diskusii tréner dbá, aby podporil účastníkov v rozlišovaní medzi pozorovaniami na jednej strane a interpretáciou, predpokladmi a posudzovaním na strane druhej. Rozdielne, často aj protikladné, pozorovania môžu prispieť k úplnému porozumeniu toho, čo sa deje.</p> <p>Na konci sú aktéri požiadaní aby vyjadrili svoje zámery a pocity. Záleží na stupni emocionálneho zaangažovania aktérov, ale odporúčame nezabudnúť na ich dôkladný debriefing. Požiadajte skupinu, aby nehovorila o aktéroch a pritom používala ich mená, ale len aby hovorila o roly: nie “Osoba X urobila to alebo tamto ...”, ale lepšie je “aktér konfliktu hraný osobou X ...” alebo “majiteľ obchodu (pomenujeme rolu)...”.</p> <p>Emócie a vnímanie hrajú dôležitú úlohu pri hraní rol. Preto pocity, zámery a vnímanie vyjadrené aktérmi sú dôležitým príspevkom na rozvoj empatie, napr. dovoľujú nám samotným, aby sme sa vžili do pozície konfliktných strán, ktoré zvyčajne dobre nechápeme.</p> <p>Je potrebné rozlišovať medzi konfliktom a spôsobom, akým sa rozvíja, medzi úrovňami problémov, vzťahmi a hodnotami.</p>
<p>Poznámky:</p>	<p>Materiál, ktorý vznikne z hrania rol, sa môže použiť na ďalšiu analýzu, ale tiež na mediáciu a iné cvičenia na transformáciu konfliktov.</p> <p>Užitočné je aj pozbierať príklady na konflikt v pléne (krátky opis 1-3 vety, aby sme získali prehľad), vybrať príklady pre prácu v skupine a rozdeliť účastníkov zo skupiny ku konkrétnym príkladom.</p>

Definícia konfliktu

Prístup transformácie konfliktov chápe konflikt ako mnoho-dimenzionálny sociálny jav nevyhnutný k spoločenskej zmene. Nižšie sú uvedené dva návrhy definície:

- *Konflikt je súperenie medzi dvoma alebo viacerými smermi konania, ktoré sú buď protikladné alebo sa vzájomne vylučujú.*

Zvyčajne konflikty vznikajú okolo nejakého problému, otázky, témy: niekto sa dovoľáva kúsku pozemku, spochybňujú sa existujúce pravidlá, prípadne nevyhovujúca služba, ktorá sa nevykonáva podľa dohody, atď. Veľmi často ostávajú problémy nepochopené a nevyjasnené a konflikt sa sústreďuje na vzťahy medzi konfliktnými stranami – nedostatok dôvery, predsudky, žiadny kontakt, atď. Dôležitosť problémov vo vzťahoch je preto zvyčajne podhodnotená, obzvlášť pri spoločenských konfliktoch, ktoré majú schopnosť konflikt úplne otočiť. Tretia úroveň reality konfliktu je o hodnotách.

- Friedrich Glasl definuje konflikt špecifickejšie ako *interakciu medzi agentami -jednotlivcami, skupinami alebo organizáciami – kde najmenej jeden agent chápe nezlučiteľnosť medzi jeho/jej zmýšľaním/myšlienkami/vnímaním a/alebo pocitmi a/alebo vôľou a zmýšľaním... pocitmi... vôľou iného agenta (alebo agentov) a cíti sa obmedzený jeho činnosťou.*

Tu sa stáva zrejmyr, že nás nezaujímajú konflikty odohrávajúce sa vo vnútri osobnosti (psychologické konflikty, vnútorné problémy, atď.), ale konflikty, v ktorých sú zapojené dve alebo viaceré osoby.

Konflikty sa vyskytujú na rôznych spoločenských úrovniach:

- Vnútorný konflikt sa týka konfliktov vyskytujúcich sa v rámci jednej osoby. Hoci tieto konflikty zasahujú do konfliktov existujúcich v spoločnosti, nie sú predmetom záujmu práce zaoberajúcej sa transformáciou konfliktov.
- Inter-personálny konflikt sa týka konfliktov vyskytujúcich sa medzi jednotlivcami alebo malými skupinami ľudí. Toto je najväčšia oblasť učenia sa o konflikte.
- Vnútro-skupinový konflikt sa týka tých konfliktov, ktoré sa odohrávajú v rámci jednej skupiny, či už je to náboženská, etnická, politická alebo iný typ skupiny. Je dôležité byť schopný zvládať konflikty v rámci svojej vlastnej skupiny a byť schopný komunikovať s ostatnými v skupine, a tak vybudovať podporu pre dlhodobé mierové procesy. Tu sa dynamika skupiny pridáva k bežnej dynamike konfliktov medzi osobami.
- Konflikt medzi skupinami sa týka konfliktov vyskytujúcich sa medzi široko organizovanými spoločenskými alebo identitnými skupinami. Ide o konflikty medzi skupinami, ako sú napr. organizácie, etnické, náboženské a iné skupiny.
- Medzinárodné, medzištátne konflikty sa vyskytujú na národnej alebo medzištátnej úrovni.

CVIČENIE: OSOBNÉ POROZUMENIE KONFLIKTU

Ciele:	Cvičenie umožní účastníkom, aby si uvedomili svoje vlastné predstavy "konfliktu" a svoje postoje voči konfliktom. Cvičenie pripraví prezentáciu definícií "konfliktu".
Potrebný čas:	45-60 minút
Materiál:	Flipchart, papier na flipchart, fixky, perá a papiere pre každého účastníka.
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí cvičenie.</p> <p>Každý účastník je vyzvaný, aby pracoval individuálne asi 10 minút na tom, aby dokončil nasledujúce tri vety:</p> <ul style="list-style-type: none">• "Konflikt je ..."• "Keď pozorujem konflikt, ja ..."• "Keď sa zúčastňujem konfliktu, tak ja ..." <p>Ak sa účastníci pýtajú na definíciu konfliktu, tréner vysvetlí, že je dôležité oprieť sa o bežné chápanie konfliktu. Definícia sa bude zakladať na spoločnom pochopení konfliktu.</p> <p>Potom sú účastníci požiadaní, aby sa dali do skupín 3 – 5 osôb a podelili sa so svojimi myšlienkami. Zaznamenajú sa spoločné závery, otázky, zaujímavé poznatky, ktoré vyplynuli zo skupinovej diskusie. Skupiny pracujú asi 20 minút.</p> <p>Každá skupina sa podelí o svoje pozorovania v pléne a nasleduje diskusia.</p> <p>Tréner si vyberie zopár zaujímavých myšlienok, ktoré môže použiť na úvod nasledujúceho teoretického vstupu. Poukáže na bežné ponímanie konfliktu ako "negatívnej záležitosti" a na napätie medzi konfliktom ako bolestivou skúsenosťou a konfliktom ako príležitosťou na rozvoj a konštruktívnu zmenu.</p>

Poznámky:

Tréner môže použiť toto cvičenie ako participatívne cvičenie k úvodu do teórie o :

- Definícii konfliktu
- Funkcii konfliktu v živote a v spoločnosti
- Klasifikácii konfliktov
- Reakciách na konflikt

Tréner porozumie veciam, ktoré zaujímajú skupinu a uvedomí si body, ktoré vyžadujú špeciálne vysvetlenie.

Ako dodatok k cvičeniu sa môžu preniesť osobné poznatky o konflikte, ktoré sa môžu klasifikovať ako

- Konflikty vnútri skupiny
- Konflikty medzi skupinami
- Medzinárodné, medzištátne konflikty

A nájsť podobnosti a rozdiely v rámci odlišných kategórií. Tiež sa môžu zdôrazniť kultúrne aspekty konfliktu.

Základné príčiny konfliktov

Diskusie ohľadom konfliktov sú veľmi často limitované na jednu alebo pár príčin, ktoré sa považujú za dôvod konfliktu. Toto je časť dynamiky konfliktov, ktorá limituje perspektívu tých, ktorí sú do konfliktu zapojení. Je dôležité ísť hlbšie a pochopiť základné príčiny každého konfliktu. Veľmi často sa dôležitosť konkrétnych príčin mení počas trvania konfliktu. Napríklad psychologické problémy často nehrajú dôležitú úlohu v úvode spoločenských konfliktov. Ale len čo konflikt opustí svoju latentnú fázu, môže sa zvýšiť ich závažnosť.

Neuspokojené ľudské potreby: Ľudské potreby sú silným prameňom vysvetlenia ľudského správania a spoločenských vplyvov. Každý má potreby, ktoré sa snaží uspokojiť, a aby ich uspokojil koná buď v súlade so zaužívaným systémom, alebo sa správa ako reformátor alebo revolucionár. V súlade s touto podmienkou, spoločenské systémy musia odpovedať potrebám jednotlivcov alebo byť pripravené na nestabilitu a násilnú zmenu. Teoretici zaoberajúci sa ľudskými potrebami argumentujú, že veľa nezvládnuteľných konfliktov je zapríčinených nedostatkom naplnených základných ľudských potrieb. Hovoríme o základných potrebách ako potrava, voda a prístrešie, ako aj o komplexnejších potrebách súvisiacich s bezpečnosťou, ochranou, sebaúctou a osobným uplatnením. Tieto komplexnejšie potreby sa sústreďujú na schopnosť mať na výber vo všetkých aspektoch ľudského života a byť schopný prijať svoju identitu a kultúrne hodnoty ako legitímne. Potreba rozširovať spravodlivosť aj sa zúčastňovať na živote občianskej spoločnosti je tiež rozhodujúca. Všetky z týchto potrieb patria medzi základné požiadavky pre rozvoj ľudstva. Zatiaľ čo záujmy môžu byť po vstupe do konfliktu preformulované, z potrieb sa upúšťať nedá.

Identita: Konflikty môžu byť zapríčinené aj pocitom ohrozenej identity. Identita sa vytvára na základe rôznych osobnostných čŕt a skúseností. Konflikty týkajúce sa identity rastú, keď členovia skupiny cítia, že sú oni sami ohrození, alebo je im odopretá legitimita a úcta. Pretože identita je integrálnou súčasťou sebaúcty a človeku pomáha interpretovať svet, je pravdepodobné, že akékoľvek ohrozenie identity vyprovokuje silnú reakciu. Niektoré konflikty o identite sú zakorenené v nacionalizme. Nacionalizmus ako ideológia vyzdvihuje existenciu ľudí alebo národov, ktorých členovia majú spoločnú históriu a osud. Nacionalistické zmyšľanie často vedie jednotlivcov, aby videli ich vlastnú skupinu alebo národ ako nadradenú vzhľadom na ostatné skupiny. To môže tiež viesť členov skupiny k hanobeniu alebo tendencii vládnúť nad inými ľuďmi alebo krajinami. Pretože akákoľvek výzva, ktorej niektorý národ čelí, sa považuje za ohrozenie existencie jeho členov, nacionalizmus môže byť príčinou konfliktu. Nakoniec, konflikty identity sú typické pre históriu kolonializmu, etnocentizmu alebo rasizmu a z histórie vystupujú ako konflikty nadvlády a vnímanej nespravodlivosti. Kolonizácia má často obzvlášť vážne spoločensko-ekonomické a

morálne dôsledky, ktoré majú tendenciu pretrvávajúť. Tam, kde je veľká nerovnováha moci, silnejšia strana môže ľahko využiť alebo zneužiť menej silnú stranu. Menšinovým skupinám môže byť odopretá efektívna politická účasť, alebo pociťujú nedostatok príležitostí na kultúrne vyjadrenie. Ak sa popiera ich identita, alebo jednoducho nie je uznaná väčšinou, tieto utláčané skupiny môžu považovať takúto hierarchiu moci za nespravodlivú a vzbúriť sa proti nej. To vedie k nezvládnutiu situácie.

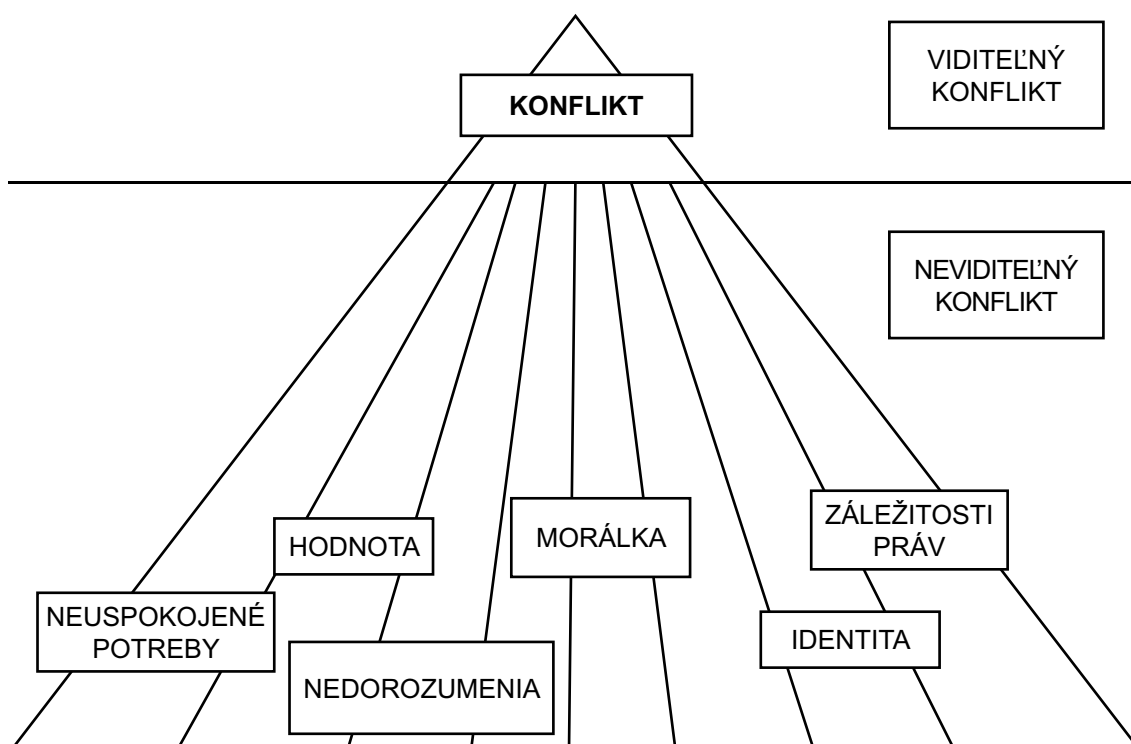
Morálne aspekty: Konflikty, týkajúce sa morálnych rozdielov majú tendenciu stať sa dlhotrvajúcimi. Podstatné témy sú často riadené prísne uplatňovanou morálnou vierou, založenou na základnom predpoklade, že nemôže byť nesprávna. Tieto základné morálne, náboženské a osobné hodnoty sa nedajú ľahko zameniť a ľudia, ktorí sa držia nejakej ideológie, sú neochotní robiť kompromisy v hodnotách, ktorým veria. Morálne konflikty vznikajú práve zo zrážky odlišných pohľadov. Fundamentálna viera a presvedčenie ako najlepšie žiť sa môžu radikálne líšiť od hodnôt a presvedčenia zachovávaných inou skupinou. Strany v konflikte zachovávajú odlišné štandardy práva a dobra a na vážne otázky týkajúce sa morálky dávajú úplne odlišné odpovede. Pretože hodnoty a morálka majú tendenciu byť dosť stabilné, ľudia nie sú ochotní o týchto témach diskutovať. Problémom je, ak sa podstatné problémy konfliktu týkajú hlboko zakorenených morálnych zásad účastníkov.

Tí, ktorí sa zúčastňujú na morálnych konfliktoch, môžu dokonca predlžovať trvanie konfliktu, lebo sa im konflikt zdá potrebný a morálny. Časť svojej identity dokonca vytvárajú na základe presvedčenia, že sú bojovníkmi alebo oponentmi svojich nepriateľov a majú záujem pokračovať v konflikte, pretože im umožňuje zohrať vysoko žiadanú úlohu. Pretože vojny o hodnoty sú často o boji o moc a o status, strany v konflikte chcú neutralizovať, zraniť alebo eliminovať svojich rivalov. Akýkoľvek kompromis týkajúci sa toho, čo je pre nich najpodstatnejšie, považujú za ohrozenie svojich základných ľudských potrieb a svojho zmyslu pre identitu.

Spravodlivosť: Pretože túžba po spravodlivosti je tiež takou, v ktorej ľudia nie sú ochotní robiť kompromisy, vynucovanie si spravodlivosti tiež často vedie k ťažko zvládnuteľným konfliktom. Individuálny zmysel pre spravodlivosť je spojený s normami, právom a nárokmi každého jednotlivca, ktoré podmieňujú slušné ľudské zaobchádzanie. Ak existuje vnímaný rozpor medzi tým, čo osoba má, čo chce a na čo verí, že má nárok, môže uveriť, že je zbavená zisku, ktorý si zaslúži. K tomuto dochádza vtedy, ak sa buď priebeh akcie, alebo jej výsledok, javí ako neférový. Keď ľudia veria, že sa s nimi zaobchádza nespravodlivo, môžu sa pokúsiť „o revanš“ alebo vyzvať tých, ktorí s nimi nezaobchádzali správne. Naozaj, vnímanie nespravodlivosti často motivuje k agresii alebo k odvete. Jednotlivci môžu považovať násilie za jediný spôsob ako upozorniť na nespravodlivosť, ktorú utrpeli a zabezpečiť, že ich základné potreby budú uspokojené. Toto pravdepodobne nastane, ak sa nevyvíjajú žiadne aktivity, ktoré by napravili utláčané spoločenské štruktúry, alebo aby vinníkov potrestali a znovu nastolili spravodlivosť. Avšak mocní často odpovedajú pokusom potlačiť výtržnosti a udržiavať status quo. To môže viesť k neutíchajúcemu konfliktu.

Práva: Krivdy založené na porušovaní zákonov podobne prispievajú k nezvládnutiu situácie. Spor začne, keď si jedna osoba alebo skupina robí nárok alebo žiada inú osobu, ktorá to odmieta. Jeden spôsob ako rozriešiť spory je spoľahnúť sa na nejaký nezávislý štandard, ktorý je vo všeobecnosti vnímaný ako správny. Avšak ak obe strany považujú svoj nárok za „správny“, umiernené pozície sa stanú menej pravdepodobnými a bude náročné dosiahnuť kompromis alebo konsenzus. Rozprávanie o právach môže predčasne ukončiť „ďalšiu komunikáciu s tými, ktorých uhly pohľadu sú odlišné od našich vlastných“. Toto je čiastočne založené na tom, že na práve založené argumenty sa považujú za „tromfové karty“, ktoré neutralizujú všetky ostatné pozície. Tendencia smerom k absolútnej formulácii v právnych sporoch podporuje nerealistické očakávania a zvyšuje pravdepodobnosť konfliktu. Tiež sa tak ignorujú spoločenské náklady a práva ostatných a stavajú sa prekážky v dialógu, ktorý by mohol viesť k objaveniu spoločného základu alebo kompromisu. Predpoklad ľudí, že sú oprávnení k istým právam, môže tiež vyústiť do sebastrednosti. Transformovanie niečoho do práva dáva nositeľom predpokladaného práva schopnosť požadovať realizáciu od tých, ktorí majú „povinnosť“ si tento právny nárok uvedomiť. Keď si strany nezvážia svoje právne nároky oproti právam ostatných, ich konflikt sa pravdepodobne stane ťažko zvládnuteľný.

Otázky týkajúce sa distribúcie výhod: Konflikty, vznikajúce okolo toho, kto dostane čo a koľko toho dostane, tiež smerujú k ťažko zvládnuteľným. Veci, ktoré sa distribuujú, zahŕňajú hmatateľné zdroje ako sú peniaze, pôda alebo lepšie zamestnanie, ako aj nehmateľné zdroje, napr. spoločenské postavenie. Ak je k dispozícii mnoho zdrojov, potom si každý jednoducho zoberie, čo potrebuje a žiadny konflikt nevypukne. Avšak, ak nie je zdrojov dosť na uspokojenie potrieb každého alebo to, čo niekto chce sa nedá zabezpečiť ani vytvoriť, v konflikte prichádza k situácii „výhra-prehra“. Jedna strana dostane viac, druhá strana dostáva menej (resp. viac „stráca“). Keď je vec, o ktorú v konflikte ide, veľmi dôležitá alebo cenná, takéto konflikty majú tendenciu eskalovať.



Konflikt a kultúra

Kultúra je pevne zviazaná s každým konfliktom, pretože konflikty sa odohrávajú medzi ľuďmi. Kultúra ovplyvňuje spôsob akým pomenúvame, rámcujeme, obviňujeme a pokúšame sa zmieriť konflikty. Či konflikt vôbec existuje, je otázka kultúry. Označovať niektoré z našich interakcií za konflikty a ich následná analýza a rozkúskovanie na menšie časti je jasne západný prístup, ktorý môže zakryť iné aspekty vzťahov. Kultúra je vždy faktorom v konflikte, či hrá ústrednú úlohu, alebo ho ovplyvňuje jemne a nenápadne. Pri akomkoľvek konflikte, na výsledku ktorého nám veľmi záleží, a kde si vytvárame mienku a uchováme svoju identitu, existuje vždy kultúrna zložka. Konflikty medzi dospelými a rodičmi sú tvarované generačnou kultúrou a konflikty medzi manželmi alebo partnermi sú ovplyvnené kultúrou pohlaví. V organizáciách vznikajúce konflikty z rozdielnych disciplinárnych kultúr eskalujú napätie medzi spolupracovníkmi, vytvárajú napätú alebo zlú atmosféru a vystresované vzťahy. Konflikt je súčasťou kultúry - niekedy je tlačný s intenzitou, inokedy je tichý, sotva pozorujeme jeho prítomnosť, až kým naň prekvapení ľudia nenarazia.

Kultúra sa nedá oddeliť od konfliktu, hoci ho nezapríčiňuje. Keď sa v rodinách, organizáciách alebo spoločenstvách objavia rozdiely, kultúra je vždy prítomná, tvaruje chápanie, postoje, správanie a výsledok. Keď kultúrne skupiny, ku ktorým patríme, sú v našej spoločnosti alebo národe vo väčšine, sme si menej vedomí obsahu správ, ktoré vysielať. Kultúra v dominantnej skupine sa zdá

byť „prirodzená“, „normálna“ - „spôsob, akým sa tu veci dejú“. Všimneme si len dopad kultúry, ktorá je iná od našej vlastnej, všímajúc si správanie, ktoré sa nám zdá exotické alebo zvláštne. Kultúru môžeme označiť za ľadovec – z väčšej časti ponorený – a preto je dôležité zahrnúť ju do našich analýz a intervencií. Neznáme ľadovce môžu byť nebezpečné a je nemožné, aby sme o stretnutí s nimi správne rozhodli, keď nepoznáme ich veľkosť a polohu.

Konflikt a násilie sú rozdielne veci

Konflikt a násilie sú rozdielne veci, hoci násilie je veľmi často vyjadrením konfliktu, spôsobom realizovania konfliktov. Násilie v konfliktoch existuje:

- Ako nástroj represie mocnejšou stranou v konflikte, ktorá si želá vnútiť svoje záujmy iným,
- Ako nástroj vyjadrenia záujmov slabších strán v konflikte, obzvlášť keď nepoznajú iné spôsoby,
- Keď konfliktne strany zlyhajú v snahe nájsť iné prostriedky na vysporiadanie sa s konfliktom,
- V spojení s eskaláciou dynamiky konfliktu,
- Ako odvetná akcia smerom k druhej strane, na legitimizovanie svojej vlastnej pozície.

Násilie pozostáva z akcií, slov, postojov, štruktúr alebo systémov, ktoré zapríčiňujú fyzické, psychologické, spoločenské, alebo environmentálne škody a/alebo zabránia ľuďom dosiahnuť ich plný ľudský potenciál.

V dôsledku pochopenia tohto javu prišiel Johan Galtung k záveru, že násilie sa stáva ľudským bytostiam a medzi ľudskými bytostami. Že ľudia sú limitovaní v uspokojení svojich základných potrieb (potreby prežitia, potreby blaha, identity a významu, potreby slobody). Pod vplyvom násillia ľudia nie sú schopní dosahovať hranice svojich možností alebo nie sú schopní zvyšovať uspokojenie z napĺňania svojich potrieb.

Násilie môže klásť ruku na telo a/alebo dušu a je spojené s vplyvmi, ktorým sa dá vyhnúť (zapríčinených človekom).

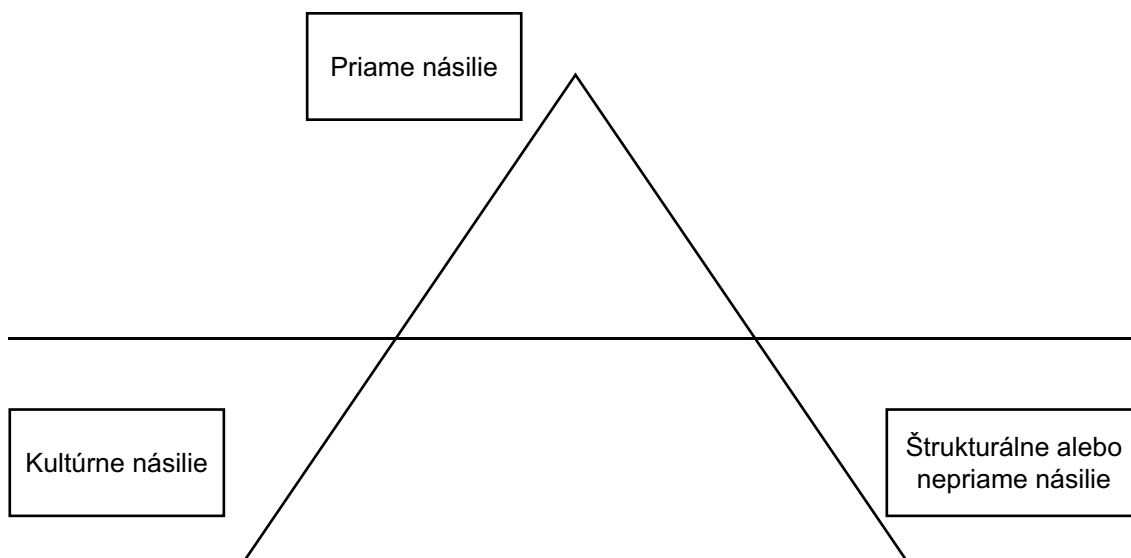
Dimenzie násillia

Zvyčajne rozmýšľame o násillí ako o istom druhu správania. Fyzické útoky, bitka, mučivé zabíjanie sú toho príkladmi. Vojny a občianske nepokoje sú jeho viditeľnými prejavmi. V nedávnych rokoch sa pochopenie násillia prehĺbilo, aby zahrnilo aj menej obvyklé formy násillia, ktoré môžu byť rovnako poškodzujúce a snáď je ich aj náročnejšie zvládať. Ukázalo sa ako nezmyselné nezahrnúť do pojmu násillia napr. zabíjanie postupným vyhladovaním či odopretím uspokojenia iných základných potrieb pre život. Existujú systémy a štruktúry, ktoré jednoducho neberú do úvahy potreby iných, alebo dokonca cielene vyvolávajú utrpenie.

Štrukturálne alebo nepriame násilie je formou násillia, kde vinníci nie sú tak ľahko identifikovateľní, pretože tu hrá úlohu celá sieť štruktúr a zodpovedností. Možno niekedy dokonca ani neexistujú konkrétne osoby, ktoré zamýšľajú takéto násilie použiť. To sa stáva v prípadoch priemyselného znečistenia, legislatívy, ktorá marginalizuje skupiny populácie, atď.

Johann Galtung pridáva aj tretiu formu násillia – kultúrne násilie. Pod kultúrnym násillím rozumieme tie aspekty kultúry, ktoré sa dajú použiť na ospravedlnenie alebo zlegitimizovanie priameho alebo štrukturálneho násillia. Je dôležité upozorniť, že neexistujú „násilné kultúry“, ale Galtung hovorí o aspektoch kultúry, ktoré sa môžu nachádzať v ktorejkoľvek kultúre: hviezdy, kríže a polmesiace, zástavy, hymny, vojenské prehliadky, buričské prejavy, vojnu provokujúce plagáty, ktoré sa používajú, aby položili základ pre ostatné formy násillia; ale tiež jazyk, veda, spoločenská rozprava, ktoré môžu výrazne ovplyvniť ľudí.

Existuje aj iná hlbšia úroveň pochopenia násillia. Týka sa menej viditeľných, rozumových procesov: pocitov, postojov a hodnôt, ktorých sa ľudia držia. Tieto nie sú násilné sami osebe, ale môžu



sa stať ľahko zdrojom násillia alebo prinajmenšom umožniť násilné správanie. Nenávisť, strach a nedôvera sú pocity, ktoré nám dovoľujú ľudí klasifikovať na podradených a nadradených, v kategóriách ako sú rasa, pohlavie, náboženstvo, etnicita, rozumová schopnosť, politická ideológia.

Tieto pocity môžu zapríčiniť, že skupina ľudí prestane tolerovať kohokoľvek, kto je od nej odlišný v niektorej alebo vo všetkých týchto kategóriách. Pri vhodnej propagande je odtiaľto už relatívne malý krok k tomu, aby členovia skupiny začali vidieť ostatných ako menejcenné ľudské bytosti a aby sa zúčastňovali neľudských akcií proti nim, alebo prinajmenšom ticho s nimi súhlasili.

Vyššie uvedený obrázok ukazuje tri prvky (správanie – priame násilie, kontext – štrukturálne násilie a postoje – kultúrne násilie), ktoré sú navzájom prepojené. Aktivita zamierená na redukovanie násilného správania, hoci je veľmi potrebná, sama o sebe nestačí a musí byť doplnená krokmi vzťahujúcimi sa aj na kontext a postoje, ak sa má dosiahnuť zmier. Na podporu mieru je potrebná práca zamierená na všetky tri dimenzie.

Širší pohľad na násilie pomáha pri jeho porozumení, pretože ukazuje, že násilné správanie a vojna sú len malou časťou toho, z čoho sa konflikt skladá, a indikuje vzájomné prepojenie jeho troch dimenzií. Intervencia v jednej oblasti má účinok na ostatné. Koncept násillia nás vedie k tomu, aby sme identifikovali tých, ktorí ho organizujú a profitujú z neho a ukazuje nám kritické vstupné body transformácie konfliktov.

CVIČENIE: FORMY NÁSILLIA

Ciele:	Cvičenie umožní účastníkom uvedomiť si rozdielne formy násillia. Rozšíri ich perspektívu a umožní im uvedomiť si, že fyzické násilie nie je jedinou formou násillia.
Potrebný čas:	30 minút
Materiál:	Séria fotografií o rozličných druhoch násillia Na toto cvičenie sa tréner musí pripraviť vopred. Musí si zozbierať fotografie z novín a časopisov, príp. pohľadnice, ktoré sú spojené s "násillím". Uistite sa, že zozbierané obrázky sa týkajú rozdielnych foriem násillia: osobného, štrukturálneho, kultúrneho, fyzického, psychologického, verbálneho, atď. Podlepte obrázky výkresmi tak, aby sa s nimi dalo ľahko pracovať.

Priebeh akcie:	<p>Tréner rozloží obrázky na stôl (alebo na dlážku).</p> <p>Každý účastník si vyberie jeden z nich, ktorý ukazuje formu násilia, ktorá ho/ju oslovuje (vlastná skúsenosť, zvedavosť, záujem).</p> <p>Potom sa skupina posadí do kruhu a každý vysvetlí násilie, ktoré vidí na obrázku. Nasleduje diskusia o tom, že konflikt a násilie nie sú to isté a treba ich rozlišovať.</p> <p>Potom, čo boli klasifikované rozdielne črty násilia na</p> <ul style="list-style-type: none">• priame• štrukturálne• kultúrne <p>sú účastníci požiadaní, aby priniesli príklady z ich skúseností, týkajúcich sa rozdielných foriem násilia.</p> <p>V pléne môže nasledovať diskusia, v ktorej sa predebatujú ďalšie príklady.</p>
Poznámky:	<p>Cvičenie s fotografiami môže byť použité, aby stimulovalo diskusiu aj na iné témy (ako sú nenásilie, konflikt, diskriminácia, atď.).</p> <p>Alternatívne, tréner môže premietnuť dokumentárny film, aby stimuloval diskusiu o násilí a jeho rozdielných črtách. Napríklad: Film : MAHATMA – Život Gándhiho, 1869-1948 , The Gandhi National Memorial Fund, na web stránke: www.gandhiserve.org</p>

Dynamika konfliktov

Dynamiku konfliktov môžeme opísať ako výsledok interakcie medzi profilom konfliktu, aktérmi a príčinami. Pochopenie dynamiky konfliktu pomôže identifikovať príležitosti pre intervencie, hlavne prostredníctvom tvorby scenárov, ktorý sa používa na zhodnotenie možných intervencií a možných odoziev.

Konflikt Stalo sa zvyčajne člení na niekoľko fáz. Rozdielni autori pomenúvajú a opisujú tieto fázy rôzne, ale väčšina z nich spomína prinajmenšom tieto:

- fáza pred konfliktom
- konfrontácia
- kríza
- následky
- fáza po konflikte

Tieto fázy sú často zobrazované na grafe, ako je uvedený ďalej, hoci prechod z jedného stupňa k nasledujúcemu nie je v skutočnosti plynulý a niektoré stupne sa môžu opakovať alebo v istej fáze zaseknúť.

Potenciálne konflikt existuje vždy, keď majú ľudia rozdielne potreby, hodnoty alebo záujmy. Toto je stupeň pred konfliktom. Konflikt je zatiaľ ukrytý a neprejavuje sa zreteľne navonok. Na tomto stupni môže existovať napätie vo vzťahoch medzi stranami a/alebo túžba vyhnúť sa vzájomnému kontaktu.

Konflikt sa vôbec nemusí prejavíť, ak nenastane tzv. „spúšťacia udalosť“. Tá vedie k otvoreniu konfliktu a môže nastať konfrontácia. Každá strana konfliktu začne zhromažďovať svoje zdroje, prípadne hľadá spojencov s očakávaním, že konfrontácia (a prípadné násilie) sa bude zhoršovať.

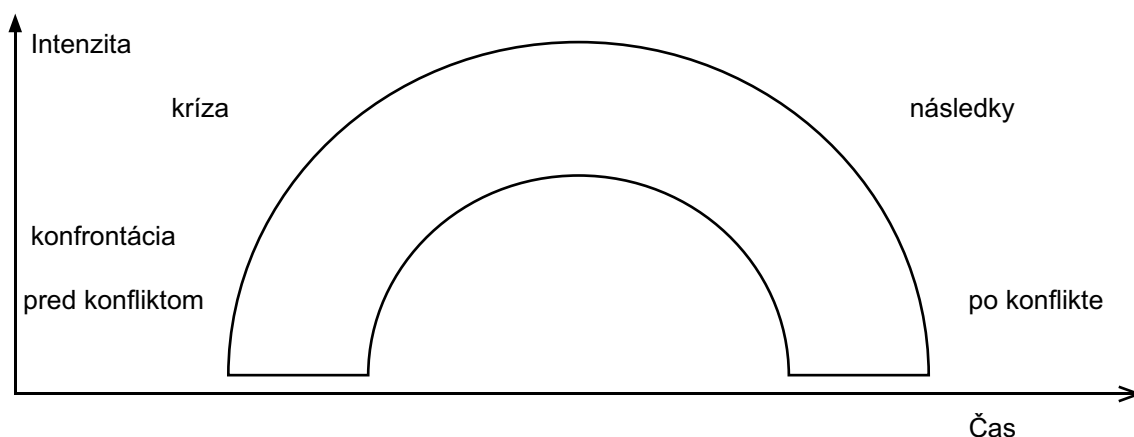
Kríza predstavuje vrchol konfliktu, keď napätie alebo násilie je najintenzívnejšie. Bežná komunikácia medzi stranami zvyčajne prestáva.

Výsledok. Eskalácia nemôže pokračovať večne. Kríza vedie k nejakým následkom. Jedna strana môže druhú poraziť, ustúpiť požiadavkám, alebo sa vzdať. Strany môžu súhlasiť s vyjednávaním, buď s podporou alebo bez podpory tretej strany. Na tomto stupni už napätie, konfrontácia a násilie slabnú a existuje možnosť urovnania.

Po konflikte. Nakoniec sa situácia môže vyriešiť spôsobom, ktorý vedie k ukončeniu akejkoľvek násilnej konfrontácie, k zníženiu napätia a k normálnejším vzťahom medzi stranami. Tento stupeň môže však viesť naspäť k ďalšej predkonfliktnej fáze, ak kľúčové problémy neboli náležite vyriešené.

Uvedený model je idealizovaný. Skutočné konflikty zvyčajne nefungujú lineárne. Skôr sa vyvíjajú nerovnomerne, príklon k riešeniam sa strieda s novými nárazmi a zhoršeniami. Eskalácia môže nanovo prepuknúť, keď nastane dočasná patová situácia, alebo po fáze vyjednávania. Eskalácia a deeskalácia sa môžu striedať. Inokedy sa vyjednávania v patovej situácii vôbec neocitne. Napriek tomu je uvedený model užitočný, pretože väčšina konfliktov prechádza cez podobné stupne aspoň raz vo svojej histórii.

Rozdeliť konflikt na fázy je užitočné pri snahách o jeho transformáciu. Rozpoznanie rôznej dynamiky v rôznych fázach konfliktu pomáha pri zvažovaní špecifických stratégií a taktík, ktoré účastníci a intervenujúci používajú v jednotlivých fázach.



Eskalácia konfliktu

O eskalácii hovoríme pri zvýšení intenzity konfliktu a pri zvyšovaní tvrdosti taktiky použitej v konflikte. Je vedená zmenami v rámci každej strany, novými typmi interakcie medzi nimi, a zapojením nových strán do zápasu. Keď konflikty eskalujú, viac ľudí má tendenciu sa do nich zapájať. Strany používajú väčšie a silnejšie hrozby a stanovujú prísnejšie negatívne sankcie. Môže sa naštartovať násilie, alebo ak sa už vyskytlo, môže sa stať krutejším a/alebo rozšíreným v závislosti na zvyšujúcom sa počte účastníkov zapojených do konfliktu.

Za istých okolností je eskalácia racionálna vec. Ak má strana výraznú prevahu nad svojím oponentom, dáva zmysel využiť svoju moc a premôcť rezistenciu oponenta. Strany tiež môžu úmyselne eskalovať konflikt, aby tak tlačili na druhú stranu, aby zapojili tretiu stranu alebo zaangažovali viac ľudí do svojho prípadu. V mnohých prípadoch tento druh taktickej eskalácie môže mať pozitívne účinky a môže pomôcť posunúť strany smerom k vzájomne užitočnému vzťahu.

Avšak väčšinou sa eskalácia konfliktu deje mimovoľne a vyskytuje sa bez toho, aby si strany plne uvedomovali dôsledky svojich činov. Niekedy je eskalácia výsledkom prebiehajúcej krízy a časového tlaku, ktoré prinúti strany konať ešte predtým ako stihnú zobrať do úvahy alternatív-

ne spôsoby akcie, alebo ešte predtým ako plne pochopia situáciu. Použitie sily a hrozieb, ak sa zdajú príliš extrémne, môže vyvolať ostrú reakciu a vyprovokovať odvetu. V takýchto prípadoch sa konflikty zvyčajne vymknú spod kontroly a majú veľmi ničiace účinky. Deštruktívne vedené konflikty majú zvyčajne na konte veľké straty pre jednu alebo viacero zo súperiacich strán a majú tendenciu trvať dlhý čas.

Aby sme sa vyhli týmto negatívnym dôsledkom, je potrebné lepšie pochopiť dynamiku eskalácie konfliktu.

CVIČENIE: ESKALÁCIA KONFLIKTOV

Ciele:	Cvičenie umožní účastníkom uvedomiť si dynamiku eskalácie konfliktu a bude slúžiť ako podklad pre nasledujúcu teoretickú diskusiu.
Potrebný čas:	40 minút
Materiál:	Flipchart, papier na flipchart, fixky, kartičky
Priebeh akcie:	<p>Tréner požiada skupinu, aby menovala zopár typických sporov každodenného života. Tieto sa zapíšu na flipchart.</p> <p>Tréner spolu so skupinou rýchlo vyberie niekoľko interpersonálnych konfliktov a niekoľko konfliktov medzi skupinami, ktoré sa zdajú byť zaujímavé a je ich možné hrať v skupine 3-5 osôb.</p> <p>Účastníci sú rozdelení do podskupín o veľkosti 3-5 osôb - podľa vybranej témy sporu, aby sa porozprávali a rýchlo vytvorili (5 minút) malú scénu, ktorá ilustruje daný prípad.</p> <p>Tieto scény sa predvedú v pléne. Skupina pozoruje a tréner vedie diskusiu o faktoroch, ktoré viedli k rozvoju konfliktu. Tieto faktory sú zaznamenané.</p> <p>V prípadoch, kde nie sú konflikty veľmi eskalované, tréner požiada jedného z divákov, aby zaujal miesto aktéra a zahral rolu spôsobom, ktorý by mal eskalovať konfliktnú situáciu. Skupina diskutuje o tom, čo sa stalo aby sa napätie vystupňovalo. To sa tiež zapíše.</p>
Poznámky:	<p>Cvičenie funguje ako zahrievacie cvičenie k danej téme.</p> <p>Keď sa eskalačné faktory zapíšu na kartičky, neskôr sa môžu použiť, aby ilustrovali Glaslových deväť krokov eskalácie (pozri cvičenie uvedené nižšie).</p>

Podmienky podnecujúce konflikty

Niekedy je eskalácia konfliktov daná nezlučiteľnými cieľmi. Deštruktívne spoločenské a interpersonálne konflikty začínajú výskytom odporujúcich si cieľov dvoch oponentov. Ak strany nenájdu vzájomne vyhovujúce riešenie a jedna verí, že má moc, aby podstatne zmenila túžby iných, môže sa pokúsiť nahnať strach druhej strane až pokiaľ táto nerezignuje. Keď oponenti pokračujú vo svojich nezlučiteľných cieľoch, môžu začať zastrašovať alebo ohrozovať druhú stranu, a tak ju prinútiť odovzdať im to, čo chcú. Každá strana typicky verí, že tá druhá je vedená silou a snaží sa zvýšiť svoje donucovacie správanie, až kým jej v tom rovnakým spôsobom nezabránia. Ale ak je jedna strana poškodená alebo ohrozená druhou, je pravdepodobnejšie, že odpovie nepriateľstvom. Čím väčší počet nezhôd a čím silnejší pocit krivdy, tým viac je podnecovaná eskalácia.

V mnohých prípadoch, sporiace sa strany sa navzájom považujú za konkurenciu v tom, aké vysoké majú túžby alebo ako veľmi im každej záleží na téme sporu a ako neprijateľné je pre ne robiť kompromisy. Napríklad témy, ktoré protistrany považujú za integrálnu súčasť svojej osobnej alebo kolektívnej identity, sú viac náchylné eskalovať. Keď strany čelia skupinám, ktoré prejavujú radikálne rozdielne postoje, hodnoty a správanie, môžu sa cítiť kritizované, ponižované alebo ohrozené. Ohrozenie identity smeruje k vyburcovaniu hnevu a strachu, ktoré zase podporia eskaláciu konfliktu. Podobne morálne konflikty často vedú k eskalácii, pretože oponent sa (zdanlivo) mýli v princípe, a nie je len na nesprávnej strane daného problému. Spory zahrňujúce ideologické alebo morálne témy priťahujú viac zaangažovaných strán a sú odolné voči kompromisom.

Minulé pocity krivdy, nespravodlivosti a vysoká úroveň frustrácie môžu tiež vyprovokovať eskaláciu. Eskalácia založená na nepriateľstve je často zapríčinená pocitom krivdy alebo pocitom nespravodlivosti a môže byť zakorenená v udalostiach, čo sa stali v ďalekej minulosti. Jedna strana cíti, že s ňou jej oponent zaobchádzal neférov a hnevivo viní oponenta za utrpenie, ktorému bola vystavená. Strádanie, nerovnaké zaobchádzanie, bolesť a utrpenie preto vedú k túžbe potrestať alebo zraniť toho druhého. Ak neexistujú „pravidlá vyrovnania sa“, poškodená strana je často dohnaná k odplatu ako k reakcii na túto vnímanú provokáciu. Avšak pocity hnevu a frustrácie vedú k prehnanej reakcii. A ak sa aktivita jednej strany zdá príliš krutá a prevyšuje bežné očakávania druhej strany, môže vyprovokovať zúrivosť a poľahky zintenzívniť boj.

Často konflikty založené na nepriateľstve smerujú k eskalácii kvôli triviálnym príčinám a tiež sa stávajú nezmyselne násilnými. Keď si obeť urobí nadsadenú inventúru škôd, ktoré utrpeli, pravdepodobne začnú myslieť na odplatu. Ich bezohľadná reakcia často vedie k ďalšej nespravodlivosti, čo zabezpečí, že z pôvodného páchatela sa stane obeť. Takéto správanie generuje nové konflikty, ale hlavne provokuje nové pocity hnevu a nespravodlivosti. Obe strany tak môžu prísť k záveru, že riešením ich konfliktu je odplata.

Nosné mechanizmy eskalácie konfliktu môžu byť opísané nasledovne:

1

- **Nabaľovanie problémov:**

Viac a viac problémov sa pridáva k pôvodnej nehode; „infekcia“ problémov.

A súčasne

- **Narastá zjednodušovanie**

V zaoberaní sa problémami oponenta („X ide jasne len o jedinú vec“).

2

- **Rozširovanie arény:**

Viac a viac ľudí je zatiahnutých do sporu; okruh sa rozširuje; záujmy mnohých ľudí/skupín sú kolektivizované a premiešané.

A súčasne

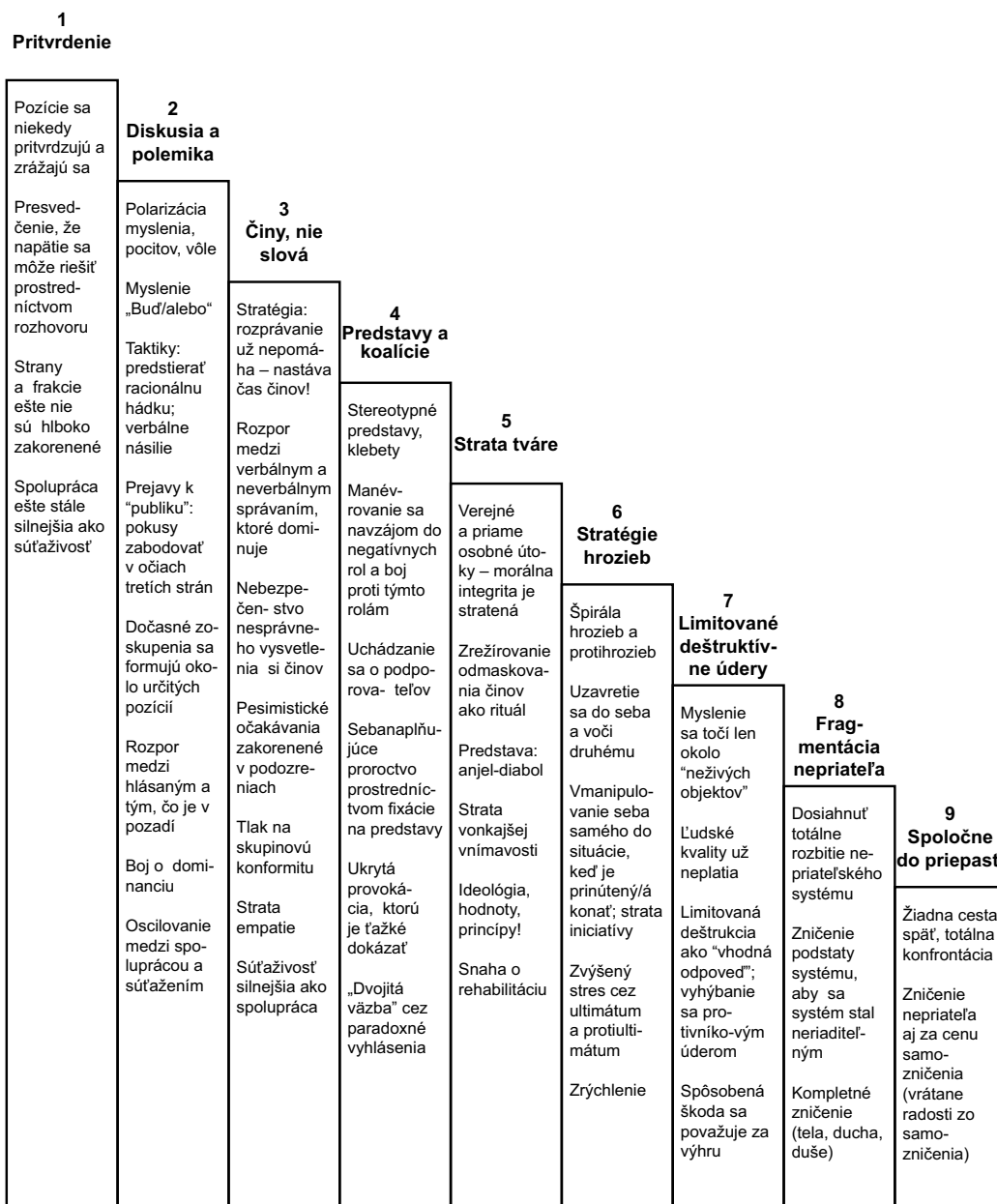
- **Zvyšovanie zosobňovania problémov**

(“X je príčinou všetkého zla”, “Zbavte sa X!”).

Uvedomenie si rozdielných úrovní eskalácie je dôležité, pretože umožňuje zasiahnuť konštruktívnym spôsobom v danej situácii. Ukáže tiež nebezpečenstvá istého správania alebo aktivity, ak sme my sami súčasťou konfliktu.

Model eskalácie podľa Glasla

História ľudskej spoločnosti ako aj každodenná skúsenosť konfliktov medzi osobami ukazujú, že ťažné sily konfliktu sú veľmi silné a môžu nás mohutne ťahať k deštrukcii. Preto je rastúca intenzita konfliktu v nasledujúcej tabuľke znázornená ako cesta smerujúca nadol.



Deväť úrovní eskalácie
(Podľa F.Glasa: Confronting conflict 1999, str.104-105)

Na základe mnohoročných vedeckých, vzdelávacích a praktických skúseností Friedrich Glasl dospeje k deviatim „typickým“ stupňom eskalácie konfliktu. Tieto sú nápomocné pre lepšie pochopenie a analýzu konfliktov ako aj pre nájdenie ciest ako sa vysporiadať s dynamikou konfliktu.

CVIČENIE: ANALÝZA ESKALÁCIE

Ciele:	Prostredníctvom tohto cvičenia účastníci aplikujú teóriu eskalácie konfliktov na konkrétne prípady. Budú precvičovať pozorovanie rozdielnych úrovní konfliktu a vzťahovať ich na svoj kontext.
Potrebný čas:	90 minút

Materiál:	Flipchart, papier na flipchart, fixky
Priebeh akcie:	<p>Tréner zhromaždí prípady sociálnych konfliktov, ktoré zažil aspoň jeden z účastníkov zo skupiny. Sú charakterizované jednou vetou/zopár kľúčovými slovami a zaznamenané na flipcharte.</p> <p>Spoločne so skupinou vyberie niektoré z nich, ktoré sú pre skupinu zaujímavé a ktoré sú dostatočne eskalované, aby sa na nich dalo ukázať niekoľko úrovní eskalácie.</p> <p>Potom rozdelí skupinu do podskupín okolo každého prípadu. Uistí sa, že tam zaradil aj účastníka, ktorý prípad dobre pozná. Táto osoba slúži ako „informátor“ a vysvetlí konfliktný prípad svojej malej skupine. Potom skupina identifikuje najvyššiu úroveň eskalácie, ktorú tento konflikt dosiahol.</p> <p>Nasleduje diskusia, čo sa udialo na každej úrovni eskalácie a čo zapríčinilo vzrast napätia. Toto sa zaznamená na flipchartový papier podľa úrovni eskalácie.</p> <p>Skupiny prezentujú svoje poznatky v pléne. Tréner facilituje diskusiu. Nejasnosti týkajúce sa teórie (alebo protiklady k teórii) sú zaznamenané, aby sa nakoniec prediskutovali.</p>
Poznámky:	Na základe prípadových štúdií, tréner/skupina môžu objaviť typické vzory správania pre svoju spoločnosť/komunitu, ktoré musia brať do úvahy, keď budú pracovať v realite.

Podľa predstaveného modelu, eskalácia vzniká zo začarovaného kruhu akcie a reakcie. Pretože každá reakcia je silnejšia a intenzívnejšia ako akcia, ktorá tomu predchádza, každá odvetna alebo defenzívna akcia v špirále pripraví nový problém.

Dynamika konfliktu môže byť buď odvetná alebo obranná. V odvetnej dynamike, každá strana potrestá tú druhú za akcie, ktoré pokladá za škodlivé. Odveta môže byť odpoveďou na udalosti, ktoré sa udiali v dávnej minulosti, alebo odpoveďou na oponentove nedávne odporne skutky. Tieto udalosti vedú jednu stranu, aby obvinila druhú za utrpenú škodu, a želala si jej potrestanie. Centrom tejto túžby po odvete sú pocity hnevu a vnímaná potreba dať tomu druhému príučku. Navyše je bežné, že jedna strana si zle vypočíta pravdepodobnú reakciu tej druhej a nevedomky sa dopustí skutkov, ktoré vyústia do ďalšej eskalácie. Napríklad strana sa môže pokúsiť zastrašiť svojho oponenta, a namiesto toho vyprovokuje drsnú protiakciu.

Úroveň 1 (výhra-výhra) (Obe strany v konflikte na prvej úrovni môžu stále vyhrať)

Stupeň 1: Napätie

Konflikty sa začínajú napätím, napr. príležitostnými rozdielmi názorov. Toto je bežné a nevníma sa to ako začiatok konfliktu. Ak sa konflikt aj tak otvorí, názorové rozdiely sa stanú podstatnejšími. Príčiny konfliktu môžu mať hlbšie príčiny.

Stupeň 2: Diskusia

Od tohto bodu strany v konflikte uvažujú o stratégiách, pomocou ktorých presvedčia druhú osobu. Rozdiely v názore vedú k rozporu. Každý sa pokúša dostať toho druhého pod tlak.

Stupeň 3: Činy, nie slová

Strany zvyšujú tlak na seba navzájom, aby ukázali svoju prevahu. Rozhovory sa môžu prerušiť. Komunikácia sa vytráca a konflikt sa rýchlo stáva intenzívnejším.

Úroveň 2 (výhra-prehra) (Na druhej úrovni jedna strana stráca, zatiaľ čo iná vyhráva)

Stupeň 4: Koalície

Konflikt sa zosilňuje, keď strany začnú hľadať podporu u iných. Pretože cítia, že sú v práve, je pre nich v poriadku odsudzovať oponenta. Nejde o riešenie konfliktu - ide o výhru a o to, že oponent prehrá.

Stupeň 5: Strata tváre

Cieľom je zničiť identitu druhej strany všetkými možnými spôsobmi (obvineniami apod.). Prichádza ku kompletnej strate dôvery. Strata tváre znamená stratu morálnej dôveryhodnosti.

Stupeň 6: Stratégie hrozieb

Strany sa pokúšajú dosiahnuť úplnú kontrolu nad situáciou pomocou hrozieb. Pokúšajú sa do nich premietnuť vlastnú silu. Hrozbou môže byť požiadavka („odovzdaj cennosti“), ktorá je zosilnená sankciou („inak Ťa prebodnem!“) a podporená potenciálnou realizáciou (ukazovanie noža). V tomto prípade rozloženie síl rozhodne o dôveryhodnosti hrozby.

Úroveň 3 (prehra-prehra) (Na tretej úrovni obe strany strácajú)

Stupeň 7: Limitovaná deštrukcia

Tu už ide stranám o vážne poškodenie oponenta, nech sa to udeje akokoľvek. Oponent už nie je vnímaný ako ľudská bytosť. Aj vlastné poškodenie je vnímané ako víťazstvo, ak je oponentova škoda väčšia.

Stupeň 8: Dezintegrácia

Oponent musí byť úplne zničený.

Stupeň 9: Spoločne do priepasti

Od tohto bodu je prijateľná aj vlastná deštrukcia za predpokladu, že oponent je porazený.

CVIČENIE: INDIKÁTORY ESKALÁCIE

Ciele:	Cvičenie umožní účastníkom uvedomiť si indikátory rôznych úrovní eskalácie.
Potrebný čas:	90 minút
Materiál:	Flipchart, papier na flipchart, fixky, kartičky
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí cvičenie. Na stenu alebo na tabuľu sa pripevní veľká matica so stĺpcami pre každú úroveň eskalácie.</p> <p>Potom rozdelí skupinu do podskupín, v každej 4-5 osôb. Od každej skupiny sa vyžaduje, aby určila indikátory pre rôzne úrovne eskalácie na základe ich vlastnej skúsenosti z fungovania v ich spoločnosti (komunita). Každý indikátor sa napíše na kartičku a pripne sa pod názov eskalačnej úrovne, ktorá mu zodpovedá. To sa môže urobiť počas diskusie tak, aby si ostatné skupiny vypočuli, čo iné skupiny vypracovali. Keďže ide o spoločnú prácu, indikátory, ktoré už boli identifikované, ďalšie skupiny nemusia opakovať. Aj keď si výsledky navzájom odporujú, treba zapísať obe možnosti.</p> <p>Po asi 30-40 minútach tréner zavolá účastníkov späť do pléna. Prečíta indikátory, ktoré vyplynuli zo skupinovej práce, stĺpec po stĺpci (napr. úroveň po úrovni).</p>

	<p>Objasňuje body, keď je to potrebné. Spájajú sa podobné body. Protichodné tvrdenia sú zaznamenané pre ďalšiu diskusiu. Táto môže nastať po tom, ako boli prečítané výsledky práce všetkých skupín.</p>
<p>Poznámky:</p>	<p>Požiadajte účastníkov, aby sa vyjadrovali jasne a čo najviac konkrétne. Nápomocné sú len indikátory, ktoré sa dajú pozorovať. Z našich skúseností sa účastníci zmieňujú napr. o rozširovaní povier, absencii istých skupín na trhu, viditeľnosti rozdeľujúcich symbolov atď.</p> <p>Aby diskusia viedla k širšiemu pochopeniu kontextu, môže tréner klásť nasledujúce otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aké sú štrukturálne príčiny konfliktu? Napr. nelegitímna vláda, nedostatočná politická participácia, nedostatok rovnakých ekonomických a spoločenských príležitostí, nerovnaký prístup k prírodným zdrojom, zlé vládnutie a spravovanie. • Aké problémy sa môžu považovať za bezprostredné príčiny konfliktu? Napr. nekontrolovaný bezpečnostný sektor, rozširovanie ľahkých zbraní, porušovanie ľudských práv, destabilizujúca úloha susediacich krajín. • Aké spúšťače môžu prispieť k vypuknutiu/dalšej eskalácii konfliktu? Napr. voľby, väzenie/zabitie kľúčového lídra alebo politickej osobnosti, sucho, náhly kolaps miestnej meny, vojnový puč, rýchla zmena v nezamestnanosti, povodeň, zvýšená cena/nedostatok základných komodít, únik kapitálu. • Aké nové faktory prispievajú k predĺženiu dynamiky konfliktu? Napr. radikalizácia konfliktných strán, vznik paramilitantných oddielov, rozvoj vojnovnej ekonomiky, zvyšovanie výskytu prípadov porušovania ľudských práv, dostupnosť zbraní a rozvoj kultúry strachu. • Aké faktory môžu prispieť k mieru? Napr. komunikačné kanály medzi opozičnými stranami, demobilizačný proces, reformné programy, angažovanosť občianskej spoločnosti za mier, antidiskriminačná politika.

3

TRETIA KAPITOLA:

ANALÝZA KONFLIKTOV

ÚVOD

Nasledujúca časť predstaví niekoľko základných myšlienok týkajúcich sa analýzy konfliktov a skombinuje ich s príslušnými cvičeniami.

Analýza konfliktov je systematické štúdium profilu, príčin, dynamiky a aktérov konfliktu. Pomáha lepšie pochopiť kontext, v ktorom intervenujúci pracujú a podporuje vycibrenie ich rol v danom kontexte.

Analýza konfliktu sa vypracováva na rôznych úrovniach – miestnej, regionálnej, národnej – a snaží sa zaviesť väzby medzi týmito úrovňami. Správna identifikácia uhla pohľadu na analýzu konfliktov je rozhodujúca: problémy a dynamika na národnej úrovni môžu byť iné ako na miestnej úrovni. Zatiaľ čo vytvárame väzby medzi jednotlivými úrovňami analýzy konfliktov – komunita, mestská štvrť alebo národná úroveň – s úrovňou intervencie, je rovnako dôležité vytvoriť systémové väzby s ďalšími úrovňami dynamiky konfliktu. Všetky tieto úrovne na seba vzájomne vplyvajú.

Transformácia konfliktov potrebuje:

- pochopenie kontextu, vzájomných súvislostí
- pochopenie interakcie medzi intervenciou a kontextom
- postupovať na základe pochopenia tejto interakcie, aby sa eliminovali nechcené a maximalizovali pozitívne vplyvy.

Analýza konfliktov je preto základným komponentom transformácie konfliktov, ktorý poskytuje základ na pochopenie vzájomných vzťahov medzi intervenciou a kontextom, čo sa dá využiť vo všetkých formách intervencie.

Inak povedané, analýza konfliktov pomôže:

- definovať nové intervencie
- monitorovať interakcie medzi kontextom a intervenciou
- merať mieru vzájomného pôsobenia intervencií a dynamiky konfliktu v situácii, v ktorej sa práve nachádzajú.

Prvky analýzy konfliktov

Táto časť predstaví kľúčové prvky analýzy konfliktov, ako sa postupne objavujú pri použití rôznych nástrojov analýzy konfliktov, ktoré budeme opisovať nižšie. Je dôležité uvedomiť si, že dynamika konfliktov je priveľmi komplexná a nestála pre akýkoľvek dostupný proces analýzy. Napriek tomu niektoré poznatky môžu tvoriť základ priebehu akcie, aj keď určité aspekty zostanú skryté. Objavenie nejasností obyčajne indikuje kritický bod.

Bežné kľúčové parametre analýzy konfliktov sú: konfliktný profil, aktéri, príčiny a dynamika. Konfliktný profil poskytuje stručnú charakteristiku kontextu, v ktorom sa intervencia nachádza:

Aký je politický, ekonomický a socio-kultúrny kontext? Geografické umiestnenie, zloženie populácie, história, politická a ekonomická štruktúra, sociálna štruktúra, životné prostredie, geostrategická poloha.

Aké sú naliehavé politické, ekonomické, ekologické a sociálne problémy? Voľby, reformy, decentralizácia, nová infraštruktúra, rozvrat sociálnej siete, nedôvera, návrat utečencov a internovaných osôb (IDP), vojenské a civilné obeť, prítomnosť ozbrojených síl, zamínované oblasti.

Aké konfliktom zasiahnuté oblasti sa môžu v tomto kontexte nachádzať? Oblasť ovplyvnené rôznymi aktérmi, frontové línie v okolí prírodných zdrojov, dôležitej infraštruktúry, sociálne vylúčené alebo marginalizované obyvateľstvo.

Je prítomná história konfliktu? Kritické udalosti, pokusy o mediáciu, externá intervencia.

Aby sme pochopili daný kontext, je podstatné, aby sme identifikovali príčiny potenciálneho alebo existujúceho konfliktu, rovnako ako ďalšie faktory, ktoré prispievajú k jeho konštruktívnemu riešeniu. Príčiny konfliktov môžu byť definované ako faktory, ktoré prispievajú k ľudskej nespokojnosti a ktoré môžu byť ďalej opísané ako:

- štrukturálne príčiny – “nenápadné“ faktory, ktoré postupne prenikajú do rôznych politík, štruktúr a spoločnosti a môžu vytvoriť podmienky vhodné na vznik násilného konfliktu
- bezprostredné príčiny – faktory, ktoré prispievajú k vytvoreniu vhodného prostredia k vzniku násilného konfliktu alebo jeho ďalšej eskalácie a ktoré sú niekedy znakom hlbšieho problému
- spúšťače – jednotlivé kľúčové rozhodnutia, udalosti, prípadne ich predpoklad, môžu nastoliť, prípadne eskalovať násilný konflikt

Zdlhavé konflikty môžu vytvárať ďalšie, nové príčiny konfliktu – šírenie zbraní, vojenské opatrenia, kultúra násillia – ktoré napomáhajú ďalšiemu predlžovaniu konfliktov.

Príčiny

Keď sú identifikované hlavné príčiny a faktory prispievajúce ku vzniku konfliktov a mieru, je dôležité mať na pamäti, že konflikty sú multi-dimenzionálne fenomény, ktoré majú viacero príčin a neexistuje iba jediná príčina ich vzniku. Je rovnako dôležité, aby sa vytvorili synergické väzby medzi príčinami a faktormi vzniku konfliktu, na základe ktorých môžeme ďalej identifikovať oblasti vhodné na intervenciu a na ďalšie stanovenie priorít.

Kľúčové otázky týkajúce sa príčin sú:

Aké sú štrukturálne príčiny konfliktu? Nelegitímna vláda, nedostatok politickej účasti, nedostatok rovnakých politických a sociálnych príležitostí, nespravodlivý prístup k prírodným zdrojom, slabá vládna moc.

Aké udalosti sa považujú za bezprostredné príčiny konfliktu? Nekontrolované bezpečnostné služby, rozšírenie vlastníctva ľahkých zbraní, porušovanie ľudských práv, destabilizujúca susedných krajín, rola diaspóry.

Aké spúšťače môžu urýchliť prepuknutie a ďalšiu eskaláciu konfliktu? Voľby, väzenie/ atentát na kľúčového vodcu alebo politickej osobnosti, sucho/ záplavy, náhly kolaps miestnej meny, vojenský prevrat, rapidná zmena v miere nezamestnanosti, zvýšenie cien/nedostatok základných komodít, únik kapitálu.

Aké nové faktory prispievajú k predlžovaniu dynamiky konfliktov? Radikalizácia strán konfliktu, vznik polovojenských útvarov, rozvoj vojnovnej ekonomiky, zvýšená miera porušovania ľudských práv, dostupnosť zbraní, rozvoj “kultúry strachu”.

Aké faktory prispievajú k vytvoreniu mieru? Komunikácia medzi opozičnými stranami, demobilizačný proces, reformné programy, záväzok občianskej spoločnosti udržať mier, antidiskriminačná politika.

Aktéri

Pri analýze konfliktov sú ľudia najdôležitejší. Aktérmi konfliktu sú jednotlivci, skupiny alebo inštitúcie, ktoré vytvárajú konflikt alebo sú ním pozitívne alebo negatívne zasiahnuté a taktiež tí, ktorí s konfliktom pracujú. Aktérov rozdeľujeme na základe ich cieľov a záujmov, ich pozícií a kompetencií na uspokojenie ich záujmov vo vzťahu k ostatným aktérom.

- **záujmy:** základné motivácie aktérov (záujmy, ciele, nádeje, obavy)
- **ciele:** stratégie, ktoré aktéri využívajú pri uskutočňovaní svojich záujmov

- **pozície:** aktérmi prezentované riešenie kľúčových problémov v danom kontexte bez ohľadu na to, aké sú záujmy a ciele ostatných
- **kapacita:** schopnosť aktérov ovplyvniť kontext pozitívne alebo negatívne, ktorá môže byť definovaná ako zdroje, dostupnosť, sociálne siete, iná podpora alebo aliancie a iné
- **vzťahy:** interakcie medzi aktérmi na rôznych úrovniach a vlastné vnímanie týchto interakcií

Niektoré prístupy rozlišujú aktérov podľa úrovne, na ktorej sú aktívni (základná, stredná alebo najvyššia úroveň). Zvlášť teória transformácie konfliktov kladie veľký dôraz na vedúcich predstaviteľov zo strednej úrovne, ktorí môžu mať katalytickú úlohu prostredníctvom väzieb v základnej a najvyššej úrovni. V každom prípade je dôležité uvedomiť si, že vzťahy medzi aktérmi/skupinami sú na rôznych úrovniach a že môžu ovplyvniť dynamiku konfliktov.

Zvláštna pozornosť by sa mala venovať nelegálnym obchodom, ktoré realizujú skupiny so záujmom na udržaní negatívneho *status quo*. Ak tieto skupiny nebudeme brať do úvahy pri vytváraní stratégií, môžu sa neskôr stať prekážkou v konštruktívnej iniciatíve.

Podobne je dôležité identifikovať existujúce kapacity na vytváranie mieru, aby sme neskôr mohli definovať vstupné body na určenie príčin vzniku násilného konfliktu. Kapacity na vytváranie mieru sú typicky spojené s inštitúciami, organizáciami, mechanizmami a postupom činností v spoločnosti, ktorá sa zaoberá konfliktom a rôznymi záujmami. Zvláštna kategória sú aktéri, u ktorých sa musí zhodnotiť ich schopnosť riadiť konflikt, ich legitimita, pravdepodobnosť zapojenia sa a ich možné role.

Kľúčové otázky, ktoré sa týkajú spomínanej oblasti, sú:

Kto sú hlavní aktéri? Národná vláda, bezpečnostný sektor (armáda, polícia), miestni (vojenský) lídri a ozbrojené skupiny, súkromný sektor/obchodníci (miestny, národný, medzinárodný), donorské organizácie a zahraničné ambasády, multilaterálne organizácie, regionálne organizácie, kresťanské a politické záujmové skupiny (miestne, národné, globálne), nezávislí mediátori, občianska spoločnosť (miestna, národná, medzinárodná), mierové skupiny, odborové hnutia, politické strany, susedné štáty, tradičné autority, utečenci, všetky deti, ženy a muži, ktorí sa vyskytujú v danom kontexte.

Aké sú ich hlavné záujmy, ciele, pozície a vzťahy? Kresťanské hodnoty, politické ideológie, potreba pôdy, záujem na politickej účasti, ekonomické zdroje, prístup k informáciám, politické záväzky, globálne záujmy.

Aké mierové kapacity môžu byť identifikované? Občianska spoločnosť, neformálne prístupy k riešeniu konfliktov, tradičné autority, politické inštitúcie (hlava štátu, parlament), justícia, regionálne (napr. Africký zväz, IGAD, ASEAN) a multilaterálne organizácie (Medzinárodný súdny dvor).

Akí aktéri by mohli byť identifikovaní ako záškodníci? Prečo? Skupiny, ktoré majú zisk z vojnovej ekonomiky (bojovníci, priekupníci drog/zbraní, pašeráci).

Dynamika

Scenáre obyčajne poskytujú zhodnotenie situácie a odhad vývoja situácie v kontexte a v príslušnom časovom rámci na základe analýzy profilu konfliktov, príčin a aktérov. V praxi sa osvedčila príprava troch scenárov:

- najlepší scenár – opisujúci optimálny výsledok za podmienok súčasného kontextu
- “*status quo*” scenár – opisujúci pokračovanie vývoja súčasných trendov
- najhorší scenár – opisanie najhoršieho možného výsledku

Ak je história kľúčom k pochopeniu dynamiky konfliktu, potom je užitočné použiť časovú líniu na

identifikáciu hlavných fáz. Pokúste sa vysvetliť kľúčové udalosti a zhodnoťte ich dôsledky. Prechodné schémy môžu byť dôležité pre pochopenie dynamiky konfliktov. Vyššie uvedené cvičenie realizované s rôznymi aktérmi a skupinami nám môže priniesť rôzne perspektívy na konflikt a jeho dynamiku.

Kľúčové otázky pre analýzu dynamiky konfliktov:

Aké je súčasný vývoj konfliktu? Eskalácia alebo deeskalácia, zmeny v dôležitých rámcových podmienkach.

Kde sú možnosti na zlepšenie? Je prítomný pozitívny vývoj situácie? Aké faktory ho podporujú? Akým spôsobom môže byť posilnený?

Aké scenáre je možné vytvoriť z analýzy profilu konfliktu, príčin a aktérov? Najlepší, "status quo" a najhorší scenár.

Kto uskutočňuje analýzu?

Analýza konfliktov sa robí z rôznych dôvodov. Tie obyčajne určujú špecifický spôsob vedenia analýzy a pomáhajú pri rozhodovaní, kto by ju mal viesť. Napríklad ak je zámerom zvýšenie účasti a proces transformácie v rámci komunity, v tom prípade má komunita prioritnú úlohu v analýze. Ak je zámerom vytvoriť stratégiu na zapojenie sa v danom kontexte, v tom prípade by mal analýzu viesť interný tím v rámci organizácie, ktorá je zodpovedná za jej vypracovanie. Niektoré prvky analýzy môžu byť veľmi citlivé a preto musí byť zachovaná dôvernosť.

V každom prípade je veľmi dôležité využiť správnu kombináciu skúseností a zázemia, ktoré môžeme zosumarizovať takto:

- skúsenosti z oblasti analýzy konfliktu
- dobré znalosti kontextu a súvisiacej histórie
- citlivosť k miestnemu kontextu
- znalosti miestneho jazyka
- dostatočný status/dôveryhodnosť
- zastúpenie rôznych perspektív v rámci zvažovaného kontextu
- moderačné zručnosti, tímová práca, poradenstvo
- facilitačné zručnosti

Kvalita a význam analýzy závisí hlavne od ľudí, ktorí sú do nej zapojení, to znamená od tímu, ktorý vedie samotnú analýzu a od ostatných aktérov v konflikte. Analýza konfliktu sa skladá z pohľadov získaných od rôznych skupín a z ich umiestnenia do väčšieho analytického rámca.

Každá analýza konfliktov je vysoko politická záležitosť a obava z určitého odklonu je neustále aktuálna. Niekedy je veľmi zložitá udržať si počas analýzy objektívny pohľad na vec, lebo po určitom čase sa môžu vytvoriť sympatie a väzby k jednej alebo druhej strane v konflikte a čo nám znemožňuje zachovať si nezáujatý prístup. V takomto prípade je produktívnejšie pochopiť vlastnú pozíciu a predsudky a vyjasniť si podmienky a obmedzenia, za akých sa analýza uskutočňuje.

Zber informácií pre analýzu konfliktu

Je dôležité zbierať informácie z čo najširšieho možného spektra zdrojov a vypočítať si čo najväčší počet rôznych aktérov, aby sme čo najlepšie pochopili kontext a zahrnuli široké spektrum rôznych pohľadov.

Používajú sa rôzne techniky zberu informácií, od údajov z rôznych dotazníkov a rozhovorov až po skupinové diskusie a konzultácie zúčastnených strán. V kontexte, kde skupiny nemôžu otvorene a priamo diskutovať o konflikte, je vhodné uvažovať o organizovaní oddelených stretnutí. Tieto stretnutia a rozhovory musia byť vedené v jazyku, v ktorom môžu účastníci jasne vyjadriť svoje názory.

Výber vhodného rámca pre analýzu konfliktov

Ak plánujete použiť špecifický rámec na podporu analýzy konfliktov, je žiadúce, aby ste zvažili ciele, silné a slabé stránky. Hlavná hodnota nástrojov je vo vedení systematického preskúmania informácií a poskytovaní rámca na ich analýzu. Týmto spôsobom neustále žiadate o ďalšie doplňujúce, respektíve rozhodujúce otázky a ponúkate nové perspektívy.

Mapovanie konfliktu – Vzťahy aktérov

Mapovanie je technika používaná na názornú prezentáciu konfliktu a znázornenie vzťahov strán v konflikte a medzi sebou navzájom. Ak ľudia s rozdielnym uhlom pohľadu mapujú spolu svoju situáciu, získavajú jeden od druhého nové skúsenosti a postrehy.

Čo je mapovanie konfliktu:

Vizuálna technika na prezentáciu vzťahov medzi stranami v konflikte.

Zámer:

- Lepšie porozumieť situácii
- Lepšie vidieť vzájomné vzťahy medzi stranami
- Vyjasniť si, kde leží moc
- Overiť si/skontrolovať rovnováhu vlastnej aktivity alebo kontaktov
- Zistiť, kde sú spojenci alebo potenciálni spojenci
- Identifikovať otvorenosť/pripravenosť na intervenciu alebo akciu
- Zhodnotiť už vykonané akcie/ intervencie

Kedy mapovanie použiť:

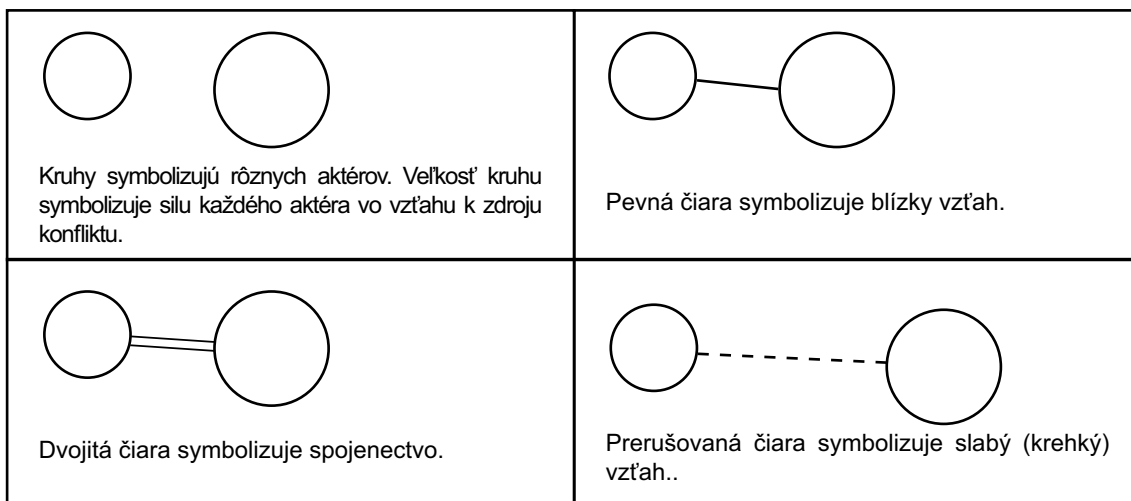
- Na začiatku procesu, spolu s ďalšími analytickými nástrojmi
- Neskôr, aby sme identifikovali možné vstupné body pre akciu, alebo aby sme pomohli pri procese budovania stratégie



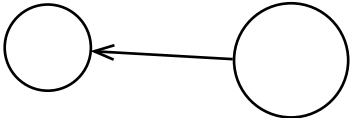
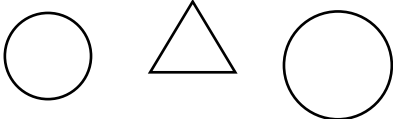
Variácie:

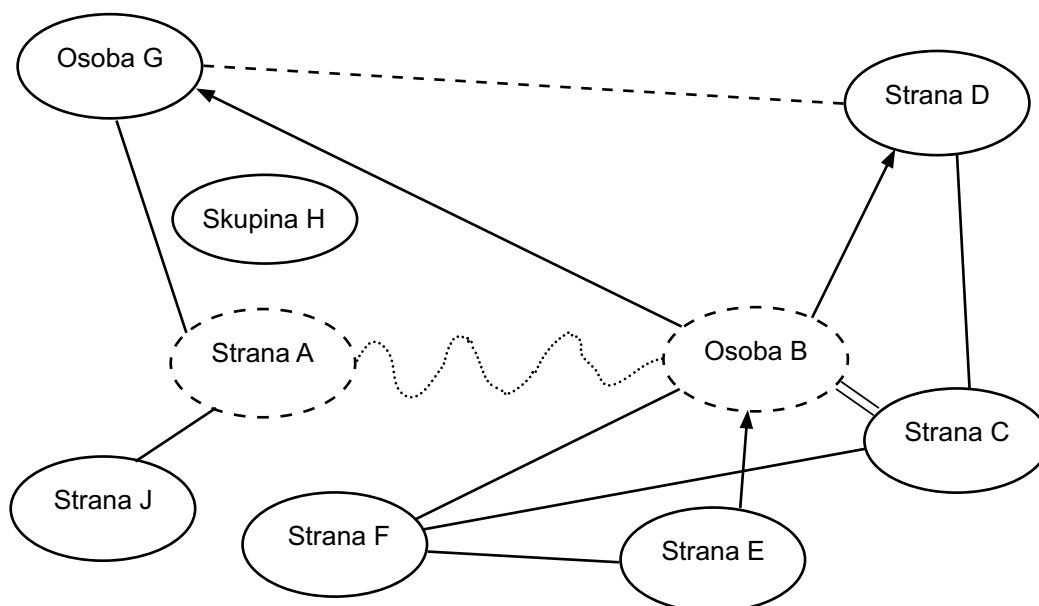
- Geografické mapy ukazujúce oblasti a zapojené strany
- Mapovanie sporných bodov/ otázok
- Mapovanie silového usporiadania
- Vyjadrenie pocitov a vzťahov z pozície jednotlivca/ ľudskej bytosti

Ako mapovanie realizovať:

Rozhodnite sa, čo chcete mapovať, kedy a z akého uhla pohľadu. Vyberte si príslušný moment v špecifickej situácii. (Je vhodné urobiť si niekoľko mapovaní tej istej situácie z rôznych uhlov pohľadu.)



 <p>Viacnásobne lomená čiara symbolizuje konflikt.</p>	 <p>Blesk symbolizuje násilný konflikt.</p>
 <p>Šípka symbolizuje dominantnosť jedného aktéra nad druhým.</p>	 <p>Trojuholník symbolizuje aktérov, ktorí nie sú priamo vtiahnutí do konfliktu a mohli by konštruktívne prispieť k jeho transformácii.</p>



CVIČENIE: AKTÉRI A ICH VZÁJOMNÉ VZŤAHY

Ciele:	Cvičenie predstaví nástroj analýzy, ktorý účastníkom pomôže lepšie pochopiť konkrétny konflikt, predovšetkým jeho aktérov a ich vzájomný vzťah.
Potrebný čas:	Prezentácia cvičenia: 30 minút Práca v skupine a skupinová diskusia: 60 minút
Materiál:	Flipcharty, karty a perá pre každú skupinu zloženú zo 4 až 6 účastníkov
Priebek akcie:	<p>Tréner vysvetlí skupine ciele a priebeh cvičenia. Nevyhnutné je vizuálne zobrazenie.</p> <p>Tréner zdôrazní, že aktéri konfliktu by mali byť priradení k jednotlivým symbolom tak, aby každý jeden aktér (skupina alebo jednotlivec) mal jeden symbol. Veľmi často sú skupiny v konflikte rozdelené do menších podskupín (ak sa časť skupiny správa rozdielne alebo má špecifickú rolu), prípadne môžu byť aktéri zoskupení (ak konajú rovnako, majú rovnaké záujmy a žiadne zmeny sa pri nich v budúcnosti neočakávajú).</p>

	<p>Účastníci sú rozdelení do skupín podľa konfliktov, pričom aspoň jeden z účastníkov v jednotlivých skupinách musí byť dobre oboznámený s daným konfliktom (môže sa použiť analýza z predchádzajúceho cvičenia).</p> <p>Účastníci analyzujú konflikt podľa priložených diagramov, ktoré sú znázornené na veľkom flipcharte. Pred tým, ako začneme vlastnú analýzu, je potrebné vybrať špecifický bod v histórii konfliktu, pretože vzťahy medzi aktérmi sa v priebehu konfliktu menia.</p> <p>Výsledky práce každej skupiny sú prezentované a spoločne sa o nich diskutuje.</p> <p>Tréner povzbudzuje účastníkov, aby sa neobmedzili len na jednoznačne viditeľných aktérov v konflikte, ale aby pátrali hlbšie, rozširovali si uhol pohľadu a identifikovali maximum relevantných osôb. Týmto sa umožní lepší výber osôb, ktoré môžu hrať konštruktívnu rolu v konflikte. Na druhej strane celkové množstvo aktérov musí byť obmedzené na tých, ktorí sú skutočne dôležití, aby bola vytvorená čitateľná a nápomocná vizualizácia.</p> <p>Ak sa udejú v smerovaní konfliktu dramatické zmeny, vytvoríme dve vizualizácie, ktoré tieto zmeny demonštrujú.</p> <p>Otázky, ktoré nevieme zodpovedať, sú zaznamenané a bude sa s nimi ďalej pracovať v ďalšej analýze.</p> <p>Tréner zdôrazní výhody tímovej práce na analýze konfliktu: testovanie rôznych hypotéz a uhlov pohľadu; vyvarovanie sa tzv. slepým miestam vo vnímaní. Ak je to potrebné, je možné zhodnotiť dynamiku v malých skupinách/tímoch.</p>
<p>Poznámky:</p>	<p>Cieľom vizualizácie je lepšia čitateľnosť a objasnenie. Vizualizácia by mala byť tak komplexná, ako je to potrebné a zároveň čo najjednoduchšia, avšak nesmie nás viesť k opomenutiu dôležitých informácií.</p> <p>Na prehĺbenie diskusie tréner môže použiť súvisiace kľúčové otázky.</p>

Mapovanie potrieb/záujmov a obáv

Zameranie na potreby, záujmy a obavy môže pomôcť uvoľniť účastníkov v konflikte z pevných pozícií a zamerať sa namiesto toho na záujmy, ktoré je potrebné zakomponovať do akýchkoľvek budúcich dohôd. Okrem toho, definovaním potrieb, záujmov a obáv často odhalíme množstvo záujmov a potrieb, ktoré by mali byť takisto zahrnuté v dohode.

Čo je mapovanie potrieb, záujmov a obáv:

Spôsob analyzovania výpovedí zainteresovaných strán o konflikte

Účel mapovania:

- Umožniť účastníkom posunúť diskusie z pozícií a požiadaviek na úroveň záujmov a potrieb zainteresovaných strán. Nájsť spoločnú pôdu medzi skupinami, ktorá sa stane základom k ďalšej diskusii.

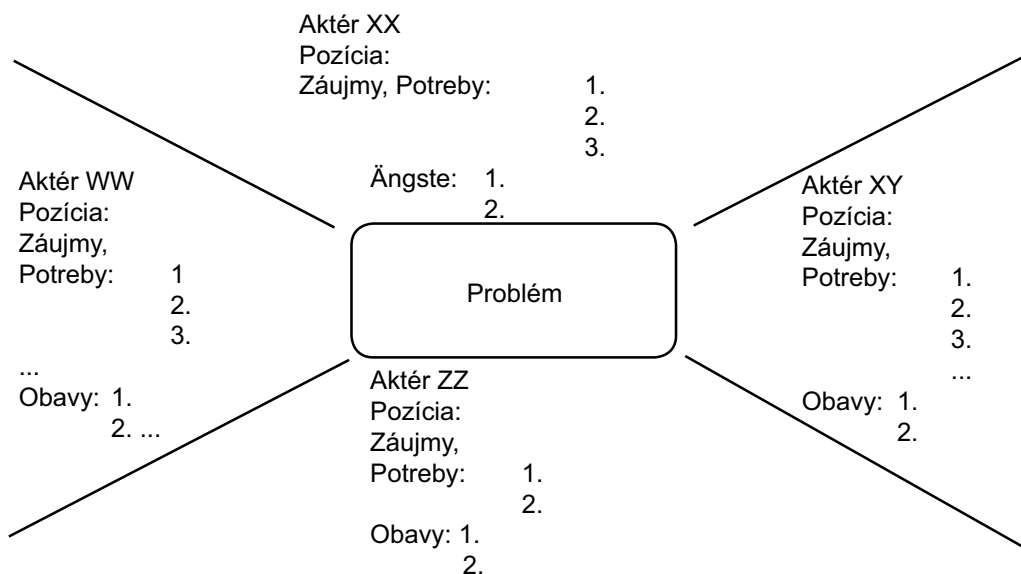
Kedy mapovanie použiť:

- Ako časť analýzy, aby sme pochopili dynamiku konfliktu.
- V príprave na facilitáciu dialógu medzi skupinami v konflikte.

- Ako časť mediácie alebo procesu vyjednávania.

Ako mapovanie viest':

- *Pozície* sú formálne a majú často podobu oficiálneho vyhlásenia pre verejnosť. Zvyčajne je to deklarovaná požiadavka. Zahŕňajú pochopenie situácie, výsledok konfliktu a roly strán v konflikte. Veľmi často obsahujú aj hodnotu ako odôvodnenie, oprávnenie.
- *Hodnoty* sú základné prvky, ktoré sú považované za veľmi dôležité a používajú sa na potvrdenie oprávnenosti na príslušnú pozíciu. Môžu to byť kultúrne normy, zákony alebo etické princípy.
- *Problémy* sú špecifické a konkrétne, definujú ich jednotlivé strany v konflikte. Veľmi často sú vecné problémy menej dôležité ako problémy vzťahové, aj keď konflikty sú obyčajne zarámované konkrétnymi faktami.
- *Záujmy* sú to, čo konfliktné strany skutočne chcú, aké sú ich motivácie pri získaní pozície. Niekedy sú prejavované navonok, ale často sú utajované. Veľmi často je prítomných niekoľko spojených záujmov pre každého aktéra konfliktu. Záujmy nie sú základné ľudské potreby a ich relatívna dôležitosť sa môže časom meniť.
- *Potreby* sú základné požiadavky pre ľudské prežitie. Týkajú sa bezpečnosti, identity, komunity a životnej sily. Môžu byť uspokojené rôznym spôsobom.



CVIČENIE: MAPOVANIE POZÍCIÍ, ZÁUJMOV A POTRIEB

Ciele:	Cvičenie oboznámi účastníkov s nástrojom, ktorý im umožní lepšie pochopiť konkrétny konflikt, predovšetkým jeho aktérov, ich pozície, záujmy a potreby
Potrebný čas:	90 minút
Materiál:	flipchartové papiere a farebné fixky pre každú skupinu
Priebeh akcie:	Tréner vysvetlí skupine účel tohto cvičenia a uvedie jednoduchý príklad.

	<p>Potom tréner rozdelí účastníkov do menších skupín, aby analyzovali konkrétne prípady. Aspoň jeden člen skupiny musí daný prípad dobre poznať, keďže bude slúžiť ako zdroj informácií pre ostatných členov skupiny. Možno použiť rovnaké príklady konfliktov ako v predchádzajúcom cvičení “Mapovanie aktérov a ich vzťahov”.</p> <p>Problém sporu je zadefinovaný tak, aby bol akceptovateľný pre všetky zainteresované strany. To umožňuje pozrieť sa na konflikt spoločne ako na problém, ktorý je potrebné riešiť všetkými dotknutými stranami. Tak za problém nebude považovať určitá osoba. Problém musí byť zadefinovaný presnými a konkrétnymi výrazmi.</p> <p>Následne sú všetci aktéri identifikovaní a zoskupení okolo problému, ktorý je predmetom ich záujmu. Každý aktér priamo deklaruje svoje postavenie. Následne sú zaznamenané záujmy a potreby každého z nich. Obyčajne je ich viac. Niekedy vyslovené obavy aktérov pomôžu lepšie objasniť ich potreby a záujmy.</p> <p>Dôležité: buďte jasní pri definovaní problému, zahrňte do procesu všetkých relevantných aktérov a vyjasnite si maximálne množstvo bodov na motivačnej strane (záujmy, potreby, obavy). Toto sú okruhy tém, s ktorými sa budete počas celého procesu riešenia konfliktu stretávať.</p> <p>Pohľad na záujmy, potreby a obavy nám môže pomôcť pri rozvíjaní návrhov, ktoré by mohli smerovať k urovneniu konfliktu. Uspokojivé riešenia sú tie, ktoré pokrývajú potreby a záujmy strán v konflikte.</p>
<p>Poznámky:</p>	<p>Túto metódu môžu použiť mediátori na analýzu konfliktu, rovnako môžeme metódu využiť v procese riešenia konfliktov, keď sú prítomné niektoré alebo všetky strany konfliktu, aby sme vytvorili atmosféru vzájomného porozumenia a empatie. Navodenie empatie medzi konfliktnými stranami napomáha k spoločnému porozumeniu a motivácii v konflikte.</p> <p>Na prehĺbenie diskusie tréner použije súvisiace kľúčové otázky.</p>

Piliere alebo obrátený trojuholník – vytvorené Jeanom a Hildegardou Goss-Mayrovými a upravené Hagenom Berndtom

Základom tohto prístupu k analýze konfliktov je predpoklad, že niektoré situácie nie sú v skutočnosti trvalé, ale udržiavajú sa radom faktorov alebo iných síl. Ak môžeme tieto faktory identifikovať a ak sa pokúsime nájsť spôsoby na ich odstránenie alebo ich minimalizáciu, potom budeme schopní zmeniť nepriaznivú situáciu a vytvoriť podmienky na jej zlepšenie.

Čo to je:

Grafické znázornenie prvkov alebo síl, ktoré udržiavajú nestabilnú situáciu.

Cieľ:

- Pochopiť, ako sú štruktúry udržiavané.
- Identifikovať faktory, ktoré udržiavajú neželanú situáciu.
- Pozrieť sa na možnosti zoslabenia alebo odstránenia pôsobiacich negatívnych, prípadne ich zmeniť na pozitívnejšie sily.

Kedy prístup použiť:

- Keď nie je jasné, aké sily udržiavajú nepriaznivú situáciu.
- Pri zablokovaní situácie.

Variácie:

Nakreslenie zmien, ktoré už nastali a čo by malo umožniť budúcnosť, v ktorú dúfame.

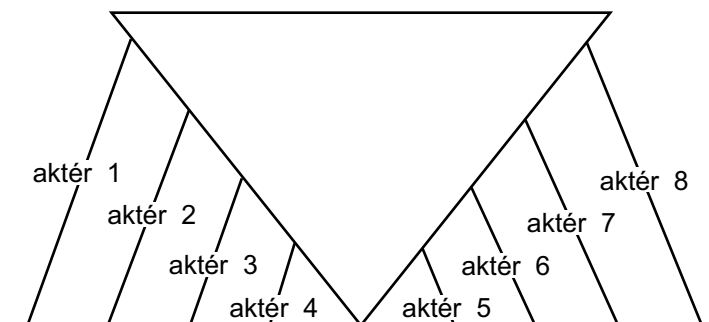
Ako viesť analýzu:

- Identifikujte nestabilnú situáciu (konflikt, nespravodlivosť) a ukážte ju ako obrátený trojuholník, ktorý stojí na jednom bode.
- Identifikujte aktérov, ktorí udržiavajú danú situáciu. Znázornite ich ako podporné stĺpy.
- Porozmýšľajte, ako by mohol byť každý zo stĺpov oslabený alebo odstránený.

Definovanie konfliktu (Diagram 1)



Identifikácia aktérov (Diagram 2)



Hodnotenie angažovanosti (Diagram 3)

Aktér	Ako on/ona prispieva k problému?	Aké sú jeho/jej dôvody, aby zabránil/a zmene?
XX		
YY		
ZZ		
...		

CVIČENIE: MAPOVANIE PROBLÉMU, AKTÉROV A ICH ZAINTERESOVANOSTI („OBRÁTENÝ TROJUHOLNÍK“)

Ciele:	Cvičenie umožní účastníkom vyskúšať si nástroj na analyzovanie konfliktov. Tento nástroj im pomôže lepšie pochopiť špecifický konflikt, konkrétne zainteresovanosť aktérov v predmete sporu. Umožní im vidieť ich vlastnú zodpovednosť a nájsť možné vplyvy na vytváranie stratégie.
Potrebný čas:	90 - 120 minút
Materiál:	Flipchartové papiere a farebné fixky pre každú skupinu.
Priebeh akcie:	<p>Pred tým, ako sa vytvoria menšie skupiny, ktoré budú analyzovať špecifický konflikt, tréner vysvetlí účastníkom ciele a štruktúru metódy.</p> <p>Prvý krok je správne definovanie konfliktu, problému alebo neprávosti. Ak sme stranou v konflikte, môžeme to zadefinovať aj z nášho subjektívneho pohľadu. Definícia musí byť konkrétna a presná, mala by dobre obsiahnuť konflikt.</p> <p>Následne je konflikt reprezentovaný rovnostranným trojuholníkom, ktorý stojí na špičke. Trojuholník je symbolom, že konflikt má tendenciu vytvárať nestabilné situácie, keď sa jedna alebo viacero strán snažia zmeniť situáciu. Definovanie konfliktu obyčajne zaberie najviac času a je pre tím a organizáciu skupiny rozhodujúci. Bez vzájomného porozumenia je nepravdepodobné, že dosiahnete želané výsledky.</p> <p>V ďalšom kroku sú všetci aktéri včlenení do schémy ako stĺpy do trojuholníka, ktoré symbolizujú, že pokračovanie existencie konfliktu alebo neprávosti závisí od osôb, skupín, inštitúcií. Bez nich by mohol nestabilný trojuholník spadnúť a konflikt by sa ukončil, bol by vyriešený.</p> <p>Príslušní aktéri nie sú len osoby alebo skupiny, ktoré hrajú aktívnu úlohu v konflikte, za alebo proti. Niektorí aktéri podporujú pokračovanie problému aj tým, že zostávajú ticho alebo nekonajú, napriek tomu, že majú na situáciu vplyv a do istej miery aj zodpovednosť. Rovnako aj niektoré slabšie konfliktné strany nesú zodpovednosť: môžu mať pocit, že nie sú oprávnené do problému zasahovať, prípadne im chýba súdržnosť v rámci skupiny alebo snaha byť aktívne. Je dôležité, aby boli tiež zahrnuté do schémy.</p> <p>Aj ten, čo analyzuje situáciu (alebo jeho/jej skupina) by mal byť zapojený a identifikovať, za čo bude zodpovedný. Je to podobné aj vo veľmi nespravodlivých situáciách (asymetrické konflikty), kde ešte aj utlačovaný môže urobiť kroky smerujúce k zmene. Tiež sa často stretávame s nezáujmom považovať sa za podporovateľa nespravodlivosti alebo pokračovania konfliktu. Tréner musí mať jasno v tom, že analyzujúci má obyčajne malú šancu zmeniť dynamiku konfliktu, ak sa správa rovnako ako doteraz. (Nájsť spôsoby na ovplyvnenie konfliktu je skutočný dôvod pre jeho analýzu.)</p> <p>V ďalšom kroku si vytvoríme tabuľku alebo maticu s opisom každého aktéra zahrnutého v schéme, prečo je motivovaný/á a prečo sa správa práve takto. Ako on/ona podporuje nespravodlivosť/problém? Aké sú skryté záujmy? Aké sú ďalšie príčiny, ktoré zabraňujú zmenám?</p> <p>Výsledky cvičenia sa prezentujú a diskutujú v skupine.</p>

	<p>Tréner zdôrazní, aby účastníci na situáciu nepozerali len z dvoch strán. Z vizualizovanej analýzy sa vstupné body stávajú viditeľnými: ktorí aktéri sú tak ovplyvnení, že ich podpora (pilier nestabilného trojuholníka) môže byť odstránená? Nie je nevyhnutné, aby ste začínali s aktérmi, ktorí sú v systéme najsilnejší; nachádzajú sa tam v dostatočnom množstve aj iní aktéri, ktorí môžu byť dosiahnuteľní. Dialóg hrá v procese veľmi dôležitú úlohu. Ak sa nevytvoril primeraný dialóg (veľmi často táto situácia vzniká v asymetrických konfliktoch, kde držiteľia moci majú malý záujem podporovať zmenu), musia sa použiť ďalšie nástroje transformácie konfliktov, ktoré vedú ku konfrontácii a/alebo k dosiahnutiu zmysluplného dialógu.</p>
Poznámky:	<p>Tento nástroj sa často používa v prípade asymetrických konfliktov. Hrá dôležitú úlohu pri vytváraní demokraticky zodpovedného prístupu. Posúva vnímanie konfliktu z dvojstrannej perspektívy smerom k diferencovanejšiemu pochopeniu celkovej situácie.</p> <p>Na prehĺbenie diskusie tréner použije súvisiace kľúčové otázky.</p>

CVIČENIE: DISKUSIA – POUŽITIE ANALÝZY PRI PRÍPRAVE STRATÉGIE

Analýza je vhodná pri určovaní vstupných bodov v konfliktnej situácii v súvislosti s ovplyvňovaním zmeny. Môže byť rovnako vhodná na zhodnotenie vlastných akcií:

- Zvyšuje naše vlastné správanie napätie, (mimovoľne) prispievame k eskalácii konfliktu?
- Akým spôsobom môžeme podporiť mierové sily?

Na začiatku veľmi pomôže, ak začneme rozmyšľať o konfliktnej situácii ako celku z hľadiska perspektívy, aký má konflikt vplyv na rôzne stránky života spoločnosti. Hlavne v prípade úmyselne predĺžovaného sociálneho a politického konfliktu, a keď prichádza na scénu násilie, viacero oblastí života je týmto konfliktom negatívne ovplyvnených. Či sa vám to páči alebo nie, pokiaľ pracujete v takejto situácii, ste ňou ovplyvnení. Naše správanie a naše rozhodnutia sú v rôznom kontexte rôzne.

Preto stratégie na všeobecnej úrovni, rovnako ako špecifické rozhodnutia, musia brať do úvahy konfliktnú situáciu. Z tohto pohľadu analýza pomôže pri opätovnom hodnotení našich akcií a prípadného presmerovania nášho úsilia.

ABC trojuholník

Model „kontext – postoj - správanie“ (z angl. context – attitude – behaviour) poskytuje ďalší spôsob ako zarámčovať problémy strán v konflikte. Postoj, ktorý je dominantne určený kultúrou, má vplyv na správanie a tým ovplyvňuje aj celú situáciu.

V konfliktnej situácii sa predmety sporu objavujú medzi stranami a ich správanie určuje spôsob riešenia sporov a dosiahnutia svojich cieľov. Tento model slúži na pripomenutie, že spory a správanie sa jednotlivých strán v konflikte sú primárne určované ich postojmi. Toto poznanie nám umožňuje prerámčovať spory do rôznych kultúrnych kontextov, ako etnicita, rod, alebo sociálno-ekonomická trieda a prispieva k primeranej analýze konfliktnej situácie.

Častokrát sú ciele jednotlivých strán konfliktu diametrálne odlišné. Pre takúto klasifikáciu existujú dva jednoduché spôsoby. Prvý spôsob je „výhra-výhra“ (z angl. win-win) a druhý je „výhra-prehra“ (z angl. win-lose). Strany, ktoré chcú dosiahnuť prospech za každú cenu, uplatňujú spôsob „vý-

hra-prehra”, zatiaľ čo strany, ktoré sa snažia o spoluprácu, pokračujú v dosiahnutí svojich cieľov spôsobom “výhra-výhra”. Druhý spôsob spočíva v udržiavaní status-quo a zmeny status-quo. Strana, ktorej cieľom je násilné prevzatie politickej kontroly, sa snaží o zmenu status quo. Strana, ktorá si želá udržanie politickej kontroly si svoj status quo zachováva. Určujúce spory strán v konflikte a ich ciele treba častokrát čítať medzi riadkami. Keď strany prezentujú svoje spory a ciele, obyčajne nie sú veľmi jasné. V takýchto prípadoch strany kódujú svoje slová do zahmlených správ. Aby sme porozumeli týmto správam a dôkladne dešifrovali ich význam, intervenujúci musí presne vedieť, čo chcú strany povedať. Aby správne dekodoval tieto správy, musí mať intervenujúci hlboké znalosti o kontexte konfliktu a rovnako veľmi dobré informácie o jednotlivých stranách. Len intervenujúci, ktorý je veľmi dobre oboznámený s konfliktom a jeho stranami, je schopný správne dekodovať tieto správy a transformovať ich do predmetu sporu a do cieľov.

V momente, keď sú predmety sporov identifikované, môžu sa zbierať ďalšie informácie umiestnením sporov do jednej alebo viacerých konfliktných úrovní. Ako sme sa zmienili v časti “Kontext konfliktu”, nachádzajú sa tu štyri úrovne – individuálna, spoločenská, medzinárodná a globálna/ekologická. Proces identifikácie úrovní nám pomáha pri určovaní komplexnosti predmetu sporu a pri formovaní návrhu intervencie.

Čo to je:

Analýza faktorov postojov, správania a kontextu pre všetky strany.

Účel:

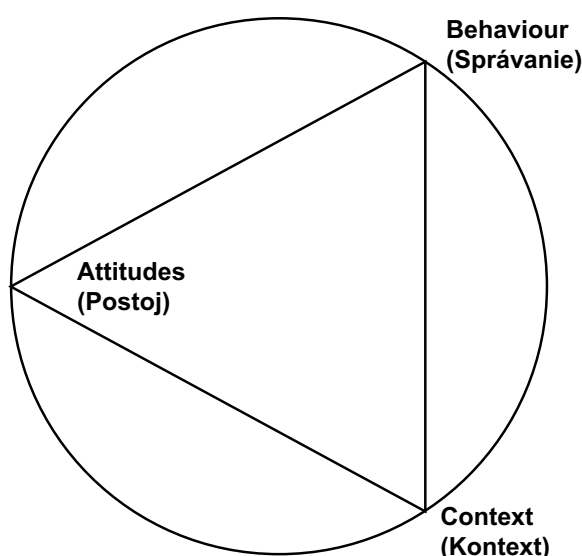
- Identifikovať tieto tri skupiny faktorov pre každú dôležitú skupinu.
- Analyzovať, ako sa tieto faktory vzájomne ovplyvňujú.
- Spojiť ich s potrebami a obavami každej strany.
- Identifikovať východisko pre intervenciu v danej situácii.

Kedy ABC trojuholník použiť:

- Na začiatku procesu, aby sme dosiahli väčší prehľad, čo motivuje rôzne strany.
- Neskôr pri identifikovaní, aké faktory môžu byť intervenciou ovplyvnené.
- Odhaliť, ako zmena v jednom aspekte môže ovplyvniť druhý aspekt.

Variácie:

Po vypísaní problémov v rámci jednotlivých zložiek (postoj – správanie - kontext), označte kľúčovú potrebu alebo obavu strany v strede trojuholníka.



Ako cvičenie zrealizovať:

Nakreslite samostatný ABC trojuholník pre každú z dôležitých strán v konfliktnej situácii. Na kaž-

dom trojuholníku zoradíte kľúčové sporné body, ktoré sa týkajú postoja, správania sa a kontextu z pohľadu danej strany. Stanovte, ktoré potreby a/alebo obavy sú podľa Vás pre každú stranu najdôležitejšie. Porovnanie trojuholníka s poukázaním na zhody a rozdiely nám proces spojí dohromady.

CVIČENIE : ANALÝZA KONFLIKTOV – ABC TROJUHOĽNÍK

Ciele:	Cvičenie účastníkom umožní vyskúšať si ďalší nástroj na analýzu sociálnych a politických konfliktov. Tento nástroj ich prinúti uvažovať o rôznych faktoroch, ktoré vzájomne na seba vplyvajú a ovplyvňujú aj dynamiku konfliktov.
Potrebný čas:	60 minút
Materiál:	Flipcharty, moderačné karty, fixky, pripínacie špendlíky a nástienky
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí skupine účel a štruktúru nástroja analýzy.</p> <p>Tréner zistí medzi účastníkmi prípad, ktorý by mohli analyzovať. Po rozdelení účastníkov do menších skupín analyzujú jednotlivé konflikty.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Účastníci nakreslia samostatné ABC trojuholníky pre každú z dôležitých strán konfliktu. • Na každom trojuholníku zoradia kľúčové sporné body, ktoré sa týkajú postoja, správania a kontextu z pohľadu strany v konflikte. (Ak sa jednotlivé strany zúčastňujú tejto analýzy, mohli by nakresliť trojuholník zo svojej vlastnej perspektívy). • Účastníci uvedú pre každú stranu jej najdôležitejšie potreby a obavy v jej vlastnom trojuholníku. • Po tomto kroku sa porovnávajú jednotlivé trojuholníky pre jednotlivé strany. Zhody a rozdiely sa zaznamenajú a následne diskutujú.
Poznámky:	--

Analýza trendov – správanie sa tretej strany

Analýza je užitočná na určenie vstupných bodov konfliktnej situácie, čo nám ďalej umožní ovplyvniť zmeny. Podobne užitočné je zhodnotiť aktivity tretej strany. Zvýši správanie sa tretej strany napätie alebo prispieje k eskalácii konfliktu? A akým spôsobom môžeme podporovať sily, ktoré sa podieľajú na mierovom procese?

Čo to je:

Tabuľka, ktorá indikuje vývoj vplyvov rôznych faktorov znázornených spolu s akciou.

Zámer:

- Indikovať oblasti vplyvov.
- Stimulovať diskusiu o prípadoch a efektoch.
- Zistiť opätovné zhodnotenie aktivít a presmerovanie úsilia, ktoré vynakladá tretia strana.
- Prispôsobiť plánovanie projektu realite.

Kedy analýzu použiť:

S tímom potrebuje rozhodnúť o tom, ktorá akcia je vhodná na pokračovanie projektu bez toho, aby sme niekomu ublížilo.

Ako nástroj použiť:

Východiskový bod analýzy je konfliktný prípad. Identifikovali sme dôležité oblasti, kde nespĺňajú cieľov, alebo iba slabý pokrok v nenásilnej transformácii konfliktov je najviac citeľný. Mohli by to byť oblasti ako spravodlivosť, bezpečnosť, ekonomický rozvoj, politický proces, vzdelanie, obchod, atď. Tieto oblasti záujmu vstupujú do tabuľky ako je v nižšie uvedenej tabuľke. Ďalej sa identifikujú indikátory pre všetky oblasti vplyvu konfliktu a vpíšu sa do ďalšieho stĺpca tabuľky. Vývin situácie určuje smer vývoja konfliktu v najbližšej budúcnosti.

- ↑ zostrenie problému
- ↓ zoslabenie problému
- → pokračovanie na rovnakej úrovni

Smer vývoja sa vpíše do tabuľky. Faktory, ktoré zvyšujú alebo by mohli zvyšovať napätie a zároveň zvyšujú alebo by mohli zvyšovať kapacity pre mierový proces sa tiež zaznamenajú do tabuľky.

Pohľad na problém z inej strany nám môže v tomto procese veľmi pomôcť, napríklad ak sa na všeobecnú konfliktnú situáciu pozrieme z hľadiska perspektívy vplyvu, ktorý konflikt má na rôzne aspekty života spoločnosti. Špeciálne v prípade dlhodobého neriešeného sociálneho a politického konfliktu. Ak sa objaví násilie, viacero oblastí v živote človeka bude konfliktom negatívne ovplyvnených. Či sa nám to páči alebo nie, pri práci v konfliktných situáciách sú tretie strany súčasťou týchto oblastí. Správanie a rozhodnutia sa budú v danom kontexte odlišovať.

Preto stratégie na základnej úrovni, ako aj špecifické rozhodnutia musia zobrať do úvahy konfliktnú situáciu. Analýza v takejto forme pomôže opätovne hodnotiť naše akcie a prípadne presmerovať úsilie.

- Ktoré z týchto faktorov boli zobrať do úvahy v stratégiách tretích strán? Ktoré faktory boli až doposiaľ opomenuté?
- Kde má zmysel prispôbiť plánovanie?
- Aké zmeny by mali byť v stratégiách urobené?
- Aké sú možnosti tretej strany ovplyvniť dynamiku procesov ?
- V akých oblastiach je možné použiť iné kapacity na posilnenie mierových faktorov a oslabenie tých faktorov, ktoré napätie zvyšujú?

Oblasti vplyvu konfliktu	Indikátory	Trendy/ Smer vývoja	Faktory, ktoré zvyšujú napätie	Faktory, ktoré zvyšujú kapacitu pre mierové aktivity
• Bezpečnosť	• Kriminalita • Oblasti so zákazom vstupu • Zákaz vychádzania	↑	• Poícia je lojálna iba voči jednej politickej strane • Médiá preháňajú ojedinelé prípady	• Medzinárodná pozornosť
• Ekonomický rozvoj	• Stop projektovým aktivitám	→	• ...	• ...
• Vzdelanie	• Veľa učiteľov je v exile	→	• ...	• ...

Zdroj: Manuela Leonhardt. *Conflict Analysis for Project Planning and Management: Praktický manuál*. GTZ: Eschborn 2001, str.72-73.

CVIČENIE: ANALÝZA KONFLIKTOV – ANALÝZA TRENDOV

Ciele:	Cvičenie účastníkom umožní vyskúšať si prácu s ďalším nástrojom vhodným na analýzu sociálnych a politických konfliktov. Tento nástroj ich prinúti uvažovať o rôznych faktoroch, ktoré ovplyvňujú dynamiku konfliktov.
Potrebný čas:	120 minút
Materiál:	Flipcharty a fixky, je možné tiež použiť moderačné karty, fixky, pripínacie špendlíky a nástenky.
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí štruktúru metódy. Potom zozbiera od účastníkov prípady spoločenských a politických konfliktov, ktoré skupina pozná. Rozdelenie účastníkov na menšie skupinky, každá z nich si zadefinuje konflikt, o ktorom chce diskutovať.</p> <p>V ďalšom kroku sa identifikujú dôležité oblasti, kde nesplnenie cieľov alebo iba slabý pokrok v nenásilnej transformácii konfliktov je najviac viditeľný. Mohli by to byť tieto nasledovné oblasti: spravodlivosť, bezpečnosť, ekonomický rozvoj, politický proces, vzdelanie, obchod, atď. Tieto oblasti záujmu vstupujú do tabuľky (viď tabuľka vyššie).</p> <p>Ďalej sa identifikujú indikátory pre všetky oblasti vplyvu konfliktu a vpišu sa do ďalšieho stĺpca tabuľky. Vývin situácie určuje smer vývoja konfliktu v najbližšej budúcnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ↑ zostrenie problému • ↓ zoslabenie problému • → pokračovanie na rovnakej úrovni <p>Smer vývoja sa vpiše do tabuľky. Faktory, ktoré zvyšujú alebo by mohli zvyšovať napätie a zároveň zvyšujú alebo by mohli zvyšovať kapacity pre mierový proces sa tiež zaznamenajú do tabuľky.</p> <p>Výsledky z tohto cvičenia sa prezentujú v skupine a ďalej sa o nich diskutuje. Na rozvinutie diskusie môže tréner použiť nasledovné otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ktoré z týchto faktorov boli zobrazené do úvahy vo vašich stratégiách? Ktoré faktory boli až doposiaľ opomenuté? • Kde má zmysel prispôsobiť plánovanie? Aké zmeny by mali byť v stratégiách? urobené • Aké sú vaše možnosti ovplyvniť dynamiku procesu? V akých oblastiach chcete použiť iné kapacity na posilnenie mierových faktorov??? a oslabenie faktorov, ktoré napätie zvyšujú?
Poznámky:	Tento nástroj neslúži na prognózu vývoja konfliktu, ale pre špecifický konflikt, ktorý má zvyčajnejšie širšie dopady.

4

ŠTVRTÁ KAPITOLA:

RÁMEC PRE TRANSFORMÁCIU KONFLIKTOV

ÚVOD

Kapitola sa začína základným slovníkom dôležitých výrazov súvisiacich s transformáciou konfliktov. Potom objasňuje zásadné princípy transformácie konfliktov. Predkladá rámec pre transformáciu konfliktov a predstavuje rôzne prístupy k vytváraniu stratégií v oblasti transformácie konfliktov. V závere sú uvedené rôzne typy transformácií konfliktov.

Základný slovník

Odborníci a vedci v oblasti konfliktológie často používajú kľúčové výrazy veľmi nepresným a protichodným spôsobom, čo odráža skutočnosť, že koncepty nie sú jednoznačne definované. S cieľom podporiť jednotné používanie a pochopenie týchto výrazov predkladáme nasledovné definície.

Riadenie konfliktu (*z angl. conflict management*) – činnosti, ktoré vedú k obmedzeniu, zmierneniu a potlačeniu otvoreného konfliktu. Konkrétne sa jedná o činnosti, ktorých cieľom je konflikt riadiť a dostať ho pod kontrolu za účelom obmedzenia jeho negatívnych vplyvov a jeho ukončenia, aby sa zabránilo vertikálnemu (t.j. zosilnenie ostrosti) alebo horizontálnemu (teritoriálne rozšírenie) stupňovaniu existujúceho násilného konfliktu. Platí to pre všetky činnosti, na všetkých úrovniach a vo všetkých smeroch. Súčasťou je Zvládanie krízy, ktoré sa aplikuje od začiatku vzniku napätia až do ukončenia násilného konfliktu a krízových situácií.

Predchádzanie konfliktu alebo Predchádzanie kríze (*z angl. conflict prevention resp. crisis prevention*) – činnosti, uskutočňované v zvlášť ohrozených miestach a časoch po krátke až stredné obdobie; ich cieľom je identifikovať situácie, ktoré by mohli vyústiť do násilného konfliktu, za účelom zredukovania prejavujúceho sa napätia, zabránenia vystupňovaniu existujúceho napätia do násillia a odstránenia zdrojov nebezpečenstva predtým, než by mohlo dôjsť k násilliu. Možno sem zahrnúť Opatrenia na budovanie dôvery a budovanie bezpečnosti, Skoré varovanie (*z angl. early warning*), Preventívne udržiavanie mieru (*z angl. preventive peacekeeping*); jedná sa hlavne o činnosti uskutočňované pred prepuknutím otvoreného násilného konfliktu.

Riešenie konfliktu (*z angl. conflict resolution*) – činnosti, uskutočňované po krátke až stredné obdobie; zaoberajú sa a majú za cieľ prekonávať hlboko zakorenené príčiny konfliktu vrátane štruktúrnych, behaviorálnych alebo subjektívnych aspektov konfliktu. Proces sa sústreďuje skôr na vzťahy medzi stranami ako na obsah konkrétneho výsledku.

Urovnanie konfliktu (*z angl. conflict settlement*) – dosiahnutie dohody medzi konfliktnými stranami, ktorá im umožňuje ukončiť násilný konflikt, ale ktorá nemusí podstatne zmeniť základné príčiny konfliktu.

Transformácia konfliktov (*z angl. conflict transformation*) – všeobecný a komplexný výraz, ktorý označuje činnosti a procesy vedúce k zmenám rôznych charakteristických znakov a prejavov konfliktu prostredníctvom riešenia pôvodných zdrojov konkrétneho konfliktu po dlhšie časové obdobie. Jej cieľom je transformovať negatívny deštruktívny konflikt na pozitívny konštruktívny konflikt a zaoberá sa štruktúrnymi, behaviorálnymi a postojovými aspektmi konfliktu. Výrazom sa označuje proces aj jeho ukončenie. Ako taký zahŕňa činnosti procesu, ako sú napríklad Predchádzanie konfliktu a Riešenie konfliktu, pričom pôsobnosťou presahuje Urovnanie konfliktu alebo Zvládanie konfliktu.

Budovanie mieru (*z angl. peacebuilding*) – všeobecný výraz pokrývajúci všetky činnosti zamerané na podporenie a presadenie pokojných vzťahov a prekonanie násillia. Dlhodobý proces s cieľom pozitívne meniť štruktúrne rozpory, zlepšiť vzťahy medzi konfliktnými stranami a podporiť celkové konštruktívne zmeny v postojoch. Môže sa tiež vzťahovať na činnosti spojené s ekonomickým rozvojom, sociálnou spravodlivosťou, zmierovaním, zmocnením znevýhodnených/strategických skupín a humanitárnou podporou.

(Citované z Berghofovej príručky pre transformáciu konfliktov)

Transformácia konfliktov – princípy prístupu k zmenám

Transformačný prístup sa začína dvomi základnými predpokladmi: pozitívnou orientáciou ku konfliktu a ochotou zapojiť sa do konfliktu v snahe dospieť ku konštruktívnej zmene. Zatiaľ, čo výsledkom konfliktu sú často dlhotrvajúce cykly ublíženia, bolesti a deštrukcie, kľúčom k transformácii je schopnosť vnímať v konflikte potenciál ku konštruktívnym zmenám. Konflikt je prirodzenou súčasťou vzťahov. Niekedy sú vzťahy pokojné a predvídateľné, za iných udalostí a okolností sa vytvára napätie a nestabilita. Cieľom transformačného prístupu je pochopiť, ako sú tieto jednotlivé fázy zakotvené vo veľkej štruktúre ľudských vzťahov. Zmena sa chápe jednak na úrovni okamžitých sporných otázok, ale aj na úrovni širších štruktúr vzájomných vzťahov. Transformačný prístup nechápe konflikt ako hrozbu, ale skôr ako cennú príležitosť na rast a lepšie pochopenie samých seba a ostatných. Konflikt možno chápať ako motor zmeny, ktorý zabezpečuje, že vzťahy a sociálne štruktúry pružne reagujú na ľudské potreby.

Transformácia konfliktov sa začína hlavným cieľom:

- energiu vytvorenú konfliktom na vybudovanie konštruktívnej zmeny.

Sústredením tejto energie na základné vzťahy a sociálne štruktúry možno uskutočniť konštruktívne zmeny. Kľúčom je posunúť konflikt od deštruktívnych procesov ku konštruktívnym. Primárnou úlohou transformácie konfliktov nie je nájsť rýchle riešenia okamžitých problémov, ale skôr vytvoriť tvorivý mechanizmus, ktorý rieši navonok viditeľné spory a zároveň mení základné sociálne štruktúry a modely vzťahov.

Transformácia musí brať do úvahy výzvy, potreby a skutočnosti života. Ako možno pristupovať ku konfliktu spôsobmi, ktoré redukovujú násilie a zväčšujú spravodlivosť v ľudských vzťahoch? Ak máme zredukovať násilie, musíme brať do úvahy nielen zrejme otázky a obsah konfliktov, ale tiež základné modely a príčiny. Aby sme zväčšili spravodlivosť, musíme zabezpečiť, aby ľudia mali prístup k politickému vývoju činností a mohli zasahovať svojím hlasom do rozhodovacieho procesu.

Podľa transformácie konfliktov je mier základom a jadrom kvality vzťahov. To zahŕňa nielen interakcie s rovnovážnym rozložením moci ale aj spôsoby, akými štrukturuje naše sociálne, ekonomické a kultúrne vzťahy. V tomto zmysle je mier procesnou štruktúrou, je javom, ktorý je súčasne dynamický, prispôsobivý a meniaci sa. Podstatou je, že transformácia konfliktov považuje mier nie za „konečný stav“, ale za kontinuálne sa vyvíjajúcu a zdokonaľujúcu sa vlastnosť vzťahov. Definujeme ho ako zámernú snahu pristupovať k prirodzene vznikajúcim ľudským konfliktom nenásilným spôsobom, ktorý reaguje na jednotlivé problémy a zvyšuje pochopenie, rovnosť a rešpekt vo vzťahoch.

Pri riešení otázok násilia a spravodlivosti potrebujeme budovať kapacitu na zapojenie sa v procesoch zmeny na úrovni medzi jednotlivcami a skupinami a na sociálno-štruktúrnej úrovni. Jeden typ kapacity sa týka priamej interakcie medzi ľuďmi alebo skupinami. Ďalší typ zdôrazňuje potrebu vidieť, vyhľadávať a vytvárať zmeny v našom spôsobe organizovania sociálnych štruktúr, počnúc rodinami a končiac komplexnými inštitúciami, štruktúrami na globálnej úrovni.

Vzťahy sú v centre záujmu transformácie konfliktov. Namiesto sústreďovania sa na obsah a podstatu sporu, transformačný prístup navrhuje, že podstata pochopenia konfliktu a vytvorenia procesu zmeny spočíva v odhaľovaní menej viditeľných aspektov vzťahu. Hoci problémy, o ktoré sa ľudia sporia, sú dôležité a vyžadujú tvorivú odozvu, vzťahy predstavujú sieť prepojení, ktoré tvoria širší kontext konfliktu. Práve tento vzťahový kontext ovplyvňuje vznik konkrétnych problémov a buď ich prerastenie do výbušného stavu alebo do ich rýchleho vyriešenia.

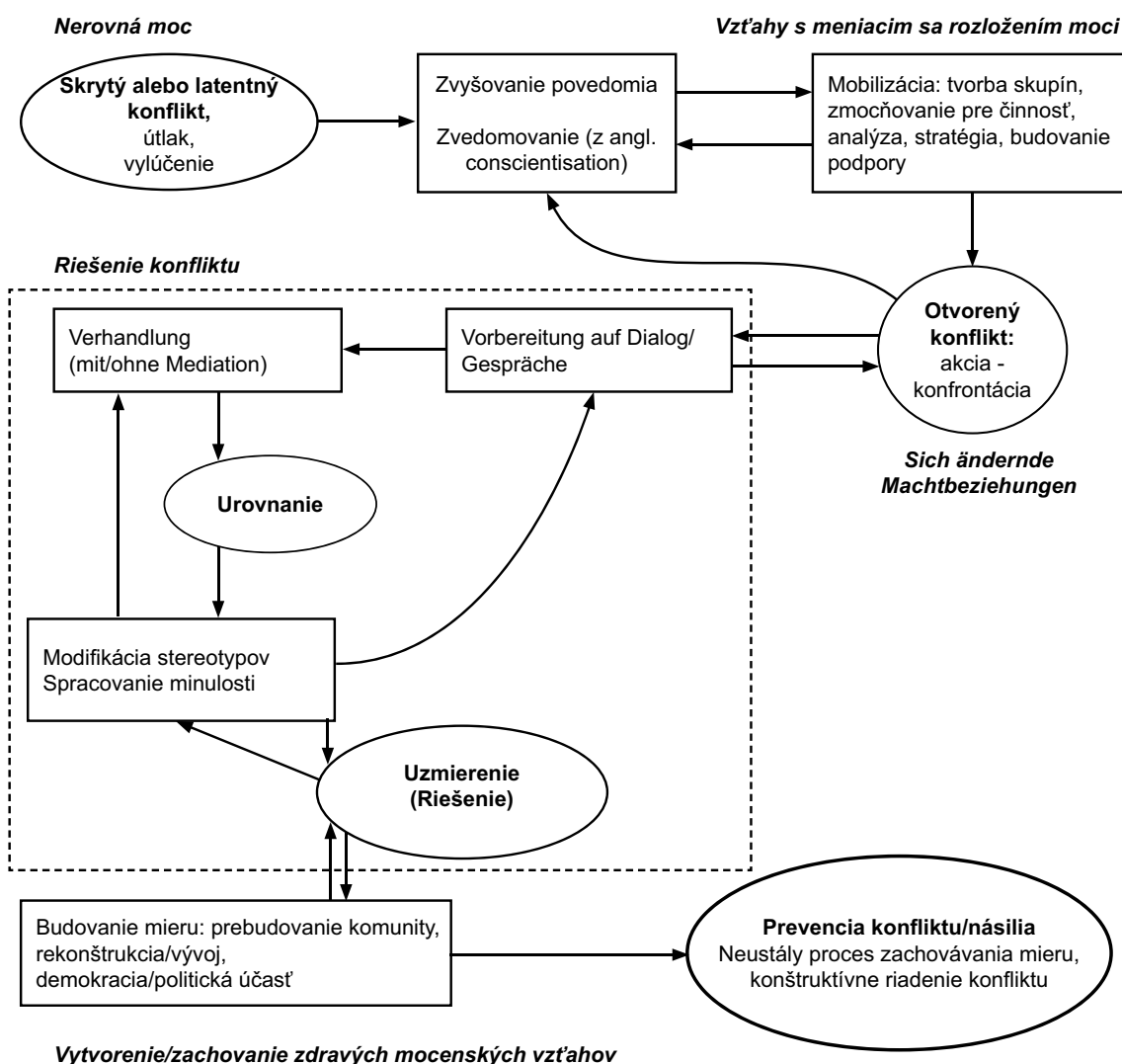
Po objasnení koncepcií, ktoré vytvárajú rôzne súčasti transformácie konfliktov, prejdeme teraz k transformácii v praxi. Za týmto účelom musíme vytvoriť celkový referenčný rámec dôležitý pre posudzovanie a rozvíjanie návrhov transformačných prístupov.

Štádiá a procesy v transformácii konfliktov – Diana Francis

Keďže neovládateľné konflikty sú zvyčajne veľmi komplexné, vytvorenie „rámca“ nám pomôže stanoviť si cieľ a smer. Bez toho by sme najmä v ovzduší neovládateľného konfliktu zistili, že sa zaoberáme nespočetným množstvom otázok bez jasného pochopenia toho, čomu má naša snaha napomôcť. Množstvo problémov môžeme vyriešiť aj bez toho, aby bolo potrebné vytvoriť akúkoľvek konštruktívnu sociálnu zmenu na hlbšej úrovni.

Diana Francis vytvorila schému, ktorá opisuje štádiá a procesy, cez ktoré bude zvyčajne potrebné prejsť, ak sa má situácia útlaku, s extrémnou nerovnováhou moci, transformovať na skutočne pokojnú atmosféru. Štádiá nie sú samy o sebe statické.

Schéma znázornená nižšie opisuje rozličné štádiá konfliktu (oválne tvary) a procesy (obdĺžnikové tvary), ktoré možno použiť na transformáciu konfliktu. Hoci schéma navrhuje chronologické poradie udalostí, treba poznamenať, že procesy transformácie konfliktu nenasledujú v jasnom a systematickom poradí. Vyskytnú sa prekážky a bude potrebné vyskúšať nové prístupy (pozri obrátené šípky). V reálnom živote štádiá a procesy nie sú jasne oddelené a rozlíšené. Rôzni aktéri sa súčasne zapoja do rôznych procesov – pravdepodobne v tom istom čase – a pravdepodobne začnú pracovať na rôznych častiach konfliktu. V niektorých prípadoch sa ukázalo byť veľmi dôležité začať sa „zaoberať minulosťou“ dávno predtým, než bolo možné pristúpiť k jednaniu. Dospelo sa tak ku skúsenostiam, prepojeniam a vedomostiam, ktoré boli užitočné v neskoršom vývoji.



Štádiá a procesy v transformácii konfliktov podľa Diany Francis

(Porovnaj: Diana Francis. *People, Peace and Power: Conflict Transformation in Action*. London 2002, str. 49 a ďalšie)

Schéma začína situáciou, v ktorej sú útlak alebo vylúčenie také silné, že konflikt je skrytý alebo latentný, utlačovaná skupina zostáva pasívna voči extrémnej nespravodlivosti alebo štrukturálnemu násiliu. Možno zostáva pasívna z dôvodu tradície alebo nedostatku povedomia, alebo rovnováha moci je taká, že skupina nemá šancu, aby niekto jej požiadavky alebo želania bral vážne.

Aby sa to zmenilo, niektorí jednotlivci alebo skupiny budú musieť začať uvažovať, pochopiť a dať najavo to, čo sa odohráva, a podnecovať ostatných, aby urobili to isté. Samotný proces sa označil ako "zvedovanie" (z angl. conscientisation). Ak tento proces vytvorí dostatočné odhodlanie, vedie k tvoreniu skupín odhodlaných k zmene. Odhodlanie k transformácii konfliktu zahŕňa nenásilné možnosti odozvy na násilné akcie.

S narastaním svojej moci a zviditeľňovaním budú tieto skupiny vnímané ako hrozba pre tých, ktorí majú moc a nebude sa dať vyhnúť štádiu otvorenej konfrontácie. Toto štádium môže zahŕňať represívne opatrenia zo strany držiteľov moci, aj keď si utláčaní vybrali nenásilný spôsob prejavu. Počas štádia otvoreného konfliktu sa vzťahy v moci medzi konfliktnými stranami budú meniť ako výsledok prebiehajúcej konfrontácie a ostatného vývoja vo vnútri strán alebo v širšom okolí. Aj keď má konfrontácia formu ozbrojeného konfliktu, je potrebné nájsť cestu späť k dialógu. Akonáhle utláčané skupiny dostatočne posilnia svoju relatívnu silu alebo vplyv, možno očakávať, že budú brániť vážne ako partner v dialógu.

V tomto štádiu je možné začať procesy spoločne zoskupené a opísané pod pojmom riešenie konfliktu, v ktorých sa ako-tak obnoví komunikácia a dosiahnu sa dohody. Nebude to však hladký proces. Rozhovory môžu zlyhať, dohody sa môžu porušiť a konflikty môžu vzplanúť opäť.

Môže napomôcť zásah nečlenov strán – napríklad vo forme mediácie – jednak v príprave strán na vyjednávanie, ako aj v samotnom vyjednávaní. V priebehu prípravy, v priebehu priameho dialógu sa časť vášni možno z konfliktu vytratí, vytvorí sa trochu nádeje a viery a rozptýlia sa niektoré predsudky, čo umožní dosiahnuť a udržať dohody. Akonáhle k nim dôjde, možno sa začať zaoberať niektorými zostávajúcimi psychologickými ujмами, ktoré konflikt a jeho dôsledky so sebou priniesli a vyvinúť pozitívnejšie vzťahy medzi predtým znepriatelenými skupinami.

Tieto pozitívnejšie vzťahy budú konsolidované v dlhodobom procese budovania mieru a prejavia sa v sociálnych, politických a ekonomických ustanoveniach. Ale spoločnosti nikdy nezostávajú statické a nedosiahne sa konečná fáza mieru. Môže nasledovať proces zachovávanía povedomia, vzdelávania, zvládania rozdielov a prispôsobenia a zapájania sa na všetkých úrovniach.

Extrémne nerovnováhy moci nie sú jediné východiskové body na ceste k otvorenému konfliktu. Štádiá a procesy k nemu vedúce môžu začať aj inde. Ale otázky moci a spravodlivosti je potrebné brať do úvahy pri akomkoľvek hodnotení konfliktu a zapájaní sa do neho alebo pri reakcii naň.

CVIČENIE: PRÁCA SO ŠTÁDIAMI A PROCESMI

Ciele:	Cvičenie umožňuje zúčastneným odhaliť štádiá a procesy v sociálnych konfliktoch, ktoré poznajú. Umožní im to uvedomiť si svoje vlastné priority a prístup ku konfliktu a dať ich do vzťahu s inými prístupmi iných aktérov.
Potrebný čas:	90 minút
Materiál:	Veľká magnetická tabuľa alebo flipchart, papier (prípadne moderačné kartičky a nástenky) a fixky.
Priebeh akcie:	Tréner vysvetlí vstupné informácie o transformácii konfliktov vrátane schémy „štádií a procesov“ vytvorenej Dianou Francis.

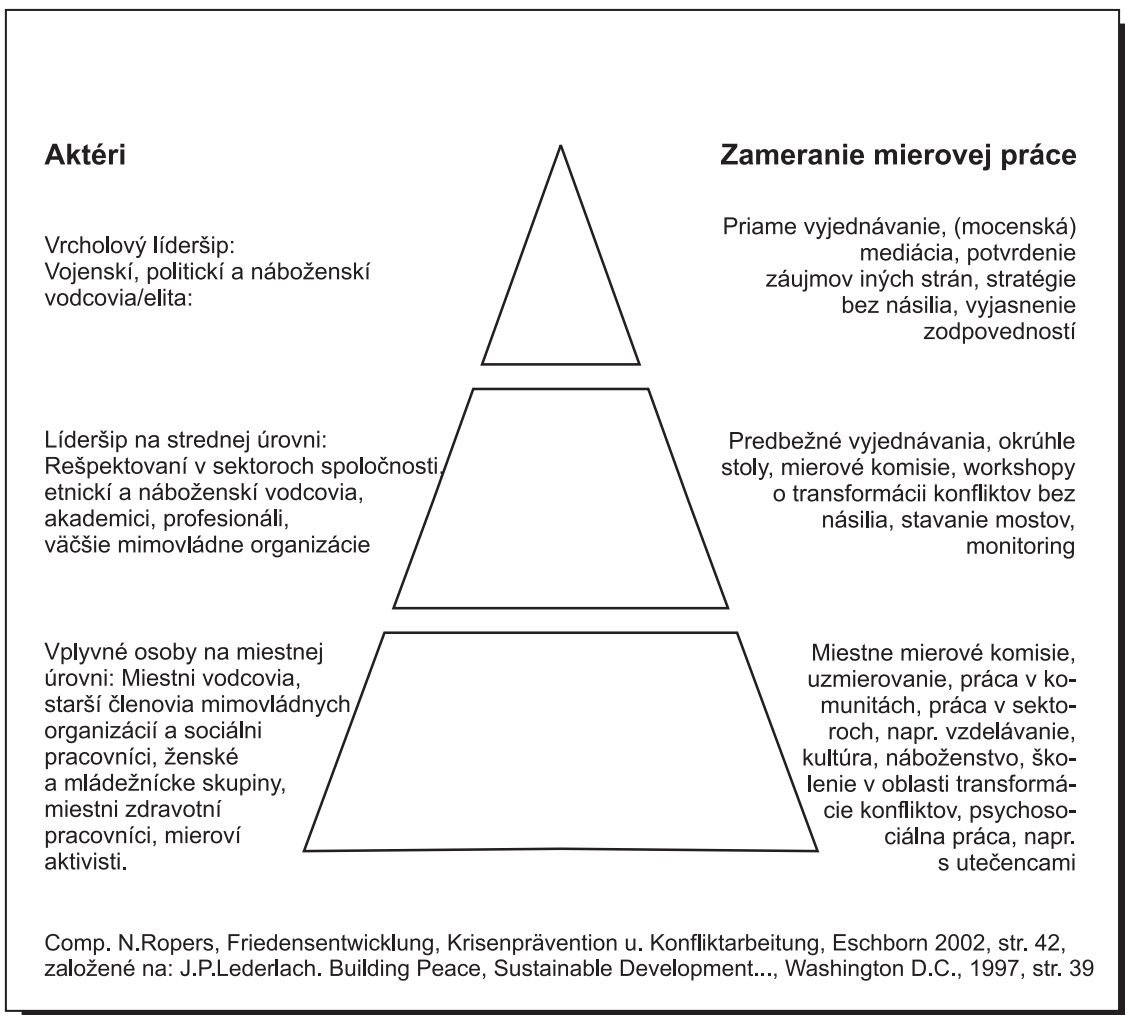
	<p>Pri objasňovaní použitých výrazov sa odvoláva na slovník.</p> <p>Potom sa od zúčastnených zhromažďia príklady spoločenských konfliktov, ktoré skupina pozná. Každý konflikt sa charakterizuje jednou vetou a poznamená sa na paneli. Konflikty, ktoré skupinu zaujali, sa zvýraznia.</p> <p>Ku každému konfliktu sa vytvorí jedna skupina. Každá skupina diskutuje o konflikte, aby ho spoločne pochopili. Potom dá skupina konflikt do vzťahu ku schéme v súlade s nasledovnými otázkami:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cez ktoré štádia konflikt prešiel? • V ktorom štádiu je momentálne konflikt? (Sú prípadne rôzne časti konfliktu /sub-konflikty/ v rôznych štádiách?) • Ktorí aktéri pracujú na ktorých procesoch a na ktorých úrovniach konfliktu? • Kde by ste umiestnili seba/svoju organizáciu? Kde by ste boli užitoční? • Aký vzťah máte k ostatným aktérom? Existujú aj aktéri, ktorí nepracujú konštruktívne na konflikte, t.j. nepracujú v prospech transformácie? <p>Skupina nakreslí svoju analýzu do schémy a prezentuje ju zúčastneným.</p> <p>Tréner facilituje diskusiu o prezentáciách jednotlivých skupín. Užitočné môžu byť nasledovné otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidíte iné konflikty, ktoré nahrávajú tejto situácii? Ako ovplyvňujú dynamiku? • Aké rozdelenie vnímate v rámci každej z konfliktných strán? • Ako zdôvodňujete svoj vybraný postup? (prístup, hodnoty, zdroje, atď.) • Ako prihliadate k nerovnováhe moci? <p>Na konci tréner zhrnie hlavné poznatky (s použitím vizualizačných metód).</p>
Anmerkungen:	--

Pyramída – transformácia konfliktu na rôznych úrovniach spoločnosti

John Paul Lederach vytvoril prístup sústreďujúci sa viac na pochopenie aktérov zúčastnených v konflikte. Jeho výsledkom je analýza aktérov, ktorá rozlišuje úrovne vodcovstva v konfliktných oblastiach a rozoznáva vrcholových, stredných a miestnych vodcov. Lederach navrhuje analyzovanie potenciálnych alebo existujúcich mierových aktérov v rámci jednej matrice, a potom prezentuje zodpovedajúce stratégie intervencie. Tento typ mapovania je užitočný najmä pre externých intervenujúcich aktérov, pretože svoj náhľad predostierajú interným mierovým aktérom.

Vrcholový lídersip

Na tejto úrovni sa nachádzajú vodcovia, ktorí sú súčasťou vlády, armády alebo opozície. Vyznačujú sa svojou významnou, niekedy výlučnou pozíciou moci. To je výhodou pre vyjednávanie o mieri. Avšak ich extrémne vysoké zviditeľnenie im umožňuje len malú flexibilitu vo vyjednávaní bez toho, aby stratili svoju tvár a následne svoje zaradenie.



Strední vodcovia

Patria sem vodcovia národného významu a s veľkým zviditeľnením, ktorí majú prístup k moci na vrchole, ako aj k základným koreňom. Ich moc nie je odvodená od publicity, ale od vzťahov. Tieto vzťahy často prekračujú rámec skupín každej jednotlivkej konfliktnej strany. Lederach prisudzuje strednej úrovni maximálnu dôležitosť, pretože je prepojená s úrovňou vrcholového vedenia, ako aj so základnou úrovňou.

Grass-root lídersip

Na základnej úrovni nachádzame vodcov miestneho významu. Títo aktéri sú veľmi blízko každodennej reality konfliktu. Často sú priamo dotknutí následkami konfliktu, napríklad v súvislosti s bezpečnosťou či možnosťami uspokojiť základné potreby, atď. Miestne komunity sú často voči sebe nepriateľské a nenávidia sa. Tu sa konflikt priamo prežíva. Miestni radoví vodcovia žijú a pracujú v priamom kontakte s obyvateľstvom a preto dobre chápu ich situáciu a perspektívy. Na druhej strane sú však obmedzené ich všeobecné perspektívy a rozhodovacie schopnosti.

Všetky tri úrovne vodcovstva v spoločnosti sú dôležité pre transformáciu konfliktov a je potrebné ich integrovať do transformačných stratégií. Pre každú úroveň vodcovstva sa musia používať odlišné okruhy nástrojov a metód. Vo všeobecnosti možno z tejto analýzy odvodiť tri rozličné strategické dôsledky.

Možnosti činností na vrcholovej úrovni:

- Konanie ako sprostredkovatelia medzi stranami – pred a počas konfliktu,
- Medzinárodné obhajovanie v situáciách násilného konfliktu vedúce k prímeriu, udržiavaniu mieru alebo iným politickým opatreniam – pred, počas a po,
- Účasť na vyjednávaniach na vysokej úrovni – pred, počas a po,
- Dialógy medzi náboženstvami a etnikami – pred, počas a po.

Činnosťami na strednej úrovni by mohli byť činnosti paralelné s formálnymi procesmi komunikácie a vyjednávania, ktorých cieľom je otvoriť dialóg a pochopenie medzi konfliktnými stranami a podporiť nové myslenie o budúcnosti vzťahov po konflikte. Ako také môžu informovať a prispieť k mysleniu a iniciatívam na formálnej úrovni:

- Vedenie workshopov o riešení konfliktov a problémov – pred, počas a po násilnom konflikte,
- Uzmierovanie, vrátane práce mierových komisií – pred, počas a po konflikte,
- Konanie ako sprostredkovatelia medzi stranami – pred, počas a po konflikte,
- Práca s médiami a komunikačnými prostriedkami – pred, počas a po konflikte,
- Podporovanie sietí ľudí zainteresovaných na mieri – pred, počas a po konflikte,
- Dialóg medzi náboženstvami a etnikami – pred, počas a po konflikte,
- Rozoznávanie konfliktu a výchova k zmiernovaniu predsudkov – pred, počas a po konflikte.

Činnosťami na základnej úrovni by malo byť podporovanie interakcií a pochopenia medzi bývalými znepriatelenými miestnymi spoločenstvami, posilňovanie uvedomenia a zmocňovania v rámci týchto spoločenstiev, a tiež samotná spolupráca na rozvoji, humanitárna pomoc a obnova vzťahov po konflikte, môže zohrávať dôležitú úlohu na tejto úrovni:

- Práca na riešení konfliktu a potlačení predsudkov – pred, počas a po ostrom konflikte,
- Vzdelávanie o ľudských právach – pred, počas a po,
- Nenásilné obhajovanie a tréning k obhajovaniu – pred, počas a po,
- Podpora v psychosociálnej oblasti a oblasti prekonávania povojnovej traumy – počas a po,
- Práca na uzmiernení, vrátane miestnych mierových komisií – pred a po,
- Opätovné budovanie fyzickej infraštruktúry – po,
- Zlepšenie alebo opätovné budovanie ekonomickej a poľnohospodársko-ekonomickej základne – pred a po,
- Demobilizácia a opätovná integrácia vojakov – počas a po,
- Integrovanie premiestneného obyvateľstva a utečencov – počas a po,
- Mierová výchova pre deti a mládež – pred, počas a po,
- Pomoc v núdzi – počas a hneď po,
- Vyhľadávanie podpory u alebo vytváranie sietí s ostatnými miestnymi organizáciami budujúcimi mier – pred, počas a po,
- Dialóg medzi náboženstvami a etnikami – pred, počas a po.

Toto je stratégia hľadania zmeny v oblasti konfliktov, ktorá jasne podporuje procesy spájajúce sociálne priestory, ktoré demonštrujú schopnosť vertikálneho aj horizontálneho budovania kapacity. Integrovaním vertikálnej a horizontálnej kapacity sa zvýši pravdepodobnosť zmeny sociálnych konfliktov.

CVIČENIE: APLIKÁCIA PYRAMÍDY TRANSFORMÁCIE KONFLIKTOV

Ciele:	<p>Účastníci precvičujú použitie Lederachovej pyramídy transformácie konfliktov ako analytického nástroja.</p> <p>Tento nástroj pomôže identifikovať tvorcov rozhodnutí a kľúčové osobnosti na rôznych úrovniach konfliktu, preskúmať vlastnú prácu alebo stratégiu, aby sa zistilo, či zahrňuje najväčší možný počet úrovní, umožní identifikovať vhodné stratégie na ovplyvnenie rôznych úrovní a tiež umožní identifikovať potenciálnych partnerov na spoluprácu na rôznych úrovniach.</p>
Potrebný čas:	90 minút

Materiál:	Papier na flipchart, moderačné kartičky, pripínačky (špendlíky) a nástenky, fixky
Pribeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí ciele tohto cvičenia a účel nástroja.</p> <p>Pyramída transformácie konfliktov ako analytický nástroj pomáha pri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifikácii tvorcov rozhodnutí a kľúčových osobností na rôznych úrovniach konfliktu, • skúmaní vlastnej práce alebo stratégie, aby sa zistilo, či zahrňuje najväčší možný počet úrovní, • identifikovaní vhodných stratégií, aby sa ovplyvnili rôzne úrovne, • identifikovaní potenciálnych partnerov na spoluprácu na rôznych úrovniach. <p>Tréner vedie diskusiu o vybranom konflikte zo skupiny (napríklad použitím jedného z príkladov z predchádzajúcej prezentácie). Vizualizuje diskusiu, sumarizuje, atď. s použitím štruktúry Lederachovej pyramídy.</p> <p>Za účelom analyzovania Lederachovej pyramídy je potrebné identifikovať najdôležitejších aktérov na každej úrovni. Možno tiež znázorniť vzťahy a konflikty medzi týmito aktérmi na iných úrovniach, napríklad pomocou čiar, šípok, prerušovaných čiar, kľukatých čiar.</p> <p>Kroky v diskusii môžu byť nasledovné:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikovanie úrovní, na ktorých sa konflikt odohráva, • Vstupovanie do dôležitých organizácií, inštitúcií a k jednotlivcom na každej úrovni, • Diskusia o vzťahoch medzi aktérmi v rámci úrovni ako aj medzi nimi, • Vstupovanie do svojej vlastnej organizácie na príslušnej úrovni, uskutočnenie revízie existujúcich vzťahov medzi organizáciou a ostatnými úrovňami a identifikovanie vzťahov, ktoré je ešte potrebné vytvoriť, • Identifikovanie metód a techník použitých na každej úrovni, • Diskutovanie o tom, ako budete môcť prispievať vy/vaša organizácia, a ktoré techniky môžete použiť. <p>Ak sú v skupine účastníci z rôznych organizácií, táto diskusia môže priniesť cenné námety k tomu, kde by bola pri transformácii konfliktov užitočná spolupráca alebo koordinovaná činnosť.</p> <p>Na záver tréner zosumarizuje zistenia.</p>
Poznámky:	<p>Môže tiež byť užitočné opísať každú stranu konfliktu svojou vlastnou pyramídou a porovnať ich navzájom, pričom tento základ sa použije na vypracovanie ďalších vzťahov a prepojení.</p> <p>Tréner tiež môže používať „kľúčové otázky“ analýzy konfliktu na zisťovanie informácií od účastníkov a zdôraznenie rozhodujúcich bodov.</p> <p>Voliteľne možno toto cvičenie od začiatku uskutočniť v malých skupinách k jednotlivým prípadom.</p>

Typy transformácie konfliktov

Transformáciu konfliktov možno vnímať ako katalytický proces. Jednako však môže byť zacielená na rôzne sociálne kategórie. Nasleduje prehľad triedenia.

Kontextové transformácie označujú zmeny v kontexte konfliktu, ktoré môžu radikálne zmeniť vnímanie konfliktnej situácie každou stranou, ako aj ich motívy. Vplyv konca studenej vojny na regionálne konflikty je výrazným príkladom.

Štrukturálne transformácie sa vzťahujú k zmenám v základnej štruktúre konfliktu, teda k skupine aktérov, ich problémom, nekompatibilným cieľom a vzťahom, alebo k spoločnosti, hospodárstvu alebo štátu, v ktorom sa konflikt odohráva. Asymetrické konflikty nemožno transformovať napríklad bez zmeny nevyrovnaných a súťaživých vzťahov, ktoré sú v nich zakorenené. Takéto zmeny sa budú uskutočňovať len postupne, avšak súčasne ich môžu podporovať interní aj externí aktéri. Napríklad hnutie „Čierne povedomie“ pozdvihlo upovedomenie sily chudobných ľudí v mestských komunitách v Južnej Afrike a hnutie proti apartheidu pomohlo podporiť tendenciu k odchodu zahraničných investorov dávno pred koncom režimu apartheidu.

Transformácie aktérov zahrňujú rozhodnutia aktérov ohľadne zmeny ich cieľov alebo ich všeobecného prístupu ku konfliktu. Patria sem rozhodnutia o hľadaní mieru alebo o iniciovaní mierového procesu. Patria sem aj zmeny vedenia, ktoré sú často rozhodujúce pri zabezpečovaní transformácie v konfliktoch. Taktiež sem spadajú zmeny v situácii verejných skupín a podporovateľov príslušných politických vodcov. Tým sa otvárajú množstvá možností práce na transformácii konkrétneho konfliktu, pretože tí, ktorí pracujú v rámci skupiny na zmene jej pozície, sa často ukazujú byť rozhodujúcimi aktérmi v mierovom procese a môžu mať väčší vplyv ako externí aktéri úrovne I a II.

Transformácie problémov sa týkajú preformulovania stanovísk, ktoré strany zastávajú ohľadne kľúčových otázok v centre konfliktu, ako aj spôsobov, ktorými strany tieto stanoviská pretvárajú za účelom dosiahnutia kompromisov alebo rozhodnutí. Dobrým príkladom transformácie problémov bol súhlas Unionistickej strany v Severnom Írsku s oddelením problému o rozpustení od otázky zvolania rady Severného Írska. Urobiť „pokrok“ v problémoch konfliktu je často veľmi komplikované, pomalé a obtiažne, vystavené zvratom, pričom je samozrejme sporné, čo sa môže považovať za pokrok.

Osobné zmeny v citoch alebo myšlienkach jednotlivých vodcov alebo malých skupín s rozhodovacou schopnosťou v kritických momentoch môžu byť rozhodujúce. Niektorí externí mediátori sa snažia dostať sa bližšie k týmto vodcom a uskutočniť túto osobnú zmenu priamo. Zmierlivé gestá vodcov, vyjadrujúce osobné zmeny, by v tomto kontexte zohrávali významnú úlohu.

Týchto päť typov transformácie možno dať hneď do súvislosti s úrovňami kauzality konfliktov alebo vyššie uvedenej prevencie. Kontextové transformácie sa zvyčajne uskutočňujú v globálnom alebo regionálnom rámci. Štrukturálne transformácie sa zvyčajne uskutočňujú na úrovni štátov/spoločností. Transformácie aktérov a problémov sa uskutočňujú na úrovni konfliktných strán a elity. Predpokladom osobných transformácií sú schopnosti na úrovni jednotlivcov.

Transformačné typy tiež možno spojiť s rozličnými časťami formácie konfliktov. Kontextové, štrukturálne transformácie a transformácie problémov ovplyvňujú kontext a aj protiklady v centre konfliktu. Transformácie aktérov a osobné transformácie ovplyvňujú najmä osobné postoje a pamäť, správanie a vzťahy. Tie sú zasa samozrejme navzájom prepojené. Napokon, tieto rozličné typy transformácií sa ďalej týkajú fáz konfliktov a načasovania zásahu. Kontextové a štrukturálne zmeny sa zvyčajne uskutočňujú počas dlhého obdobia a ovplyvňujú pozadie konfliktu; ostatné typy transformácií sa uskutočňujú rýchlejšie a súslednejšie, ako súčasť dynamiky konfliktu. Súslednosť zmien sa mení s každým mierovým procesom v závislosti od logiky situácie. Len v najjednoduchších prípadoch je transformácia konfliktov rýchlym alebo okamžitým procesom.

CVIČENIE – DISKUSIA: TYPY TRANSFORMÁCIÍ KONFLIKTOV A NÁSLEDKY

Ciele:

Zúčastneným sa objasnia jednotlivé typy transformácie konfliktov. Uvedomia si osobné skúsenosti z práce s transformáciou konfliktov, ktoré už uskutočnili alebo idú uskutočniť.

Potrebný čas:	90 minút														
Materiál:	Nástenka, vizualizačný materiál, napríklad moderačné kartičky a fixky.														
Priebeh akcie:	Začína sa s predstavením rôznych typov transformácie konfliktu.														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Typy transformácie konfliktu</th> </tr> <tr> <th>Typy</th> <th>Príklady</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kontextová transformácia</td> <td>zmena medzinárodného alebo regionálneho prostredia</td> </tr> <tr> <td>Štrukturálna transformácia</td> <td>zmena vzťahov z asymetrických na symetrické zmena v mocenských štruktúrach zmena v dopyte po náslií</td> </tr> <tr> <td>Transformácia aktérov</td> <td>zmeny vodcovstva zmeny cieľov zmeny vo vnútri strán zmeny v skupinách v rámci strán zmeny aktérov</td> </tr> <tr> <td>Transformácia problémov</td> <td>prestúpenie sporných otázok konštruktívny kompromis zmeny problémov rozpájanie alebo opätovné spájanie problémov</td> </tr> <tr> <td>Osobná transformácia</td> <td>zmeny stanovísk zmeny citov zmeny vôle gestá zmierenia</td> </tr> </tbody> </table> <p>Stratégie musia brať do úvahy vzájomné závislosti medzi jednotlivými úrovňami.</p> <p>V transformácii konfliktu je potrebné vziať do úvahy mnoho foriem komplexnej vzájomnej závislosti. Etnické, regionálne a náboženské konfliktne situácie so sebou prinášajú veľkú a zložitú sieť strán a faktorov. Preto sa transformácia zdĺhavých sociálnych alebo politických konfliktov musí uskutočniť na rôznych úrovniach spoločnosti, čím sa teda zapojí široký okruh rôznych aktérov. Títo aktéri môžu spolu veľmi efektívne pracovať.</p> <p>Tréner zisťuje skúsenosti zúčastnených. Môže použiť metódu diskusie v skupinách.</p> <p>Z komplexnosti transformácie konfliktov vyvstávajú osobné otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do akej pozície sa staviam vzhľadom na komplexnosť konfliktu? • Kde beriem silu na riešenie neúspechov, frustrácií, pomalého vývoja počas dlhých období? • Ktoré procesy chcem podporiť, ktoré považujem za nespravodlivé? <p>Tréner zozbiera v skupine takéto a podobné otázky a problémy. Identifikujú sa dilemy a diskutuje sa o nich.</p>	Typy transformácie konfliktu		Typy	Príklady	Kontextová transformácia	zmena medzinárodného alebo regionálneho prostredia	Štrukturálna transformácia	zmena vzťahov z asymetrických na symetrické zmena v mocenských štruktúrach zmena v dopyte po náslií	Transformácia aktérov	zmeny vodcovstva zmeny cieľov zmeny vo vnútri strán zmeny v skupinách v rámci strán zmeny aktérov	Transformácia problémov	prestúpenie sporných otázok konštruktívny kompromis zmeny problémov rozpájanie alebo opätovné spájanie problémov	Osobná transformácia	zmeny stanovísk zmeny citov zmeny vôle gestá zmierenia
Typy transformácie konfliktu															
Typy	Príklady														
Kontextová transformácia	zmena medzinárodného alebo regionálneho prostredia														
Štrukturálna transformácia	zmena vzťahov z asymetrických na symetrické zmena v mocenských štruktúrach zmena v dopyte po náslií														
Transformácia aktérov	zmeny vodcovstva zmeny cieľov zmeny vo vnútri strán zmeny v skupinách v rámci strán zmeny aktérov														
Transformácia problémov	prestúpenie sporných otázok konštruktívny kompromis zmeny problémov rozpájanie alebo opätovné spájanie problémov														
Osobná transformácia	zmeny stanovísk zmeny citov zmeny vôle gestá zmierenia														
Poznámky	--														

5

PIATA KAPITOLA:

DIZAJNOVANIE INTERVENCIÍ

ÚVOD

Pri dizajnovaní akcií pre transformáciu konfliktu by sa mala brať do úvahy rozmanitosť úvah a princípov, ktorá s týmto problémom súvisí. Prírodné aktivity pre transformáciu vojnových konfliktov na mierové zvyšujú šancu na to, že intervencia bude menej bolestivá a eventuálne umožní aj efektívne procesy, ktoré povedú ku konštruktívnej transformácii konfliktov. Napriek tomu by sa malo uvažovať o niektorých princípoch ešte pred uskutočnením intervenčnej akcie. Táto kapitola vám predstaví niektoré z týchto princípov.

Rozhodovanie o možnostiach a dizajnovanie transformácie konfliktu

Úlohy aktérov

Mnohí z tých, ktorí pracujú na konflikte, sú pravdepodobne "insiders" – ľudia, ktorí riešia vlastnú situáciu. Táto skutočnosť je inštitúciami často opomenutá a nezohľadňuje realitu, ako konajú osoby vtiahnuté do transformácie konfliktu. Strany konfliktu musia už od začiatku prijať hlavnú mieru zodpovednosti za proces transformácie ťažko riešiteľných situácií do konštruktívnejšej podoby. Intervencia zvonku nie je automaticky vítaná. Kde intervenujúci zvonku berú právo na zasahovanie do vecí cudzích ľudí? Je vhodné, aby bol niekto zapojený do konfliktu, ak nie je žiadnou stranou konfliktu? Nezúčastnené strany by nemali intervenovať, ak konflikt a akékoľvek jeho riešenie predstavuje spoločné vlastníctvo konfliktných strán a ak potenciálny intervenujúci nie je schopný pochopiť jedinečnosť konfliktu.

Avšak outsideri často hrajú dôležitú a pozitívnu úlohu. Bez externých osôb a organizácií, ktoré ponúkajú zdroje a expertízy, by nebolo možné veľa iniciatív efektívne implementovať. Outsideri môžu intervenovať, ak:

- sú o to požiadaní,
- strany konfliktu nie sú schopné transformovať konflikt a predísť tak násiliu, prípadne ak už k násiliu prišlo, aspoň ho udržať pod kontrolou,
- strany konfliktu nie sú schopné vlastnými silami riadiť obnovu vzťahov po násilí.

Kľúčovou úlohou outsiderov je zvýšiť efektívnosť práce insiderov tak, že zabezpečia kroky, aby insideri boli základnými nositeľmi zmeny.

Výber akcie závisí od rôznych faktorov - od vlastnej kapacity insiderov a ich hodnôt až po istotu, že budú mať prístup k zdrojom alebo k stranám konfliktu. Každá rola sama zahŕňa rad techník, ktoré možno využívať. Ktorú techniku použije transformátor konfliktov závisí väčšinou od jeho/jej analýzy, zhodnotenia situácie a očakávaných výsledkov.

Diana Francis navrhuje nasledovný model.

I. Prvotné štádium konfliktu (od latentného konfliktu k vytvoreniu skupiny a príprave stratégie)	
Stranné roly konfliktných strán	aktivista; učiteľ vlastnej skupiny; obhajca vlastnej skupiny, členov, ktorí majú moc a opozičných skupín; „staviteľ mostov“ (vytváranie siete záujmových skupín); ten, kto podporuje strany potenciálnymi kontaktmi
Polostranné roly konfliktných strán	Staviteľ mostov (cez „hranice“); verejne aktívny vzdelávateľ
Stranné roly tretích strán	Agent „zvedomovania“ (z angl. conscientisation); zdroj (finančný, informačný) aktivista pre solidaritu, budovateľ solidarity; obhajca s opozičnými názormi

Nestranné („všestranne“) roly <i>treťích strán</i>	„Staviteľ mostov“, verejne aktívny vzdelávateľ, pozorovateľ dodržiavania ľudských práv, monitor
--	---

II. Konfrontačné štádium konfliktu (otvorený konflikt)

- Roly sú podobné ako v prvotnom štádiu konfliktu
- Relatívna relevantnosť individuálnych rol sa môže meniť; konfrontačné role získavajú na dôležitosti

III. Štádium riešenia konfliktu (príprava dialógu, vyjednávanie až po vyriešenie konfliktu)

Stranné roly <i>konfliktných strán</i>	Advokát, účastník predvyjednávacieho dialógu, vyjednávač
Polostranné roly <i>konfliktných strán</i>	Staviteľ mostov pre dialóg, advokát riešenia, budovateľ solidarity, aktivista pre riešenie, podporovateľ/účastník v procese spolupráce pri riešení problému
Stranné roly <i>treťích strán</i>	(v tomto štádiu konfliktné strany musia na seba zobrať <i>tre-</i> zodpovednosť za svoju budúcnosť preto tieto roly nie sú už dôležité)
Nestranné („vše-stranne“) roly <i>treťích strán</i>	Advokát riešenia konfliktov, podporovateľ procesov, mediátor, staviteľ mostov, pozorovateľ, facilitátor procesov zmierovania

IV. Štádium rekonštrukcie (po urovnaní konfliktu, po ukončení násillia)

- Roly sú podobné ako v štádiu riešenia konfliktov
- Relatívna relevantnosť individuálnych rol sa môže meniť; roly spolupráce získavajú na dôležitosti

Polostranné roly konfliktných strán sú jedinečné. Všeobecne môžeme povedať, že konfliktné strany sú stranné už podľa definície. Avšak niektorí účastníci z tejto sociálnej alebo politickej skupiny môžu prispôbiť svoj postoj tak, že sa zamerajú viac na **proces** ako na samotný konflikt. Takéto roly sa nazývajú „polostranné“.

CVIČENIE: DEFINOVANIE OSOBNÝCH ROL V TRANSFORMÁCII KONFLIKTU

Ciele:	Účastníci si v cvičení uvedomia, čo si potrebujú ujasniť a pochopiť, aby zistili, ktorú konštruktívnu rolu by si mali vziať na seba ako transformátori konfliktu spojení s konkrétnym špecifickým konfliktom.
	Účastníci sa naučia, ako aplikovať teóriu v jednotlivých štádiách konfliktu a na roliach, ktoré súvisia s týmito konfliktnými situáciami.
Potrebný čas:	90 minút
Materiál:	Flipchart, fixky

<p>Priebeh akcie:</p>	<p>V skupine všetkých účastníkov tréner zozbiera jednotlivé prípady známych sociálnych a politických konfliktov a prezentuje ich. Na základe spoločného záujmu sa vytvoria dvojice účastníkov.</p> <p>Tréner zdôrazní rozdiely medzi výrazom stranný a nestranný (podľa Diany Francis). Je vhodné si pripraviť flipchart so vzorom.</p> <p>Každý účastník dostane dotazník:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ktorému aspektu z celkovej situácie sa chcem venovať? Akej závažnosti alebo úrovni konfliktu? Je to národný alebo miestny konflikt? Je to politický, sociálny, organizačný alebo domáci konflikt? 2. V akom štádiu konfliktu je tento spor? 3. Ako som v konflikte zainteresovaný? Priamo alebo nepriamo? Bude "mier" môj menovitý cieľ alebo bude výsledkom sekundárneho vplyvu alebo niečoho iného, napr. ekonomickej pomoci, vzdelania alebo inej podpory? Budem učiteľom alebo niečo sám podniknem? 4. Aký typ roly na seba prevezmem: strannú, polostrannú alebo nestrannú? Som zainteresovaný na konflikte alebo som outsider? Môžem najlepšie hrať rolu advokáta, staviteľa mostov alebo mediátora? 5. Na akej úrovni by som mohol pracovať? S akým typom ľudí? Na grass-roots úrovni, na strednej úrovni – s ľuďmi s malým vplyvom – alebo na najvyššej úrovni vedenia? </div> <p>Zohľadnite nasledovné okolnosti pri zodpovedaní na tieto otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potreby situácie, • Vlastná motivácia, presvedčenie, hodnoty, • Vlastné zručnosti, kapacity, zdroje a vplyv, • Vlastný vzťah ku konfliktu (napr. záujmy). <p>Prostredníctvom dotazníka sa každý účastník jednotlivo vyjadruje k svojej konštruktívnej roly, ktorú by na seba vzal v diskusii ku konfliktu. Výsledky tejto reflexie sú diskutované s partnerom v skupine. Konverzácia medzi nimi môže obsahovať aj spochybňovanie zvolených možností.</p> <p>Výsledky z každej skupiny sú zapísané, rovnako sa zaznamenajú aj dôležité myšlienky z diskusie.</p> <p>Ak sa ukáže, že teória konštruktívnych rolí v transformácii konfliktov nebola dostatočne objasnená, tréner doplní potrebné vysvetlenie.</p>
<p>Poznámky:</p>	<p>Tréner môže podčiarknuť dôležitosť dobre uváženej voľby pred intervenovaním v konflikte. Ten, kto sa sám dostatočne nepozná, nemôže byť veľmi nápomocný druhým. Naopak, môže celú situáciu ešte viac skomplikovať vďaka vlastnej neznalosti. Preto je spätná väzba k výberu akcií, ktoré vykonal transformátor konfliktu, hodnotným nástrojom medzi účastníkmi tohto cvičenia.</p> <p>Podľa veľkosti je možné skupinu deliť na podskupiny so spoločným záujmom.</p>

Kritériá a mandát

Na začiatku cvičenia by mali účastníci dobre pochopiť svoju rolu v procese transformácie konfliktu. Intervenujúci by mali ešte vedieť, aké kritériá sa môžu vzťahovať na ich rozhodnutie. Americký

mierový vedec Paul Wehr navrhol sériu kritérií pre intervenciu v konfliktoch:

- *Dostupnosť*: Je osoba dostatočne dôveryhodná na to, aby vstúpila do konfliktu ?
- *Zvládnuteľnosť*: Ponúka konflikt nejakú nádej na úspech, z pohľadu vloženého času, energie, zručností a finančných zdrojov intervenujúceho?
- *Deliteľnosť*: Je možné intervenovať iba v jednej veci alebo jej časti, ktorá môže byť jednoduchšie zvládnuteľná?
- *Načasovanie*: Nie je príliš skoro alebo príliš neskoro? Sú už strany konfliktu „dostatočne utrápené“, aby privítali intervenciu? Alebo zašiel už konflikt príliš ďaleko?
- *Alternatívy*: Predstavuje rozhodnutie neintervenovať väčšie riziko ako intervencia z hľadiska prospechu pre obidve konfliktné strany a ostatných?

Predtým, ako sa odborníci pokúsia vytvoriť stratégiu transformácie konfliktov, mali by sa dobre oboznámiť so základnou víziou, ktorá podporuje stanovené ciele a potreby interventa. Keď intervenujúci aktéri nemajú jasný obraz vlastnej motivácii, obyčajne je veľké riziko, že ich intervencia bude určovaná skôr dodávateľským trhom ako stranou dopytu alebo reálnymi potrebami konfliktného regiónu. Intervenujúci musia byť jasne informovaní o tom, aký majú mandát.

Mandát môže obsahovať nasledovné informácie:

- Ktorú konštruktívnu rolu si na seba intervenujúci zoberie?
- V ktorom časovom období bude intervenujúci zainteresovaný?
- Kto dáva intervenujúcemu oprávnenie na intervenciu (ide o požiadavku jednej strany alebo všetkých strán konfliktu, menovanie do funkcie zo zákona, alebo sa zakladá na všeobecne akceptovaných normách akými sú ľudské práva apod.)?
- Na ktorý problém alebo jeho časť sa intervenujúci zameria?
- Ďalšie informácie, ktoré súvisia s rolou, metódami, vzťahom

CVIČENIE: KRITÉRIÁ PRE INTERVENCIE

Ciele:	Účastníci cvičenia by mali mať prehľad o rôznych druhoch intervencií, mandátoch intervenujúcich a ich dôveryhodnosti vo vzťahu ku konfliktným stranám.								
Potrebný čas:	45 minút								
Materiál:	Moderačné karty, fixky, pripínačky a nástenky								
Priebeh akcie:	<p>Tréner poskytne účastníkom podkladové informácie týkajúce sa ich mandátu a zdrojov dôveryhodnosti intervenujúcich. Potom dá tréner účastníkom čas na prečítanie si otázok, ktoré sú po objasnení zodpovedané.</p> <p>Tréner následne pripraví nasledovný vzor tabuľky na nástenku:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>konflikt</th> <th>intervenujúci</th> <th>mandát</th> <th>dôveryhodnosť</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Vzor je daný (napr. konflikt medzi komunitou a majiteľom pôdy kvôli územiu – intervencia je daná inštitucionálne – mandát je daný požiadavkou strán na mediovanie/rozhodnutie – dôveryhodnosť, na základe overenej odbornosti).</p> <p>Tréner v skupine pozbiera rôzne konkrétne príklady na nenásilnú intervenciu v konflikte (škála konfliktov môže byť od medziľudských až po me-</p>	konflikt	intervenujúci	mandát	dôveryhodnosť				
konflikt	intervenujúci	mandát	dôveryhodnosť						

	<p>dzinárrodné). V každom príklade je pomenovaný intervenujúci. Účastníci potom diskutujú o následovných otázkach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aký mandát mal intervenujúci? Odkiaľ ho získal? • Ako by ste posúdili jeho/jej dôveryhodnosť z hľadiska rôznych strán konfliktu? <p>Jednotlivé skupiny potom prezentujú, koľko bodov získali. Tréner môže vytvoriť menšie skupiny, aby podporil diskusiu.</p> <p>Na konci sú zrekapitulované hlavné problémy a závery.</p>
Poznámky:	<p>Cvičenie môže byť príležitosťou na diskusiu nasledovných bodov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • V ktorých situáciách je lepšie vôbec neintervenovať? • Musí sa dôveryhodnosť vytvoriť pred intervenciou? • Ako sa má zachovať dôveryhodnosť počas intervencie? • Ktoré princípy transformácie konfliktov hrajú rozhodujúcu úlohu? <p>Intervenujúci aktéri musia previesť svoju víziu na praktické a dosiahnuteľné ciele, ktoré potom môžu tvoriť základ pre tvorbu efektívnych intervenčných stratégií. Ciele sa najlepšie vyjasnia prostredníctvom analýzy kapacít a obmedzení intervenujúceho/inštitúcie, hodnôt a záujmov, ako sú aplikované na relevantné problémy a potreby transformácie konfliktu. Zatiaľ, čo ciele musia byť jasné, stratégie použité na dosiahnutie týchto cieľov sa môžu meniť a vo väčšine prípadov sa prispôbujú alebo modifikujú počas procesu transformácie konfliktu.</p>

Vytvorenie možností pre intervencie

Konflikty nie sú samé od seba neovládateľné. Je tu obrovské množstvo spôsobov uplatnenia sa pre strany v konflikte, rovnako ako aj pre outsiderov na prevenciu, obmedzenie a transformáciu konfliktov. Neexistuje jediný správny spôsob pre všetky scenáre, určité politiky sú efektívne iba za určitých okolností.

Úsilie o zmiernenie a transformáciu konfliktu nie je vždy zavŕšené úspechom; samozrejme je riskantné a niekedy aj kontraproduktívne. I keď opatrnosť je vždy namieste, bázlivý a váhavý prístup môže sám o sebe prispieť k negatívnemu výsledku intervencie. V každom prípade sa dobré rozhodnutie a správne naplánovanie vyžaduje pre realizáciu ktorejkoľvek tu spomenutej politiky. Dôkladné pochopenie zvláštností prípadu, spolu so starostlivým zmapovaním všetkých dostupných možností, teda pomôže v rozhodovaní, ktorá politika a akcie a v akých kombináciách bude najefektívnejšia.

Identifikácia možností je základný krok v procese riešenia akéhokoľvek konfliktu, vrátane situácií, ktoré sa zdajú byť na prvý pohľad neriešiteľné. V scenári na riešenie konfliktu si na začiatku procesu všetky konfliktné strany identifikujú jednotlivé príčiny sporu, následne by mali vytvoriť podrobný zoznam všetkých možností, ktoré si myslia, že by bolo možné využiť pri presadzovaní svojich záujmov. Strany by do zoznamu mali zahrnúť aj také možnosti/spôsoby, ktoré by si za normálnych podmienok nevybrali, ako napríklad aj také, ktoré by sa po určitej modifikácii mohli stať kompatibilné s možnosťami/spôsobmi protistrany. Identifikácia možností je základným kameňom vo všetkých fázach konfliktu. Napríklad, na začiatku konfliktu sa strany musia rozhodnúť, či sa vôbec budú angažovať. Ak sa rozhodnú, že áno, potom sa musia rozhodnúť, aké strategické a taktické voľby/spôsoby použijú a aké sú ich ciele.

Niektoré konflikty vyžadujú intervenciu zvonku, aby sa konštruktívne transformovali alebo vyriešili. Takáto intervencia môže na seba vziať veľa rôznych spôsobov a môže byť rovnako formálna ako

neformálna. Pravdepodobne najznámejšia intervenčná forma je mediácia, kde neutrálna tretia strana (čo môže byť jedna osoba, skupina, organizácia alebo aj krajina) sa pokúša pomôcť sporiacim sa stranám zhrnúť ich rozdiely vzájomne akceptovateľným spôsobom. Inak rozhodcovia, sudcovia, ani mediátori nemajú žiadnu moc na vymáhanie upokojenia alebo riešenia konfliktu. Mali by skôr pomáhať konfliktným stranám, aby si vyjasnili svoje záujmy, potreby a možnosti pri hľadaní dohodnutého riešenia. Obyčajne takýto spôsob vyjednávania je veľmi časovo náročný a ťažký – ak by to bolo všeobecne jednoduché, konflikt by nebol takmer neriešiteľný. V tých prípadoch, kde konflikty odolávajú riešeniam niekoľko mesiacov alebo aj niekoľko rokov, sa musí vydiskutovať a vyriešiť mnoho vzájomných otázok, veľmi často medzi veľkým počtom zúčastnených strán. Z tohto dôvodu je úspešná mediácia konfliktu možná, ale náročná.

Ďalšie intervenčné procesy zahŕňajú:

- Hodnotenie konfliktu – kde strana, ktorá vstupuje do konfliktu zvonku na základe požiadavky jednej alebo všetkých strán, zhodnotí situáciu a dáva odporúčanie, ako najlepšie možno pokračovať v ďalšom riešení konfliktu,
- Facilitácia – kde osoba, ktorá vstupuje zvonku, prichádza pomôcť zlepšiť komunikáciu medzi stranami, pomáha preskúmať a vyriešiť problémy a pomáha im nájsť riešenie,
- Vzdelávanie – kde jedna alebo obidve strany sú zaškolené v hodnotení konfliktu, komunikácii, vyjednávaní alebo zručnostiach riadenia konfliktu,
- Dialóg – kde facilitátor si sadne spolu s konfliktnými stranami, aby prediskutovali otázky sporu konštruktívnym a nekonfrontačným spôsobom. Aj keď sú použité prístupy veľmi rozdielne, väčšina facilitátorov so zameraním na dialóg sa sústreďuje na vytvorenie bezpečného priestoru pre dôkladné preskúmanie konfliktu. Cieľom takejto aktivity je zvyčajne zlepšiť vzájomné pochopenie a nepoužívať ultimáta,
- Budovanie konsenzu - kde veľa strán pracuje spolu s mediátorom a/alebo facilitátorom, aby všetci prijali dohodnuté a vzájomne akceptovateľné riešenie sporov,
- Workshopy na riešenie problémov (z angl. problem-solving workshops) – je to neformálny, paralelný proces, v ktorom diskutujúci sedia spolu s odborníkmi na konflikt, aby identifikovali základné problémy a potreby, ktoré sú v konflikte zahrnuté, a použili analytický prístup na nájdenie potenciálnych riešení,
- Arbitráž – kde neutrálna strana počúva dôvody/argumenty všetkých strán a urobí záväzné rozhodnutie k riešeniu konfliktu,
- Rozsúdenie – kde spor je podaný na súd, ktorý vydá záväzné rozhodnutie,
- Svedectvá – kde ľudia prichádzajú na miesto konfliktu a jednoducho pozorujú a informujú, čo sa stalo. Tieto svedectvá môžu upozorniť na veľké bezprávie alebo nedodržiavanie ľudských práv, a potom je ťažšie pokračovať ďalej v takomto správaní,
- Udržovatelia mieru (z angl. peacekeepers) – tí, ktorí sa postavili medzi bojujúce strany, aby ich fyzicky držali od seba,
- Budovatelia mieru (z angl. peacebuilders) – tí, ktorí vstupujú do konfliktu, obyčajne po ukončení násillia, aby pomohli stranám znovu začať budovať svoje životy a vzťahy. Konečný cieľ je zmierenie sa konfliktných strán a normalizácia vzťahov.

CVIČENIE: HRANIE ROL – TVORBA MOŽNOSTÍ INTERVENCIÍ V KONFLIKTE

Ciele:	Cvičenie umožní účastníkom vyskúšať si, ako sa vytvárajú a zdokonaľujú spôsoby na intervenciu a aplikovanie teórie v jednotlivých štádiách konfliktu a rolách. Rovnako si precvičujú svoje komunikačné zručnosti.
Potrebný čas:	3 hodiny
Materiál:	Flipcharty, fixky, moderačné karty, nástenky, (prípadne aj články z novin)
Priebeh akcie:	Tréner poskytne účastníkom základné informácie o scenári konfliktu a rozdá im podkladové informácie.

Role:

- Reprezentant dočasnej vlády ATONIE, pán John Chrebra
- Pán Hessa Nistrow, člen opozície
- „Generál Longago“ tiež bývalý miestny veliteľ
- Pani Helana Nistrowová, komentátorka televíznej stanice ATONIA TV
- Konzultačné tímy
- Pozorovatelia

Vybrané miestne postavy sa individuálne pripravujú na prezentáciu svojich rol.

Vytvorí sa 4 páry. Slúžia ako konzultačné tímy, ktoré by mohli neskôr navrhnúť intervenciu.

Pozorovatelia budú informovať po ukončení cvičenia, čo videli.

Po ukončení času prípravy tréner umiestni miestnych činiteľov do rôznych miestností (alebo rôznych rohov veľkej miestnosti) tak, aby sa vzájomne nepočuli. Pozorovatelia sedia blízko činiteľov, ale tak, aby nebránili vzájomnej interakcii.

Cvičenie začína tak, že konzultanti navštívia činiteľov. Každý zo 4 tímov konzultantov môže v rovnakom čase hovoriť s jedným činiteľom.

Každý konzultačný tím má u každého činiteľa nasledovnú úlohu:

- Vysvetliť svoju rolu a pozadie,
- Počúvať činiteľov a zistiť potrebné informácie,
- Zhodnotiť získané informácie tak, aby výsledkom bol návrh intervencie,
- Vrátiť sa ku každému lokálnemu činiteľovi a navrhnúť mu z hľadiska tímu najvhodnejší spôsob na riešenie tohto prípadu, vysvetliť mu svoje dôvody,
- Po ukončení si urobiť krátke poznámky pre záverečné spoločné stretnutie, kde tím zdôrazní, čo šlo dobre, čo bolo obtiažne a aké sú spôsoby/možnosti intervenovania smerom ku konštruktívnej nenásilnej transformácii konfliktu.

Pozorovatelia a činitelia sa potom spolu stretnú, diskutujú o vzájomných dojmach z diskusie s konzultantmi a prezentujú svoje pozorovania v skupine všetkých účastníkov.

Celá skupina účastníkov si vypočuje pozorovania zo skupín. Na základe výsledkov z rozhovorov tréner zhrnie získané informácie. Výsledky sa prezentujú na nástenke.

Potom všetci účastníci spolu znovu preskúmajú všetky navrhnuté spôsoby na intervenciu a vypracujú stratégiu pre nenásilnú transformáciu konfliktnej situácie.

Poznámky:

Tréner môže predložiť aj reálny prípad z novinového výstrižka požiadajú účastníkov aby zahráli reálne postavy.

Tréner môže vypracovať – alebo zistiť na základe podnetov zo skupiny – podobné prípadové štúdie vhodné na hranie rolí. Ak skupina pracuje na konkrétnom prípade, toto cvičenie jej môže pomôcť pri príprave akcie.

SCENÁR CVIČENIA : ATONIA

Krajina ATONIA má za sebou 10 rokov občianskej vojny. ATONIA je vnútrozemská krajina so 45 miliónmi obyvateľov. Jej hospodárstvo pozostáva najmä z poľnohospodárstva a baníctva. Hlavné exportné komodity sú meď a vlna. Počas posledných desaťročí bojovali tri rôzne skupiny o vládnú moc a vplyv nad prírodnými zdrojmi. Konečne bol podpísaný „Komplexný mierový dohovor“ medzi vojnovou vládou a všetkými rebelskými skupinami. Hlavnou podmienkou bolo prímerie, stiahnutie sa skupín do určených regiónov a príprava všeobecných volieb. Voľby a ich príprava bude riadená medzinárodnou komunitou. Všetky zúčastnené strany, rovnako ako aj reprezentanti odzbrojenej opozície a občianskej spoločnosti – len rétoricky – zdôraznili svoj záväzok na udržanie mieru a spoluprácu v dočasnej vláde. Dohovor bol pozitívne prijatý diplomatmi a medzinárodnými pozorovateľmi. Viacero kritických pozorovateľov hovorilo skôr o krehkom „mieri medzi vojenskými veliteľmi“ s veľkým rizikom novej eskalácie konfliktu z dôvodu ešte nevyriešených záujmov a ambícií jednotlivých signatárov.

Pred 2 týždňami prepuklo povstanie v hlavnom meste ATONIE. Spúšťačom povstania bol policajt, ktorý nedostal výplatu už niekoľko týždňov. Obchodné domy a iné obchody boli vyplienené, niektoré budovy a autá na hlavnom námestí ešte stále horia. Množstvo zranených a mŕtvych ešte nie je známe. Povstanie bolo nakoniec potlačené po zásahu armádných zložiek.

Rola A: Pán Viceprezident John Chrebra

ATONIA má dočasnú a slabú vládu s malou podporou mimo územia hlavného mesta. Toto má historické dôvody. Vláda je legitimizovaná voľbami, na ktorých sa zúčastnilo malé percento voličov. Vláda je medzinárodne uznaná. Časté škandály a zločinecké aféry, kde sú vládni úradníci obviňovaní medzinárodnou tlačou z korupcie, svedčia o tom, že ATONIA má ešte dlhú cestu k dosiahnutiu stability. Ozývajú sa aj iné hlasy, ktoré hovoria o rastúcej zodpovednosti vlády. Hovorí sa, že nikto nemôže zneužiť vládnú moc bez strachu, že bude potrestaný alebo vyvolať verejné odsúdenie. Vláda si udržiava armáadne zložky v počte 11 000 vojakov v aktívnej službe.

Medzinárodná komunita vyhlásila svoju podporu mierovému procesu na základe demokratickej vlády, ktorá ale postráda súdržnosť a politickú vôľu na zavedenie nevyhnutných radikálnych zmien v sociálnej, politickej a ekonomickej štruktúre.

John Chrebra:

Vek 67, rokov, 4 deti, 6 vnúčat. Je vyštudovaný právnik, ktorý nikdy skutočne právo nerobil. Celý svoj život sa zaoberá politikou. Podľa zákonov ATONIE, je nositeľom takmer najvyššej funkcie v štáte. Ale v skutočnosti je jeho vplyv slabý. Jeho sila vychádza zo skúseností a najviac z jeho rozsiahlej siete priateľov a protežantov, ktorých používa na dosiahnutie najvyššieho vplyvu. Hoci jeho chovanie je obvykle pokojné a priateľské, je schopný jednať bezcitne so svojimi protivníkmi a nepriateľmi. Rád by sa videl v pozícii s ešte väčšou mocou, čo samozrejme popiera.

Rola B: Opozícia v parlamente – SEBA - zástupca: Pán Nistrow

Opozícia tradične ovláda polovicu územia krajiny. Vplyv tejto skupiny je odvodený zo skutočnosti, že opozícia pochádza z druhej najväčšej etnickej skupiny v ANTONII. Opozícia je kritizovaná na medzinárodnom poli za ilegálny obchod s prírodnými zdrojmi a nedodržiavanie ľudských práv v občianskej spoločnosti. Zasadzuje sa za politické a ekonomické zmeny, jej chovanie je autoritárske.

Pán Nistrow

Vek 50 rokov, druhýkrát ženatý, 2 deti. Je majiteľom jednej z najväčších spoločností v ANTONII. Pochádza z rodiny, ktorá bola vždy spojená s peniazmi a politikou. Jeho otec bol tiež známou

osobnosťou v ATONII. Zdedil svoju pozíciu predsedu opozičnej strany na základe reputácie svojho otca. Je hrdý na svoje blízke vzťahy s policajnou mocou. Vo svojej strane je považovaný za predstaviteľa tvrdej línie. Chce dosiahnuť čo najväčší vplyv, aj keď verejne prehlásil, že dúfa v čestnú a spravodlivú budúcnosť.

Skupina C: NEGAS - Zástupca: „Generál“ Longago

Paravojenská skupina, ktorá sa nazýva NEGAS, má zaručenú podporu vlády a armády. Kontroluje 1/3 územia krajiny, vrátane prírodných zdrojov. Angažuje sa v ilegálnych aktivitách, bojoch a cvičení detskej armády. Niektorí z vrcholných predstaviteľov skupiny NEGAS sú aj členmi parlamentu, sú viac menej známi a verejne uznávaní.

V poslednej dobe získava skupina NEGAS väčšiu samostatnosť a zodpovedá za väčšinu prípadov porušovania ľudských práv, ktoré sa šíria po celej krajine.

„Generál“ Longago

Vek 37 rokov, vdovec. Bol učiteľom na strednej škole, keď začala občianska vojna. Všetky jeho nádeje na ukončenie konfliktu sa rozplynuli, keď na začiatku vojny bola zavraždená jeho manželka. Strávil veľa rokov bez očakávania lepších čias a nakoniec vstúpil do skupiny NEGAS potom, čo jeho brat zmizol.

Hovorí sa, že vďačí za svoju pozíciu osobnému vzťahu s ministrom.

Občianska spoločnosť – Zástupkyňa: pani Helana Nistrow, komentátorka televíznej stanice ATONIA TV

Vek 48 rokov, 4 deti. Pred vojnou študovala fyziku a pracovala ako vysokoškolská učiteľka v ANTONII. Keď začala vojna, nastúpila do televízie ANTONIA TV. V medzinárodnej komunite je pani Nistrow z minulosti považovaná za spoľahlivú osobu, keď v čase vojny zdokumentovala aspekty občianskej vojny.

6

ŠIESTA KAPITOLA:

INTERVENCIA PROSTREDNÍCTVOM NENÁSILNEJ AKCIE

ÚVOD

Táto kapitola opisuje korene transformácie konfliktov: nenásilný prístup ku konfliktu. Kapitola predstavuje niekoľko vhodných spôsobov, ako možno konflikt priamo ovplyvniť. Uvidíte, že tento výber zo širokého množstva možností je použiteľný v praxi a dostupný komukoľvek, kto má záujem vytvárať mier a spravodlivosť. Kategórie a navrhnuté akcie, ktoré sú v nich zahrnuté:

- Identifikácia a znižovanie miery/množstva predsudkov,
- Zvyšovanie povedomia a mobilizácia k zmene
 - Lobbying,
 - Organizovanie kampaní,
 - Nenásilná priama akcia,
- Prevencia
 - Preventívne opatrenia zabraňujúce eskalácii konfliktu do násillia
- Udržanie prítomnosti
 - Udržiavanie prítomnosti neozbrojeného sprievodcu
 - Monitoring a pozorovanie stavu
- Vytváranie dôvery.

Nenásillie ako prístup k intervencii v konflikte

Nenásillie je silný a efektívny spôsob používaný pri spoločenskej zmene. Hľadá spôsob, ako transformovať spoločnosť použitím takých prostriedkov, ktoré sú v súlade s cieľom spravodlivého, právneho a pokojného sveta. Stratégia a taktiky nenásillia boli použité na zvrhnutie diktátorov, ukončenie koloniálnych režimov, pri získavaní práv pracujúcich, ukončení segregácie, ochrane životného prostredia, obrane pred vojnou a nukleárnymi pretekmi v zbrojení. Bol úspešne použitý v rôznych kultúrnych prostrediach a politických režimoch, a umožnil účasť najširšieho spektra spoločnosti. Nenásillie funguje za predpokladu, že moc sa získa prostredníctvom spolupráce a dohody, že všetci máme možnosť vzájomne spolupracovať alebo máme možnosť si zvoliť spoluprácu či nespuprácu s inštitúciami spravovania. Nenásillie priznáva ľudskú stránku utláčateľovi a prostredníctvom zásadovej akcie čelí zlu bez použitia násillia voči páchatel'ovi zla.

Opodstatnenie pre nenásillie je zároveň princípálne aj pragmatické:

- Nenásillie, na rozdiel od vojenských metód, umožňuje účasť skoro celej spoločnosti - žien aj mužov, starších ľudí, mládeže a detí - ľudí z tradične silných aj slabých pozícií spoločnosti.
- Nenásillie je založené na univerzálnych národných, kultúrnych, humánnych a náboženských hodnotách a princípoch - ako napríklad láska, pochopenie, odpustenie, starostlivosť, súcit, spravodlivosť, demokracia, rovnosť, bezpečnosť a ochrana.
- Nenásillie sa odvoláva na tieto hodnoty a princípy, ktoré si ľudia na svete udržiavajú nezávisle na krajine, v ktorej žijú.
- Nenásillie predstavuje pre obyčajných občanov menšiu hrozbu.
- V prípade nenásillia sú použité prostriedky na dosiahnutie cieľa trvalé - sú koncom snaženia.
- Nenásillie má možnosti znížiť efektivitu štátneho a policajného násillia - primárnu zbraň držiteľov moci - a využiť ho ako výhodu v hnutí.
- Jasná politika nenásillia spôsobuje ťažkosti agentom provokatérom, ktorí by chceli rozvrátiť alebo zdiskreditovať hnutie prezentovaním vnútorného násillia, nepriateľstvom, odpadlivosťou, nečestnosťou a chaosom.

Nenásillie neznamená zostať pasívnym v situácii, keď sa deje krivda, ale nie je ani vyhýbaním sa konfliktu. Záväzok k nenásilliu si vyžaduje odvahu na konfrontáciu s nespravodlivosťou a zásah do konfliktu, ktorý vypukne, ak sa porušujú základné hodnoty a práva tými, ktorí sú pri moci.

Identifikácia a zníženie miery predsudkov

Analýza konfliktu často zvýrazní vzájomné negatívne postoje a predstavy, aké o sebe majú konfliktné strany. Ak sa toto neprizná a nepracuje sa s týmto problémom, môže to viesť k obojstran-

nej diskriminácii a zvýšeniu miery nepriateľstva medzi stranami konfliktu. Relevantné dimenzie dynamiky konfliktu sú nasledovné:

- **Predsudok** – dopredu vytvorený názor na niečo, niekoho alebo skupinu bez toho, aby na to bola opodstatnená príčina alebo dostatok znalostí a skúseností.
- **Stereotyp** - zovšeobecňujúca predstava, vytvorená na základe predsudku voči určitej skupine, ktorá je tak zjednodušená, že vidí všetkých členov tejto skupiny ako nositeľov určitých vlastností.
- **Diskriminácia** – zvyčajne je to negatívne správanie sa, ktoré vyplýva z predsudkov a stereotypov proti určitej skupine alebo skupinám. Diskriminovať spoločensky znamená vytvoriť rozdiel medzi ľuďmi na základe tried alebo kategórií, bez ohľadu na individuálne charaktery jednotlivých členov skupiny.

V etnicky a politicky rozdelených spoločnostiach sa takéto negatívne postoje odovzdávajú z generácie na generáciu a sú neustále podporované určitými politickými a kultúrnymi predstaviteľmi a inštitúciami.

Je nevyhnutné podporovať iniciatívy, ktoré majú za cieľ pomôcť jednotlivcom aj organizáciám identifikovať svoje predsudky a nájsť spôsoby na ich znižovanie už na začiatku procesu a pôsobiť tak preventívne pred eskaláciou do väčšej polarizácie a možného násillia.

CVIČENIE: ZNIŽOVANIE MIERY PREDSDUKOV AKO AKCIA

Ciele:	Cvičenie umožní účastníkom zistiť niečo o vlastných predsudkoch. Účastníci by sa mali zamyslieť nad spôsobom, ako znížiť množstvo predsudkov a určiť začiatkové body na začatie akcie.
Potrebný čas:	90 minút
Materiál:	Veľké flipchartové papiere a farebné fixky pre každú skupinu
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí pojmy ako je predsudok, stereotypy a diskriminácia.</p> <p>Potom tréner rozdá nasledujúci dotazník. Účastníci v tichosti zodpovedajú na nasledujúce otázky, ktoré človeku pomôžu pri sústredení sa na vlastné predsudky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. V akom veku ste boli, keď ste si prvýkrát uvedomili, že existujú rôzne skupiny vo vašej spoločnosti /okolí? 2. Čo a ako o týchto „iných“ skupinách hovorili vaša rodina a komunita, v ktorej ste žili? Čo hovorilo o týchto skupinách vaše vlastné okolie? 3. Vymenujte skupiny – sociálne, politické, etnické, náboženské, atď. – ktoré inštinktívne akceptujete a vymenujte tie, ktoré neakceptujete. Aké závery z týchto zoznamov môžete vyvodit' ? 4. Vyčítali ste už niekedy svojej skupine spôsob, akým sa správa k „inej“ skupine ? 5. Dali vám vaše odpovede informácie o vašich možných predsudkoch, ktoré máte voči „iným“ skupinám? Ako sa pri tom cítite? Ako to vnímate? 6. Chceli by ste zmenit' svoje postoje? Skúšali ste to niekedy? Ako ? <p>Ďalším krokom je preverit', čo je základom predsudku a diskriminácie, ktoré ste si uvedomili.</p> <p>Tréner sa snaží zistiť príklady od účastníkov, ktorí sú ochotní odhaliť svoje pravé myšlienky a názory. Používa na to nasledovné otázky.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Sú to jednotlivci, organizácie, inštitúcie alebo štruktúry, ktoré stimulujú a živia predsudky? • Čo možno urobiť na nápravu tohto problému? <p>Pradvepodobne bude nasledovať diskusia. Tréner sa môže zamerať na zvyšovanie povedomia alebo nájdenie spôsobu, ako primäť účastníkov otvorenejšie riešiť zistené/pozorované predsudky.</p>
Poznámky:	<p>Je potrebné mať na pamäti, že toto cvičenie môže byť pre niektorých účastníkov veľmi nepríjemné. Tréner by si mal byť vedomý vznikajúcich emócií a mal by postupovať s veľkou opatrnosťou.</p> <p>Môže byť veľmi užitočné zamyslieť sa a najskôr vyhľadať príklady diskriminácie v spoločnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Majú ľudia rovnaké šance na získanie zamestnania, bez ohľadu na pohlavie alebo príslušnosť k akejkoľvek skupine? • Majú rovnaký prístup k spravodlivosti prostredníctvom súdov? • Keď zistíte jasné prípady nerovného zaobchádzania, môžete ich publikovať? • Je možné nájsť spojencov na nastolenie otázok na miestach, kde sa prijímajú relevantné rozhodnutia?

Zvyšovanie povedomia a mobilizácia k zmene

Keď sa pozrieme na konflikt, ktorý vzniká z dôvodu štrukturálneho násillia, utlačovania alebo nespravodlivosti, priama intervencia nemusí byť najefektívnejším nástrojom na privedenie potrebnej zmeny. Keď si predstavíme takúto situáciu, potrebný tlak na tých, ktorí prijímajú rozhodnutia, by mohol byť vytvorený zvýšením povedomia o situácii, mobilizáciou spojencov a vytvorením koalície.

Lobbying: zahŕňa priamu väzbu s tými, ktorí majú v rukách rozhodovací proces a tými, ktorí k nim majú priamy prístup. Niekedy sa realizuje na súkromnej úrovni, pretože to umožňuje tvorcom rozhodnutí zmeniť názor bez toho, aby stratili svoju tvár.

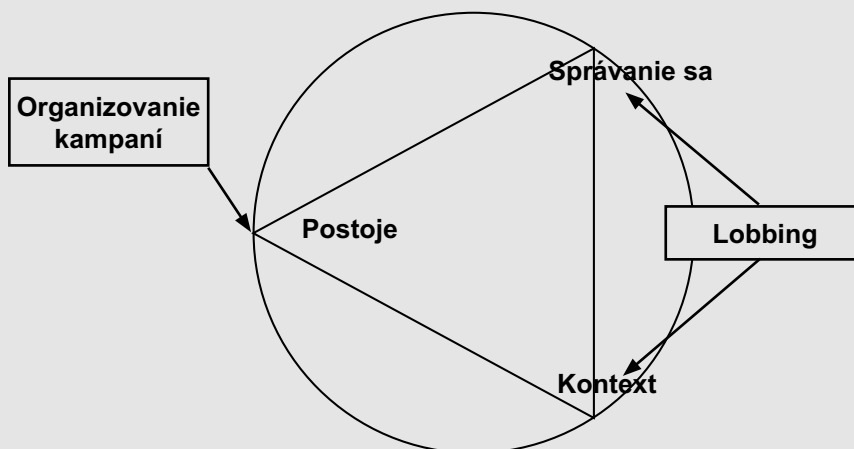
Organizovanie kampaní: toto je širšia akcia. Je zacielená primárne na vytvorenie žičlivého prostredia medzi širšou verejnosťou a vyzýva alebo vytvára tlak na účastníkov rozhodovacieho procesu, aby zmenili svoju politiku/ konanie. Takáto akcia obyčajne zahŕňa lobbying, ktorý je posilňovaný tlakom verejnosti. Kampane môžu byť veľmi úzko orientované a pragmatické – účelové. Za normálnych okolností, kampaň prezentuje vzťahy k danej problematike a názory na ňu.

CVIČENIE: PRÍPRAVA SMERNÍC NA LOBBING A ORGANIZOVANIE KAMPANÍ

Ciele:	Cvičenie by malo pomôcť účastníkom pri organizovaní lobbyngu a kampaní. Mali by si uvedomiť, že treba mať stanovenú základnú líniu/smer, kam sa bude lobbying a kampaň uberať.
Potrebný čas:	60 minút
Materiál:	Moderačné karty, fixky, pripínačky a nástenky

Priebeh akcie:

Tréner pripraví na nástenku trojuholník, vid' nižšie:



Za normálnych okolností kampaň prezentuje postoje a názory, na rozdiel od lobbingu, ktorý častokrát má za cieľ zmenu kontextu a s tým súvisiacu zmenu správania sa mocenských elít. Hodnoty použité v trojuholníku ABC ilustrujú cieľ, potrebu zamerať sa na obidve aktivity v konfliktnej situácii.

Tréner sa snaží zistiť príklady od účastníkov. Potom sú kladené nasledovné otázky a sú diskutované v rámci skupiny:

- Definujte si veľmi presne a jasne, aké zmeny chcete vykonať.
- Je možné vytvoriť malé skupiny ľudí, ktorí sú s týmto zámerom stotožnení? Individuálne akcie budú pravdepodobne málo efektívne.
- Identifikujte jednotlivcov a skupiny, o ktorých si myslíte, že sú potenciálne naklonení k takejto aktivite a mohli by ju podporiť.
- Realizovali ste dostatočný prieskum na to, aby vaše argumenty a dôkazy boli presvedčivé a návrh na akciu bol jasný?
- Pokúste sa urobiť všetko preto, aby najmä medzi tými, ktorí budú rozhodovať o akcii, neboli tradične neúspešní jedinci.
- Doprajte si čas a vytvorte stratégiu.
- Pokúste sa urobiť všetko preto, aby informácie, ktoré sú vhodné na dosiahne vášho cieľa, cirkulovali medzi tými, ktorých chcete ovplyvniť. Ak je to vhodné, použite média.
- Rozhodnite sa, koľko času budete venovať príprave celej veci a následne zhodnoťte potenciálny vplyv skôr, než začnete s neurčito definovanou namáhavou akciou, ktorej jediným výsledkom bude strata motivácie na ďalšiu akciu.

Prezentujte body vizuálne. Tréner môže vytvoriť malú diskusnú skupinku na to, aby stimuloval diskusiu. Na konci sa zosumarizujú hlavné problémy a závery.

Poznámky:

Toto je veľmi dobré cvičenie pre účastníkov kurzu na domácu úlohu. Úloha by mohla byť začiatkom procesu, kde by sa samotní účastníci spojili, prípadne by začali lobovať alebo presadzovať niečo vo vlastnom prostredí.

Nenasilná priama akcia

Ak strany, alebo najmenej jedna strana konfliktu, cíti, že nie je vypočutá, alebo nemôže dostať odpoveď, existujú ďalšie spôsoby, ako viesť dialóg s verejnosťou s cieľom zvýšiť jej povedomie - ak-

tivitu - a vybudovať si verejnú podporu. Sú to rôzne spôsoby vedenia nenásilnej priamej akcie.

Protest predstavuje relatívne jasnú reakciu na udalosť alebo situáciu: niekedy za, ale častejšie proti. Protestujúci môžu organizovať protest takým spôsobom, že verejne a zreteľne vyjadria svoje názory so snahou ovplyvniť verejnú mienku alebo vládnu politiku. Prezentácia protestných názorov môže byť teoreticky, prakticky alebo zdanlivo znemožnená vládnu politikou, ekonomickými okolnosťami, náboženskou tradíciou, spoločenskými štruktúrami alebo monopolnými médiami.

Nespolupráca je v tomto kontexte odmietnutie účasti v procese, štruktúre alebo aktivite, ktorá je považovaná za nespravodlivú alebo násilnú. Bojkoty, odmietnutie opustiť krajinu, odmietnutie pracovať za nespravodlivých okolností, odmietnutie vojenskej dane, zásadný nesúhlas s vojenskou službou. Nespolupráca je o vynaložení tlaku odmietaním vzťahov a neplnením určitých úloh, aby sa dosiahol príslušný cieľ.

Podobný typ nenásilnej priamej akcie je taký, ktorý M.Gándhí volal „konštruktívny program“. Tento program zahŕňa ukončenie existencie nespravodlivého a násilného systému a vytvorenie alternatívnych inštitúcií ako napríklad vlastných občianskych štruktúr.

Občianska neposlušnosť je spojená s aktívnym odmietaním určitých zákonov, požiadaviek a pokynov vlády alebo okupačnej sily bez uchýľovania sa k fyzickému násiliu. Dalo by sa povedať, že neposlušnosť je prezentovaná formou zdvorilého nesúhlasu. Občianska neposlušnosť bola použitá ako forma nenásilného hnutia odporu v Indii (Gándhího kampane za verejné blaho a kampane za rýchlejšie dosiahnutie nezávislosti od Britského impéria.), v Južnej Afrike v boji proti apartheidu a v americkom Hnutí za občianske práva.

Nasledujúca sekcia predstavuje rámec, ktorý pomôže komplexne naplánovať nenásilnú akciu – sociálne hnutie: Akčný plán hnutia (MAP) vytvoril Bill Moyer a poskytuje aktivistom praktický návod „ako na to“, analytický nástroj na zorganizovanie sociálnych hnutí, ktoré sú orientované na národné a medzinárodné otázky ako napríklad nukleárna energia a zbrane, občianske a ľudské práva, demokracia a sloboda, apartheid či ekologická zodpovednosť. Akčný plán hnutia opisuje 8 etáp, cez ktoré sociálne hnutia obyčajne prechádzajú počas svojho vývoja v období aj niekoľkých rokov alebo dokonca desiatok rokov. Akčný plán hnutia popisuje pre každú etapu úlohu pre verejnosť, držiteľov moci a samotné hnutie. Tento plán poskytuje organizátorom hnutia „mapu na dlhú úspešnú cestu“, ktorá im pomôže viesť hnutie správnym smerom.

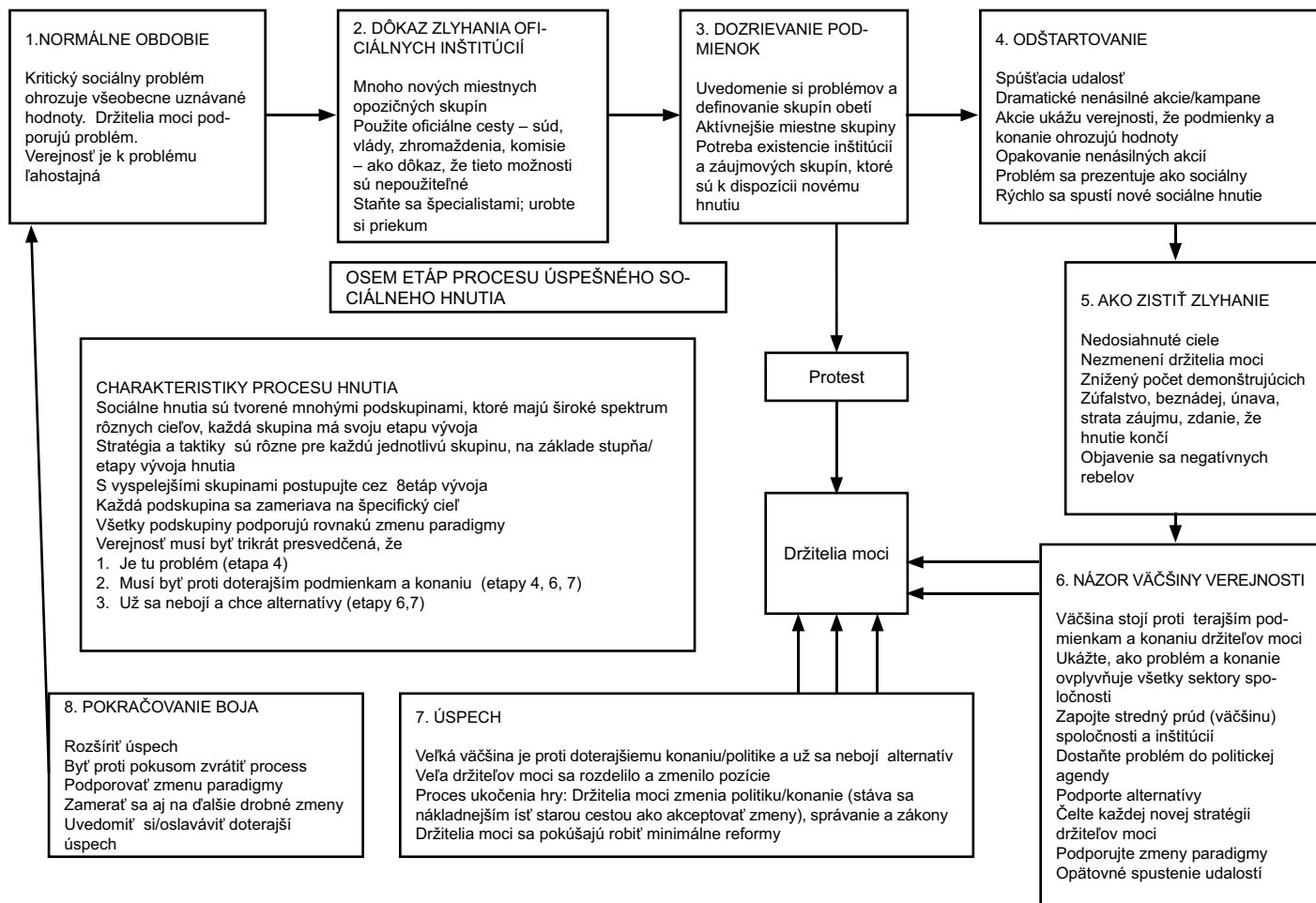
Väčšina sociálnych hnutí sa neodohráva v jednej etape. Hnutia majú obyčajne mnoho požiadaviek na politické zmeny a ich úsilie pre každú jednotlivú požiadavku sa nachádza v špecifickej etape vývoja. Pre väčšinu požiadaviek hnutia alebo cieľov, Akčný plán hnutia umožňuje aktivistom hodnotiť hnutie a identifikovať, v akej etape vývoja sa momentálne nachádza, identifikovať už dosiahnuté úspechy, vytvoriť efektívne stratégie, taktiky a programy, stanoviť si krátkodobé a dlhodobé ciele a vyhnúť sa zvyčajným chybám.

Sociálne hnutia presne nezapadajú do 8 etáp Akčného plánu hnutia alebo nimi neprechádzajú postupne. Sociálne hnutia sú dynamickejšie. Hnutie má mnoho rôznych požiadaviek a splnenie každej požiadavky je v rôznej etape Akčného plánu hnutia. Keď hnutie dosiahne splnenie jednej požiadavky, zameria sa na splnenie ďalšej, ktorá sa nachádza v začiatkových etapách Akčného plánu hnutia.

Akčný plán hnutia je však len teoretický model vytvorený na základe predošlých skúseností. Reálny život nebude presne zapadať ani jednoducho lineárne zodpovedať plánu s jeho jednotlivými etapami. Cieľom Akčného plánu hnutia je poskytnúť aktivistom nádej a zmocnenie, zvýšiť efektívnosť sociálneho hnutia a znížiť mieru zastrašovania/beznádeje, ktoré často prispievajú k osobnému vyhoretiu, strate nádeje a zníženiu záujmu o aktivitu v sociálnom hnutí.

Sila sociálneho hnutia pramení z rozčarovania, apatie a nespokojnosti motivovanej verejnosti, ktorá sa dala do pohybu. Takáto situácia nastane, keď si ľudia uvedomia, že ich dôležitý pocit vie-

ry, ich hodnoty a záujmy sú nespravodlivo porušované a keď verejnosť dostane nádej na zmenu a súčasne prostriedky na jej uskutočnenie.



Bill Moyer vytvoril svoj rámec na základe myšlienky, že občania v spoločnosti majú alebo sú im dané rôzne roly.

V role občanov, aktivisti:

- Obhajujú a demonštrujú širokú víziu dobrej demokratickej spoločnosti,
- Dodávajú hnutiu legitimitu v očiach obyčajných občanov,
- Dávajú hnutiu silu úspešne odolať úsiliu držiteľov moci zdiskreditovať toto hnutie,
- Znižujú potenciál pre násilné prístupy a akcie v rámci hnutia.

V role rebelov, aktivisti:

- Dávajú podnety na spoločenskú sociálnu aktivitu prostredníctvom dramatických nenásilných akcií,
- Dávajú podnety na politickú aktivitu,
- Ukazujú, ako inštitúcie a oficiálni držiteľia moci porušujú verejnú dôveru tým, že spôsobujú neustále kritické sociálne problémy,
- Nútia spoločnosť čeliť vlastným problémom,
- Reprezentujú demokratický a morálny predvoj spoločnosti,
- Pomáhajú presadzovať demokraciu.

V role agentov zmeny, aktivisti:

- Podporujú občiansku demokraciu,
- Podporujú účasť veľkého množstva ľudí v procese riešenia špecifického spoločenského problému,

- Redefinujú problém,
- Podporujú zhodu spoločenskej a politickej väčšiny, ktorá uprednostňuje pozitívne riešenia,
- Podporujú demokratické princípy a hodnoty humanity v otvorenom systéme,
- Vytvárajú hnutie väčšiny,
- Podporujú vytváranie koalícií,
- Kladú odpor akciám, ktoré organizujú držitelia moci,
- Posúvajú spoločnosť od reforiem až k sociálnym zmenám podporou zmeny paradigmy.

V role reformátorov, aktivisti:

- Doručujú analýzy a ciele hnutia inštitúciám a jednotlivcom - držiteľom moci,
- Používajú parlamentné a legálne nástroje – lobbying, referendum,
- Pracujú na tvorbe a zmene nových zákonov a politik,
- Plnia funkciu „strážneho psa“, zabezpečujú, aby nové zákony a politiky boli skutočne financované a realizované,
- Mobilizujú opozičné hnutie proti zámeru konzervatívcov zvrátiť zmeny,
- Vychovávajú a podporujú základňu aktivistov.

Rôzne roly sú veľmi dôležité. Každá z rôl je v rôznom čase určená pre rôzne vedenie akcie.

CVIČENIE: NENÁSILNÁ PRIAMA AKCIA

Ciele:	Účastníci trénujú použitie Akčného plánu hnutia (MAP) podľa Billa Moyersa ako analytického nástroja. Tento nástroj pomôže identifikovať etapu, v ktorej sa práve nachádza príslušné sociálne hnutie a jeho kľúčové postavy z hľadiska rôznych rol. Rovnako by tento nástroj mal pomôcť preveriť vlastnú prácu alebo stratégiu, identifikovať také vhodné stratégie, ktoré by ovplyvnili sociálne hnutie a pomohli identifikovať potenciálnych partnerov na spoluprácu v jednotlivých etapách.
Potrebný čas:	120 minút
Materiály:	Flipchart, moderačné karty, pripínačky, nástenky, fixky
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí ciele tohto cvičenia a dôvod použitia tohto nástroja. Tréner takisto popíše štyri možné roly aktivistov, pozri nižšie.</p> <p>(Je veľmi vhodné, aby ste si dopredu pripravili postavy a detaily rolí na veľkej tabuli alebo flipcharte.)</p> <p>Tréner vedie diskusiu o vybranom konflikte v rámci skupiny. Vizualizuje diskusiu, sumarizuje priebežné výsledky, atď. použitím Akčného plánu hnutia podľa Billa Moyersa.</p> <p>Nasledovné kroky by mohli byť osnovou pre diskusiu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikujte príslušnú etapu, do ktorej sa hnutie dostalo, • Identifikujte dôležité organizácie, inštitúcie a jednotlivcov v každej etape, • Vstúpte do príslušnej etapy s vlastnou organizáciou/ vy ako jednotliviec, • Identifikujte rôzne roly a použité techniky v každej etape, • Diskutujte o tom, čím ste ako jednotliviec/ organizácia schopný príspeť, aké techniky ste schopný/á použiť. <p>Ak sa v skupine nachádzajú účastníci z rôznych organizácií, diskusia by mohla priniesť bohaté poznatky, rôzne pohľady na vec, ktoré by boli veľmi</p>

	nápomocné v priebehu spolupráce aj pri sústredenej akcii pri transformácii samotného konfliktu. Na konci tréner zhrnie výsledky cvičenia.
Poznámky:	Cvičenie je možn tiež viesť v menších záujmových skupinách, v ktorých účastníci hodnotia rôzne príklady. Nasleduje prezentácia jednotlivých skupín a nakoniec diskusia. Rovnako môže byť užitočné popísať a diskutovať, aké existovali bariéry/prekážky k efektívnemu výkonu (štyroch) rolí. Ťažkosti v sociálnom hnutí sú veľmi bežné a je potrebné ich rozpoznať/pripustiť, aby sme mohli viesť proces sociálneho hnutia. V prípade, že skupina nedokáže poskytnúť konkrétny príklad na cvičenie, mal by si ho tréner pripraviť sám vopred.

Preventívne opatrenia zabraňujúce eskalácii konfliktu do násilia

Podľa tohto textu je intervenciou priama vedomá akcia namierená proti konfliktu, aby priniesla zmenu k lepšiemu. Čo spôsobuje eskaláciu konfliktu od nepriateľstva až k násiliu? Je možné jej predísť? Ak sa zdá byť takáto zmena možná, existuje niečo, čo by túto eskaláciu zastavilo?

Skúsenosti ukazujú, že ak sa s konfliktom správne „narába“, môže existovať pozitívna sila, ktorá by situáciu zmenila. V etapách konfrontácie, následkov a situácií, ktoré vzniknú po konflikte, je oveľa ťažšie robiť preventívnu prácu iba na základe udalostí a získaných skúseností zúčastnených osôb. Keď sa zúčastnení považujú za účastníkov procesu s cieľom zmeniť vzájomné spôsoby komunikácie (vzťahy) a rozhodujú sa, či si budú alebo nebudú vzájomne dôverovať, aj malý incident môže vyzerat' ako dôkaz, že vytvorenie vzájomnej dôvery je nemožné.

Prevenca eskalácie násilia je výhodnou stratégiou s obmedzeným účelom. Prevenca nie je cieľom sama osebe, ale mala by sa realizovať v rámci širšieho kontextu. Vyžaduje kontextovú analýzu a pochopenie prvkov konfliktu, strán samotného konfliktu, aktérov a síl, ktoré v konflikte pôsobia. Je potrebné identifikovať schémy a etapy príslušného konfliktu, indikátory rôznych etáp, mechanizmy a štruktúry, ktoré sú k dispozícii a nájsť nové, ktoré sú vhodné na použitie v tejto riešenej veci. Je potrebný taký proces, ktorý dovoľuje plánovanie a navrhovanie akcií, ktoré sú priamo ušité na dané situácie, a ktoré si vyžadujú kreatívne myslenie a zakomponovanie nových spôsobov na riešenie daného problému.

- Je možné vytvoriť také indikátory, ktoré nám dovoľia sledovať, ako sa v konflikte zosilňujú alebo zoslabujú deštruktívne sily. Glasl zaviedol stupnicu merania fenoménov eskalácie a rozdelil ju do deviatich krokov. Okrem toho nasledujúci zoznam vymenúva viacero indikátorov, ktoré sa môžu meniť podľa konkrétnej situácie.
- Nedostatočné zastúpenie: ľudia chcú, aby ich zastupovali nimi vybratí zástupcovia. V skupine bez prijateľného zastúpenia môže akýkoľvek pokus o realizáciu rozhodnutia dotýkajúceho sa celej skupiny konflikt ešte zhoršiť,.
- Sociálny a politický tlak: nedôvera a problematický vzťah medzi skupinami v príslušnej situácii sa môže prejaviť rôznym spôsobom vzájomného správania sa, ktoré naznačuje, že jedna skupina sa cíti nepochopená a ukrivdená,
- Zjavný nedostatok dôvery v existujúce štruktúry na zabezpečenie spravodlivosti alebo bezpečnosti, ktorý sa prejavuje neochotou tieto štruktúry používať a uprednostňovať vlastnú (súkromnú) „spravodlivosť“, napr. pomstu alebo odplatu,
- Opakované deklarovanie nespokojnosti tou istou skupinou, ktoré sa zdá nevypočuté a nezohľadnené,.

- Prítomnosť aktérov, ktorí nekomunikujú so zvyškom spoločnosti, nezávisle od toho, či sa vylúčili zo spoločnosti sami alebo ich vylúčila sama spoločnosť,
- Zvyšovanie počtu incidentov v oblasti verejného konfliktu, zvyšovanie počtu prípadov násillia a zvyšovanie počtu prípadov obťažovania.

Niektoré bežné mechanizmy na prevenciu násillia

Dobré preventívne stratégie spájajú tradičné s moderným. Úspešné iniciatívy používajú množstvo rôznych mechanizmov, ktoré môžu zahŕňať:

- Vytváranie skupín ľudí z rôznych táborov, ktorí môžu zahŕňať napríklad zástupcov všetkých etických a klanových skupín, miestnej vlády, bezpečnostných síl, cirkví a vedúcich predstaviteľov komunit;
- Vysielanie zmocnencov ako emisárov;
- Pozvanie zmocnencov, aby intervenovali za vytvorenie priestoru pre dialóg;
- Použitie rituálov, aby sme ľudí spojili na základe dôrazu na zdieľané hodnoty a vízie;
- Použitie rešpektovaných existujúcich štruktúr alebo skupín, ktoré už existujú alebo ich modifikovanie za účelom transformácie konfliktov;
- Opatrné použitie publicity, aby sme zviditeľnili potrebu rýchlej akcie.

Niektoré usmernenia pre preventívne opatrenia proti eskalácii do násillia

Špecifická štruktúra, mechanizmus alebo akcia pravdepodobne nebude fungovať mimo vlastného kontextu. Existujú však určité vzorce (príklady), ktoré nám ponúkajú použitie niektorých potrebných funkcií, ktoré musíme brať do úvahy pri návrhu stratégie zodpovedajúcej novým okolnostiam.

- Nižšie sú uvedené niektoré bežné príklady faktorov. Nemusia byť prezentované jedným aktérom, ale musia byť nejakým spôsobom adresné.
- Vyšetrovanie incidentov, aby sa vyjasnilo, kto je účastníkom a čo sa vlastne stalo;
- Kontrola chýrov a klebiet, aby sa zabránilo nedorozumeniam a zlomyseľným správam;
- Facilitovanie dialógu medzi ľuďmi na každej strane a komunikácia medzi protichodnými stranami;
- Demonštrovanie solidarity návštevou a načúvaním ľudí všetkých strán konfliktu – špeciálne návštevy tých, ktorí trpia a tých, ktorí boli obvinení;
- Budovanie dôvery medzi opozičnými stranami;
- Motivovanie k zmiereniu: priviesť opozičné strany k spoločnému stolu s cieľom uznať chyby z minulosti a začať budovať dlhodobé vzťahy;
- Požiadat' strany o prísľub, že vyšetrovaný incident sa už nebude opakovať;
- Požiadat' strany o poskytnutie reparácií, reštitúcií a kompenzácií: ako záväzok na zmenu správania sa a zároveň aj na splatenie škôd z dôvodu konfliktu;
- Liečenie: fyzické, emočné, psychologické a duchovné;
- Zmena štruktúr a systémov tak, aby sa už neobjavili rovnaké problémy;
- Realizáciou úspešných iniciatív zavádzať nové procesy a štruktúry na uchopenie príslušných problémov, napríklad podpora miestnych rozvojových mechanizmov. Kreativita je základom pri rozmýšľaní o možných problémoch a ich riešeníach.

CVIČENIE: PREVENTÍVNE OPATRENIA PROTI ESKALÁCII KONFLIKTU

Ciele:	Cvičenie by malo informovať účastníkov o stratégiách, ktoré sa uplatňujú pri znižovaní násillia v danej situácii.
Potrebný čas:	180 minút
Materiál:	Moderačné karty, pripínačky a nástenky

Priebeh akcie:

Veľa nástrojov na transformáciu konfliktov súvisí s vývojovými etapami konfliktu, kedy je možné pristúpiť k vyjednávaniu alebo aspoň k nejakej forme dialógu. To však nie je vždy možné. V posledných desaťročiach bolo skúmaných a vyhodnotených niekoľko skúseností s nenásilnými technikami na intervenciu v násilnej situácii (pri veľkej eskalácii konfliktu). Dávame k dispozícii niekoľko myšlienok, ako všeobecne postupovať počas intervencie pri eskalovanom násilnom konflikte.

- Analýza konfliktu,
- Pochopenie schémy eskalácie (napr. kroky eskalácie podľa Glasla),
- Pochopenie a identifikácia indikátorov eskalácie (špecificky k spoločnosti a konfliktu),
- Identifikácia existujúcich preventívnych mechanizmov proti násiliu alebo kontrola násilia, ako ich použiť a aké sú ich obmedzenia,
- Vyjasnenie si vlastných rôl (kapacity, motivácie, starosti, záujmy) intervenujúceho,
- Plánovanie vhodnej akcie so zámerom dosiahnuť konštruktívny proces (nie nevyhnutne aj riešenie!),
- Kreatívne vymýšľanie nových spôsobov riešenia.

Je dôležité pochopiť charakter násilia. (Teraz je možno dobrý čas pripomenúť si osobné, štrukturálne a kultúrne násilie, ako ho popísal Galtung). V tomto prípade môžu byť detailne a do hĺbky analyzované a diskutované nasledovné aspekty:

- Násilie je príznakom konfliktu (konkrétne, ktorý konflikt vedie k násiliu a ako?);
- Násilie je spôsob ako reagovať na konflikt (Prečo sa strany konfliktu uchylujú k násiliu? Aké sú ich alternatívy?);
- Násilie je nekonštruktívna metóda (Prečo sa vôbec používa?);
- Násilie je prvok eskalácie (Ako násilie eskaluje konkrétny konflikt? Ktorá strana má na tom záujem?).

Následne tréner predstaví prípadovú štúdiu násilného konfliktu (napríklad konflikt menšiny v Dagestane, viď nižšie).

Potom účastníci absolvujú sériu skupinových diskusií (pri prvom kroku sa rozdelia veľké skupiny do menších) a cvičení:

1. Prediskutovať návrhy na vytvorenie stratégie proti násiliu na základe analýzy prípadovej štúdie;
2. Stretnúť sa s aktérmi konfliktu a prostredníctvom simulácie pochopiť ich motiváciu, obavy a záujmy;
3. Definovať roly možných intervenujúcich;
4. Cvičenie facilitácie pri dosahovaní miestnej dohody (facilitátori, vedúci polície, vedúci predstavitelia strán a ich reprezentanti);
5. Zhodnotenie cvičenia, diskusia k dosiahnutým výsledkom a ďalšie možnosti riešenia.

V zhodnotení sa tréner môže venovať častým problémom, ktorým je potrebné čeliť počas facilitovania podobných stretnutí, najčastejšie:

- Sústreďenie sa na informácie a „pravdu“: Čo sa skutočne stalo? Kto urobil čo? Kto má pravdu? Namiesto toho treba: Pozrieť sa na možnosti, na budúcnosť!
- Sústreďenie sa na fakty: dôraz na technickú stránku veci, namiesto toho treba: Venovať sa vzťahom!
- Sústreďenie sa na riešenie: chcieť navrhnúť, chcieť potlačiť opozičnú stranu k niečomu. Namiesto toho treba: Sústrediť sa na procesy!

Poznámky:

Pri hlbšej diskusii by sa mohli hodiť nasledovné techniky, ktoré uvádzame nižšie. Tieto nástroje majú slúžiť na rozvoj kreativity.

Kontrola násilia (ktátkodobá, obmedzený účinok):

- „svedkovia, ktorých prítomnosť vyvoláva rozpaky“ (významné osobnosti/organizácie),
- národná/medzinárodná prítomnosť a sprevádzanie,
- neformálna konzultácia (načúvanie, kyvadlové presuny),
- lokálne krízové linky,
- prerušenie násilia živou reťazou,
- overovanie chýrov,
- verejné stretnutia s modlitbami,
- stanoviská rešpektovaných osôb,
- mierový pochod cez zasiahnuté územie,
- pôsty, napr. „štafetový pôst“ (nie: štrajk s hladovkou),
- permanentná prítomnosť davu.

Niektoré z týchto metód fungujú, pretože minimalizujú zisk a maximalizujú nevýhody, ktoré vyplývajú z použitia násilia pre páchatela – zvyšujú prirodzenú bariéru skôr, ako sa použije násilie. Ďalšie znovu pripomenú verejné normy a hodnoty, ktoré stoja proti násiliu. Rovnako ďalšie spomenuté metódy sú fyzické riešenia alebo vytvárajú atmosféru, ktorá je priaznivá k nenásilným prístupom.

Zabránenie vzniku (novej) vlny násilia (strednodobý prístup):

- Negociácia o kódexe správania (vysoká úroveň),
- Negociácia miestnych dohôd (vytvorenie mierových zón, ukážka toho, že nemožné je možné),
- Kontrola dodržiavania dohôd a monitoring správania,
- Vyvíjanie verejného tlaku (nenásilné kampane, občianska neposlušnosť),
- Miestne mierové komisie,
- Misie na hľadanie faktov a ich overovanie v tímoch,
- Reparácie škôd z predchádzajúceho obdobia,
- Neformálne konzultácie poskytnuté tretími stranami (smerovanie k dialógu),
- Medzinárodné vytváranie sietí a povedomia,
- Workshopy zamerané na riešenie problémov, s aktérmi zo strednej vrstvy vedenia,
- Lobbying.

Je často nemožné úplne posúdiť účinok jednotlivých metód. Aj v prípade neúspechu musíme vynaložiť určitú námahu a urobiť akciu. Je veľmi dôležité hodnotenie akcie a následná úprava stratégie. Rola rozvážnej konštantnej mierovej aktivity v špecifickej oblasti by nemala byť podceňovaná, aj keď môže byť ťažké posúdiť vzťah príčina-dôsledok. Je to preto, že zníženie násilia alebo preventívne opatrenia proti eskalácii násilia sú všeobecne neviditeľné, nie je to konkrétna realita, zatiaľ čo existujúce násilie je veľmi viditeľné.

Práca na zmene schémy násilia (dlhodobý účinok na korene, príčiny):

- Vytváranie verejného politického povedomia a účasť verejnosti,
- Tréning politického vedenia na všetkých úrovniach,
- Zapájanie médií a vytváranie ich konštruktívnej roly v konflikte,
- Reforma polície,

- Tréning pre policajtov v oblasti ľudských práv a tém, ktoré súvisia s touto problematikou,
- Spotrebiteľský bojkot,
- Zapojenie podnikateľskej komunity,
- Grass-root tréning, ktorý prezentuje alternatívne spôsoby riešenia konfliktu, nie iba násilie.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: PREVENCIA NÁSILIA V DAGESTANE

V Dagestane je čečenská menšina neoblúbená medzi väčšinou populáciou. Z historického hľadiska sú Čečenci často nespravodlivo obviňovaní z rôznych problémov, ktoré vznikajú v Dagestane. Počas roku 1999, kedy napätie medzi obidvomi skupinami rástlo, zhorelo v jednej dedine 20 domov patriacich Čečencom. V rovnakom čase bola v Dagestane rozširovaná brožúra, ktorá vyzývala obyvateľov na napádanie a zabíjanie Čečencov všade tam, kde sa objavia. Miestna mimovládna organizácia (NGO) spozorovala znaky násilia proti Čečencom, ktorí rovnako násilne na tieto provokácie odpovedali. NGO sa pokúšala, ale bez väčšieho úspechu, požiadať vládu, aby násilie ukončila. Táto NGO bola členom pracovnej skupiny podporovanej UNHCR, ktorá sa zaoberala riadením a prevenciou konfliktov v bývalom Sovietskom zväze. Členmi tejto pracovnej skupiny boli mimovládne organizácie z celého regiónu. NGO požiadali zástupcov pracovnej skupiny, aby urýchlene napísali list dagestanskej vláde. V liste sa vyjadrili: „Podporujeme Federálnu vládu Ruska v jej akcii proti Čečencom v Rusku, z pohľadu nedávnych teroristických aktivít v Moskve. Sme však rovnako dobre informovaní o neoprávnenom násilí páchanom na Čečencoch vo vašej krajine. Videli sme brožúru, ktorá sa vyhráža zničením celej čečenskej populácie. Ak dovoľíte pokračovanie takýchto akcií, celý svet sa o tom dozvie a odsúdi vás za to.“ Niektorí členovia pracovnej skupiny odmietli podpísať tento list, pretože mali dojem, že príliš podporuje akcie Federálnej vlády, ktorá v tom čase plánovala inváziu do Čečenska.

Deň po prijatí listu sa objavil v televízii minister dagestanskej vlády. Vyhlásil, že dagestanská vláda nemala vedomosť o brožúre, ani o vážnosti násilia. Minister odmietol násilie páchané na Čečencoch a povedal, že celá vláda je jednoznačne proti tomuto násiliu. Ako výsledok vystúpenia bolo zníženie vlny páchaného násilia, hoci iba dočasne.

Dagestanská NGO okamžite kontaktovala komisiu pre mládežnícke záležitosti. V spolupráci zorganizovali tím dobrovoľníkov, ktorí pochádzali z rôznych komunit a etnických skupín. Dobrovoľníci priniesli stavebný materiál do dediny, kde boli podpálené čečenské domy, a zrekonštruovali zničené strechy a opravili okná.

Použitá literatúra: Working on conflict – Skills and Strategies for Action, Zed Books, London, 2000

Udržiavanie prítomnosti

Práca v oblasti transformácie konfliktov môže byť nebezpečná pre tých, ktorí sú do procesu zapojení, ak sa pohybujú v oblasti napätia. Jedným z užitočných spôsobov príležitostnej pomoci nezainteresovaného človeka, je poskytnutie určitého stupňa bezpečnosti miestnym aktivistom a pracovníkom, ktorí sa zaoberajú mierovým procesom a ľudskými právami. Takýto človek žije v ich blízkosti a zúčastňuje sa spolu s nimi na ich práci a ďalších aspektoch ich života. Ide o neintervencný typ akcie. Nezainteresovaní ľudia sa nepokúšajú ovplyvniť situáciu priamo pomocou vlastného programu. Ich prítomnosť však prispieva k vyššej bezpečnosti miestnych aktivistov alebo miestnych organizácií, aby tieto mohli pokračovať v práci.

Základné hľadisko

Toto je veľmi citlivá oblasť práce, ktorá musí byť dopredu starostlivo naplánovaná.

Mali by sa brať do úvahy nasledovné hľadiská:

- Kontext je rozhodujúci. Prítomnosť bude pravdepodobne účinná, ak má vláda alebo jej sily medzinárodné uznanie, a preto nerada riskuje poškodenie svojho dobrého mena.
- Je dôležité mať aktuálne informácie o oblasti, kam bude eskorta poslaná.
- Zrelosť človeka, ktorý má pomáhať svoju prítomnosťou, je základnou požiadavkou.
- Je potrebné absolvovať špeciálny výcvik predtým, ako sa sily presunú do určenej oblasti.
- Eskorty musia mať k dispozícii kódex správania sa, ktorý je šitý na mieru ich budúcim potrebám v špecifickom kontexte.
- Eskorty musia byť vytvorené za plnej spolupráce a po dohode s jednotlivými aktivistami alebo organizáciami, ktorým má prítomnosť eskorty pomôcť.
- Záložné mechanizmy sú dôležité v prípade, keď sa veci nevyvíjajú predpokladaným smerom. Musí existovať základný systém, ktorý dokáže pružne reagovať na zmenené podmienky.

Ako v prípade všetkých intervencií, aj neozbrojená prítomnosť eskorty je vhodná iba za špecifických okolností. Ak to nie je v danom prípade vhodná stratégia, musia byť ďalšie strany schopné zabezpečiť ochranu ohrozeným pracovníkom.

CVIČENIE: UDRŽIAVANIE PRÍTOMNOSTI – NEOZBROJENÉ SPREVÁDZANIE

Ciele:	Cvičenie umožní účastníkom vyskúšať si neozbrojenú ochranu a viac si uvedomiť zložitosť tejto úlohy.
Potrebný čas:	24 hodín
Materiál:	--
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí cvičenie účastníkom. Dôraz sa kladie na vážnosť a načasovanie akcie. Cvičenie sa počas celého priebehu trvania nebude prerušovať.</p> <p>Skupina sa rozdelí do párov. Ak je nepárny počet účastníkov, tréner môže navrhnúť, aby jedna skupinka mala 3 členov.</p> <p>Dvojica si zvolí jedného člena, ktorý bude zodpovedný za bezpečnosť druhého člena. Druhá osoba z dvojice funguje ako jedinec, ktorý potrebuje sprievod/ochranu.</p> <p>Je možné vopred prediskutovať nasledovné základné hľadiská:</p> <ul style="list-style-type: none">• Čo by malo byť zaručené? Život, zdravie, voľný pohyb?• Aké sú ciele, ktoré sa majú dosiahnuť?• Čo sa stane v priebehu noci? <p>Po 24 hodinách sa cvičenie zhodnotí. Tréner ukáže základné hľadiská procesu učenia sa.</p> <p>Potom nasleduje diskusia o princípoch neozbrojeného spievodu</p>
Poznámky:	<p>Tréner nesmie mať kritické poznámky počas trvania cvičenia. Cvičenie bude aj tak veľmi chýlostivé.</p> <p>Cvičenie sa realizuje popri ostatných cvičeniach. Výzva pre trénera je, zamerať sa na úlohu počas celého dňa a noci, zatiaľ čo bude zároveň organizovať aj ďalšie veci. Výsledok môže byť taký, že udržiavanie prítomnosti spievodu je práca na plný úväzok.</p>

Monitoring a pozorovanie

Monitoring a pozorovanie sú akcie, kde sa zúčastňujú ľudia, ktorých sa týka tento konflikt a chcú byť informovaní o zmene situácie. Títo monitori sledujú udalosti v napätej situácii a hlásia svoje pozorovania do centrály alebo tlači. Táto technika je veľmi často používaná v etape konfrontácie, kde emócie hrajú dôležitú úlohu, ale kde je stále možné prezentovať sťažnosti verejne ako prostriedok na znižovanie napätia. Monitoring môže pomôcť zabrániť eskalácii napätia tým, že upovedomí ľudí s možnosťou použitia sily, že ich bude vidieť, a preto nesú zodpovednosť za svoje akcie. Prejavením starostlivosti a záujmu o vzniknutú situáciu, môžu monitori súčasne prispieť k budovaniu vhodnej klímy na uskutočnenie zmien.

Je dôležité sa odvolať na kódex správania sa a zohľadniť nasledovné štandardy:

Kontrolný zoznam - presnosť:

- Rozlišujte medzi zdrojmi správ z prvej a druhej ruky.
- Vždy používajte zdroje, ktorým môžete dôverovať a všade, kde je to možné, používajte informácie z prvej ruky.
- Venujte veľkú starostlivosť svojej informačnej sieti, aby získané informácie o situácii alebo udalosti boli na expertnej úrovni, najmä u iných etnických/jazykových skupín.
- Keď oznamujete zločin, pokúste sa rovnako získať informácie aj od podozrivej osoby.
- Zaisťte, aby mená ľudí a miest boli správne napísané.
- Urobte kroky na opravu akýchkoľvek chýb, ktoré boli urobené.
- Vyvarujte sa uvedenia počtu obetí, ak je overenie problematické.

Kontrolný zoznam - vyváženosť:

- Vyvarujte sa situácie, že budete držať stranu jednej zo skupín.
- Stanovte si rôzne uhly pohľadu a zabezpečte, aby boli prezentované presne a s rešpektom.
- Zoberte do úvahy kontext, v ktorom tieto uhly pohľadu existujú. Je nositeľom niektorých názorov extrémistická väčšina?
- Radšej ako parafrázovať názory niektorých ľudí, radšej ich priamo citujte v prípade, že to je možné.
- Spýtajte sa seba, či takto napísaný príbeh nezraní alebo nepodráždi náboženské, rasové alebo etnické skupiny.
- Buďte opatrní, aby ste nevytvárali falošnú rovnováhu – rovnováha neznamena pre každého rovnaké merítko.
- Pamätajte, že podávate hlásenie celej komunite, nie iba vašej etnickej skupine.

Kontrolný zoznam – etnická príslušnosť:

- Vyhybajte sa referovaniu o etnickom pôvode, rase alebo náboženstve príslušnej osoby.
- Ak je potrebné odvolávať sa na etnický pôvod, rasu alebo náboženstvo príslušnej osoby, potom si overte tieto detaily s touto osobou, aby ste zachovali správnosť informácie.
- Tam, kde niektoré informačné zdroje zbytočne uvádzajú etnický pôvod ako príčinu, vzdelávajte čitateľov a podávajte informácie o reálnych príčinách a zdôraznite, že etnický pôvod nezohráva úlohu.
- Pochopenie vlastnej predpojatosti je kľúčové a malo by sa brať do úvahy pri príprave alebo výbere tlačových správ.
- Použitie obrázkov je vhodný spôsob, ako sa vyvarujeme popisu, ktorý by mohol spôsobiť urážku.
- Požiadajte svoje zdroje, aby vám povedali, ako ich máte opisovať napríklad z hľadiska napríklad ich rasy, náboženstva alebo etnického pôvodu.

Kontrolný zoznam - kontext:

- Skúmajte historické pozadie konfliktu.
- Nezameriavajte sa na individuálne akty násilia a snažte sa urobiť si o situácii širší obraz.
- Zistite si, o čo môže v konflikte ísť každá strana.
- Poskytnite perspektívu bežných ľudí, ktorí sú konfliktu ovplyvnení.
- Buďte k dispozícii všetkým monitorovaným stranám.
- Nepracujte na zvýhodňovaní príslušnej politickej strany alebo štátnej štruktúry.
- Podporujte mier a ukončenie násilia.
- Informujte pravdivo a presne o vzniknutých situáciách.
- Vždy podporujte metódy nenásilných akcií a monitoring.
- Konajte s dôverou, rozvážne a diplomaticky .
- Prejavte citlivosť a empatiu pre zraniteľnosť obetí násilia.
- Rešpektujte potrebu dôvernosti.
- Neprejavujte preferencie žiadnej strane ani slovami, odevom, znakom alebo piesňou.
- Rešpektujte rolu ďalších štruktúr, ktoré existujú v oblasti, aby pracovali na riešení alebo mediacii konfliktu.
- Spolupracujte s ďalšími monitormi, ak je to potrebné.

CVIČENIE: MONITORING

Ciele:	Účastníci si precvičia princípy monitoringu na skutočnej prípadovej štúdií. Vypracujú stratégiu pre monitoring v danej situácii.
Potrebný čas:	180 minút
Materiál:	Flipchart, moderačné karty, pripínačky a nástenky, fixky
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí cieľ tohoto cvičenia a účel tohoto nástroja.</p> <p>Kódex správania sa nie je prezentovaný pred cvičením. Účastníci dostanú prvú časť prípadovej štúdie, vid' nižšie, a čas na jej prečítanie.</p> <p>Skupina je rozdelená do štvoríc.</p> <p>Každá štvorica slúži ako tím poradcov. Diskutujú o probléme v rámci skupiny a navrhujú vhodný monitorovací proces.</p> <ul style="list-style-type: none">• Čo by malo byť monitorované?• Kto by mal byť monitorovaný?• Kto by mal monitorovať? <p>Výsledky sa prezentujú v pléne.</p> <p>Prebehne diskusia odlišných prístupoch.</p> <p>Na konci cvičenia tréner sumarizuje výsledky. Kódex správania sa je odhalený. Môže nasledovať hlbšia diskusia.</p> <p>Tréner nakoniec rozdá aj druhú časť prípadovej štúdie.</p>
Poznámky:	--

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: MONITORING

Prvá časť

Prečo by médiá prejavovali škodoradosť zo smrti a ničivej pohromy ázijskej vlny tsunami? Deň po nešťastí jedny srílanské noviny priniesli správu, ktorá mala škodoradostný titulok „Obrovská strata pre Tigrov – 1200 morských Tigrov zahynulo“.

Správa nadšene opisovala, ako vlny tsunami zničili vojenské tábory v oblastiach severnej a východnej časti Srí Lanky, ovládaných organizáciou Tamilské Tigre za oslobodenie Eelamu (vo februári 2002 sa podpísala zmluva o prímerí, ktorá ukončila boje trvajúce 20 rokov). Správa sa objavila veľmi skoro potom, ako 31 000 srílančanov zahynulo a 443 000 prišlo o svoje domovy. Táto správa nebola len nechutná, ale bola pravdepodobne aj mylná. Tigre tvrdili, že len 6 ich členov zahynulo vplyvom tsunami. Pokiaľ pravda nevyjde na povrch, a určite sa nenachádzala v tejto reportáži, takýto druh poburujúcich správ je ukážkou veľkej priepasti medzi strannou propagandou a zodpovednou žurnalistikou.

V čase, keď sa krajina snaží znova postaviť na nohy po dlhotrvajúcej občianskej vojne a veľkých materiálnych škodách spôsobených vlnami tsunami, takéto zavádzajúce spravodajstvo a senzácie bránia tomuto úsiliu. A aj napriek zmluve o prímerí je stále prítomný etnický, politický a náboženský šovinizmus, ktorý spôsobuje straty na životoch.

29. apríla našli Sivarama Dharmeratnama, 46-ročného zaslúžilého člena redakčnej rady Tamilnet.com zastreleného v Colombe, niekoľko hodín po tom, čo ho neidentifikovaný muž uniesol z reštaurácie.

12. augusta, novinárka Relangi Selvarajah a jej manžel boli cez deň zabití neznámym útočníkom. Relangi pracovala pre štátnu mediálnu spoločnosť Sri Lanka Broadcasting Corporation (SLBC). Po dvoch týždňoch od tohoto prípadu bol zabitý člen bezpečnostnej služby sudarolských tamilských novín pri incidente, v ktorom boli hodené granáty do dverí budovy, kde noviny sídlili. Novinár Iliya Abdulla, korektor Kamalanathan a jeden návštevník boli zranení.

Počas prezidentskej volebnej kampane sa v jednom týždni uskutočnili tri útoky na novinárov. Zatiaľ, čo dva útoky boli namierené na členov štábu TV, ktorí dokumentovali správy z politických zhromaždení, oveľa zvláštnjší útok sa stal tlačovému riaditeľovi SLBC, ktorý mu spôsobil jeho vlastný ochrankár po veľmi zanietenej debate o spôsobe, ako SLBC dokumentovala kampaň. Podľa vyjadrenia Hnutia za slobodné médiá, nový riaditeľ SLBC zabezpečoval pozitívnu prezentáciu prezidentského kandidáta z vládnej strany.

Predpojatosť v médiách sa neobmedzuje iba na predvolebné kampane. Monitoring srílanských médií jasne ukazuje, že viac ako polovica všetkých novinových správ cituje len jeden zdroj a obidve, sinhálska aj tamilská tlač, sú veľmi účelové vo výbere použitých zdrojov informácií.

Druhá časť

Srílanskí novinári poznajú výsledok. Podľa prieskumu z polovice roku 2004 pre výskumnú správu *Na ceste k mieru* pod záštitou Medzinárodnej Federácie Novinárov (IFJ), 87 % srílanských novinárov je presvedčených, že štátne médiá zlyhali pri poskytovaní presných, vyvážených a spravodlivých informácií. Štyria z piatich sú presvedčení, že médiá sú predpojaté voči jednej etnickej skupine alebo neprinášajú presné a spoľahlivé informácie. Nedostatok novinárskych školení (vzdelania) je iba časťou problému. 80% novinárov neverí svojim zdrojom, odôvodňujú to etickým kódexom profesie, sotva 11% priznalo, že majú výtláčok etického kódexu a menej ako 5% absolvovalo školenie z oblasti etiky.

Aj keď pomaly, ale predsa, srílanskí novinári pracujú na zmene. V novembri sa spolu stretlo päť vedúcich novinárskych asociácií, vrátane tých, ktorí reprezentujú tamilských a moslimských

novinárov a podpísali chartu, ktorá zaväzuje svojich členov rozvíjať demokratickú a pluralitným médiám naklonenú kultúru a ochraňovať ich profesionálne práva. Charta obsahuje dvojročný akčný plán. Zároveň sa zmieňuje, že zodpovednosť za etické správanie nesú profesionáli, „ktorí by mali byť zodpovední za vypracovanie etického kódexu správania sa a mali by zaviesť spoľahlivé a zodpovedné systémy sebakontroly“.

Existujúci kódex správania však momentálne reviduje skupina, ktorá je tvorená len jedným novinárom. Mediálna charta taktiež požaduje legislatívne záruky pre slobodu prejavu, slobodu tlače a slobodu zhromažďovania sa. Pokúša sa vytvoriť nezávislú komisiu pre riešenie sťažností v médiach, iniciuje prípravu zákona o slobodnom prístupe k informáciám a nezávislú národnú novinársku inštitúciu. Charta chce zároveň, aby vydavateľskú nezávislosť chránili dohody s vládou a súkromnými médiami.

Zväzok novinárskej asociácie nie je izolovaný. Súčasne sa začala v srílanských médiach verejná kampaň za hodnoty vo verejnej službe, ktorá je zameraná na vyčlenenie štátom vlastnených médií spod priamej politickej kontroly a zlepšenie kvality práce novinárov. Ďalej bol iniciovaný program oceňovania, ktorý má slúžiť na podporu kvalitnej novinárskej práce.

Okrem všeobecnej požiadavky sú už organizované školenia pre srílanských novinárov aj v redakciách novín a na iných pracoviskách. Osobne som strávil tri mesiace na Srí Lanke ako člen časti programu aliancie Myerovej nadácie a Ázie, kde som viedol workshopy pre novinárov. Na školení boli využité austrálske príklady na riešenie problémov srílanských novinárov, vrátane prezentácie etického kódexu Mediálnej aliancie a modelu charty vydavateľskej nezávislosti, pravidiel pre informačné zdroje a korektnosť v Sydney Morning Herald a kódex vykonávania novinárskej praxe v Australian Broadcasting Corporation. Ďalšie príklady zahrňovali Deklaráciu Colombo 2003 o hodnotách verejných rozhlasových služieb, kontrolný zoznam pre zastúpenie rôznorodých skupín medzi novinármi a vydavateľmi zo The Seattle Times, príručku o hodnotách etickej žurnalistiky a praxe a predpisy k politickej korektnosti z The New York Times. Nezávislé noviny Ravaya práve ukončili 5-mesačný tréning, ktorý mal za úlohu zaviesť chartu nezávislosti pre vydavateľov, vnútorný etický kódex, predpisy k politickej korektnosti a príručku pre investigatívnu žurnalistiku a kontrolný zoznam pre zastúpenie rôznorodých zdrojov, vyváženosť a nestrannosť. IFJ organizovali ďalšie školenie v rámci kampane UNESCO, za podporu zvýšenia kvality verejnoprávnych médií a projektu EK „Smerom k verejnoprávny mediám“. Školenie sa zameralo na prezentáciu hodnôt verejnoprávnych médií, na zvýšenie úrovne kvality etiky správ, na problémy týkajúce sa nezávislosti vydavateľov a na zabezpečenie vydavateľskej zodpovednosti voči potrebám komunity (autor: **Frank Dobbie**/Myerova nadácia).

Vytváranie dôvery

Po ukončení obdobia prudkého konfliktu je veľmi problematické pre členov z opozičných skupín vzájomne si dôverovať. Naučili sa báť sa jeden druhého a vzájomne si nedôverovať. Navzájom si budú dôverovať menej ako cudzím ľuďom. Potrvá veľmi dlhú dobu, kým sa vzťahy znormalizujú a obidve strany budú vzájomne presvedčené, že prístup opozičných skupín sa zmenil. Budovanie dôvery ako aktivita: Zmena k lepšiemu v prístupe obidvoch strán je veľmi dôležitá, aby sa zároveň obmedzilo riziko a vytvorila sa vhodná atmosféra na nový začiatok. To závisí hlavne od zúčastnených konfliktných strán, či sú ochotné urobiť postupné kroky smerom k sebe. Outsideri môžu v tomto procese veľmi často pomôcť, ale treba si jasne uvedomiť, že je to dlhodobý a veľmi náročný projekt.

Počas plánovania a realizácie projektu na vytvorenie dôvery sa môžu zvažovať nasledovné otázky:

- Úroveň: na ktorej úrovni konfliktu je potrebné začať vytvárať dôveru? Na vyššej úrovni politickej reprezentácie alebo na úrovni komunity, základne. (Môžete použiť „viac-úrovňový trojuhónik“.)
- Cieľové skupiny: aké sú vaše očakávania od akcie? Aké postoje a správanie by sa ňou malo zmeniť?

- Výzvy: aké sú očakávané ťažkosti, s ktorými sa pravdepodobne stretnete? Ako to budú vnímať zúčastnené strany? Ako rozdielne sú ich vzájomné vnímania? Aké sú ich potreby? Aké sú ich obavy?
- Vnímanie intervenujúceho: Ako je intervenujúci vnímaný opozičnými stranami? Je vytvorené dostatočne dôveryhodné prostredie, alebo majú niektorí na intervenciu väčšie oprávnenie?
- Výhody: Ktorí ľudia a procesy pravdepodobne pomôžu vo funkcii spojencom v procese vytvárania vzájomnej dôvery?
- Riziká: Aké riziká treba brať do úvahy?
- Začiatok akcie: Aký je prvý krok? Kedy? Ako?

CVIČENIE : VYTVÁRANIE DÔVERY

Ciele:	Cvičenie má upozorniť účastníkov na možnosti vytvárania dôvery. Pomôže to pri vytváraní cielených stratégií.
Potrebný čas:	60 minút
Materiál:	Flipchart, papier na flipchart, fixky
Priebeh akcie:	<p>V prvom kroku tréner facilituje brainstorming o možných oblastiach, v ktorých by malo vytváranie dôvery zmysel, v kontexte transformácie konfliktu. Tréner sa môže oprieť o schému vytvorenú Dianou Francis.</p> <p>V druhom kroku sa vyberie reálny prípad, ktorý si účastníci v brainstormingu vyberú. Ak je vybraných viac prípadov, tréner môže skupinu rozdeliť na menšie záujmové skupiny.</p> <p>V treťom kroku tréner prezentuje nasledovný dotazník. Počas plánovania a realizácie projektu na vytvorenie dôvery možno vziať do úvahy nasledovné otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Úroveň: na ktorej úrovni konfliktu je potrebné začať vytvárať dôveru? Na vyššej úrovni politickej reprezentácie alebo na úrovni komunity, základne. (Môžete použiť „viac-úrovňový trojuholník“.) • Cieľové skupiny: aké sú vaše očakávania od akcie? Aké postoje a správanie by sa ňou malo zmeniť? • Výzvy: aké sú očakávané ťažkosti, s ktorými sa pravdepodobne stretnete? Ako to budú vnímať zúčastnené strany? Ako rozdielne sú ich vzájomné vnímania? Aké sú ich potreby? Aké sú ich obavy? • Vnímanie intervenujúceho: Ako je intervenujúci vnímaný opozičnými stranami? Je vytvorené dostatočne dôveryhodné prostredie, alebo majú niektorí na intervenciu väčšie oprávnenie? • Výhody: Ktorí ľudia a procesy pravdepodobne pomôžu vo funkcii spojencom v procese vytvárania vzájomnej dôvery? • Riziká: Aké riziká treba brať do úvahy? • Začiatok akcie: Aký je prvý krok? Kedy? Ako? <p>Skupiny sa pokúsia odpovedať na otázky pre každý prípad, ktorý si vybrali.</p> <p>V spoločnej skupine sa odprezentujú základné výsledky a zistenia a zodpovie sa na otvorené otázky.</p>
Poznámky:	--

7

SIEDMA KAPITOLA:

CESTA K DIALÓGU – AKO UROVNAŤ KONFLIKT

ÚVOD

Táto časť predstavuje niekoľko intervencií, ktoré majú posunúť proces konfliktu smerom ku konštruktívnemu dialógu. Cieľom je napokon dosiahnuť vzájomné urovnanie konfliktu.

Komunikácia

Interpersonálna (medziľudská) komunikácia je jedným zo základných pilierov spoločnosti. Komunikáciu môžeme definovať ako prenos – odosielanie a prijímanie – správ. Komunikačné kanály možno zjednodušene chápať ako spôsoby alebo cesty, prostredníctvom ktorých môžu dve strany komunikovať. Tak ako rastie populácia a primerane tomu sa rozvíja technológia, takisto sa menia aj kanály komunikácie. Bohužiaľ, komunikácia sama o sebe nezaručí väčšie porozumenie.

Každá správa pozostáva zo štyroch častí. Schulz von Thun popisuje skladbu správy nasledovne.

- **Faktická úroveň:** Každá správa obsahuje nejakú formu informácií, znázornenie faktov z hľadiska odosielateľa.
- **Sebaodhalenie:** Zo správy je možné usúdiť, ako sa odosielateľ pozerá sám na seba a ako by chcel byť videný ostatnými. Zo správy je tiež možné vyvodiť charakteristiku, o ktorej si odosielateľ dokonca sám nie je vedomý. Sebaodhalenie preto zahŕňa úmyselné zobrazenie seba, ako aj neúmyselné sebaodkrytie.
- **Vzťah:** Správa tiež odhaľuje mienku odosielateľa a prijímateľa o tom druhom. Správa preto obsahuje informácie o vzťahu medzi odosielateľom a prijímateľom. Táto stránka správy sa často prejavuje tónom hlasu, gestami a inými neverbálnymi signálmi, ako aj spôsobom, akým je správa vyjadrená slovami.
- **Výzva:** Správa väčšinou nie je „len odoslaná“ odosielateľom bez zvláštneho dôvodu. Každá správa je takmer vždy spojená s pokusom ovplyvniť druhú osobu. Odosielateľ nechce, aby bola jeho/jej správa len pochopená; chce tiež dosiahnuť konkrétny účinok.

CVIČENIE: PRECVIČOVANIE SKLADBY SPRÁVY

Ciele:	Účastníci sa učia rozpoznávať skladbu správy v komunikačných situáciách. Účastníci si uvedomia rôzne úrovne správy.
Potrebný čas:	45 minút cvičenia v malých skupinách, 10 minút na podelenie sa o informácie v pléne
Materiál:	-
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí skladbu správy. Každá správa pozostáva zo štyroch častí súčasne, tak ako to vypracoval Schulz von Thun.</p> <p>Obsah – Faktická úroveň: Každá správa obsahuje nejakú formu informácií, t.j. znázornenie faktov z hľadiska odosielateľa.</p> <p>Sebaodhalenie: Zo správy je možné usúdiť, ako sa odosielateľ pozerá sám na seba a ako by chcel byť videný ostatnými. Zo sebaodkrytia je tiež možné vyvodiť charakteristiku odosielateľa.</p> <p>Vzťah: Správa tiež odhaľuje mienku odosielateľa a prijímateľa o tom druhom. Správa preto obsahuje informácie o vzťahu medzi odosielateľom a prijímateľom. Táto stránka správy sa často prejavuje tónom hlasu, gestami a inými neverbálnymi signálmi, ako aj spôsobom, akým je správa vyjadrená slovami.</p>

	<p>Výzva: Správa väčšinou nie je „len odoslaná“ odosielateľom bez zvláštneho dôvodu. Každá správa je takmer vždy spojená s pokusom ovplyvniť druhú osobu. Odosielateľ nechce, aby bola jeho/jej správa len pochopená; chce tiež dosiahnuť konkrétny účinok. Je to posolstvo, o ktorom si odosielateľ dokonca nemusí byť vedomý. Sebaodhalenie preto zahŕňa rovnako úmyselné ako aj neúmyselné zobrazenie seba.</p> <p>Ak je to potrebné, tréner predvedie toto cvičenie s dobrovoľníkom.</p> <p>Účastníci sa rozdelia do skupín po štyroch. Dvaja z nich robia cvičenie, zatiaľ čo ďalší dvaja pozorujú.</p> <p>Aktívny pár diskutujúcich partnerov sa dohodne na téme neformálnej konverzácie, napr.: rodina alebo dianie v dedine, úradné záležitosti, atď.</p> <p>Partner A (odosielateľ) začne rozprávať príbeh týkajúci sa témy, partner B (prijímateľ) reaguje tak, že komentuje:</p> <ul style="list-style-type: none">• Faktickú úroveň (3 minúty)• Úroveň sebaodhalenia (3 minúty)• Úroveň vzťahov (3 minúty)• Výzvy (3 minúty) <p>Po ukončení konverzácie pozorovatelia poskytnú aktívnym hráčom svoju spätnú väzbu zameranú na to, či hráči dodržiavali pravidlá, na problémy na strane prijímateľa a tipy na zlepšenie.</p> <p>Účastníci si vymenia svoje úlohy. Pozorovatelia teraz urobia cvičenie, zatiaľ čo predchádzajúci hráči budú pozorovať.</p> <p>Účastníci sa podelia o svoje skúsenosti pred plénom, pričom budú komentovať</p> <ul style="list-style-type: none">• ktoré reakcie sa dali zahrať ľahko (boli prirodzené), ktoré boli náročnejšie• to ako reagovanie na konkrétnu úroveň ovplyvnilo tému a atmosféru konverzácie
Poznámky:	--

Komunikácia v konflikte

Často je komunikácia počas konfliktu medzi stranami veľmi málo komunikácie, zdieľania informácií, zámerov a názorov. Skôr než sa konflikt dostane do tohto bodu, strany môžu pociťovať zvýšené napätie. Na túto situáciu existujú dve možné reakcie. Na jednej strane môžu účastníci zvýšiť komunikáciu v snahe zabrániť tomu, aby napätie prerástlo do nepriateľstva. Na druhej strane sa komunikačné kanály medzi účastníkmi počas krízy môžu zhoršiť, čím sa zvyšuje pravdepodobnosť ďalšieho vystupňovania a prípadného násillia. Ak účastníci ignorujú dostupné komunikačné kanály, zatajujú informácie, alebo používajú čoraz rozvratnejšie formy komunikácie, komunikačné kanály budú mať tendenciu zlyhať. V ktoromkoľvek prípade – pri zvýšení alebo znížení komunikácie počas krízy – akonáhle sa nepriateľstvo zakorení, komunikačné kanály sa rýchlo zhoršia.

Prvou všeobecnou vlastnosťou je tendencia každej strany nesprávne pochopiť slová a činy tej druhej strany. Ľudia, ktorí vychádzajú z vzájomne neporovnateľných tradícií, môžu mať ťažkosti komunikovať, lebo sa spoliehajú na odlišné systémy významu, štandardy komunikácie a očakávania správania. Jednou z možností je, že účastníci budú používať ten istý slovník, ale kľúčové

slová definujú a používajú odlišne. Ďalšie nedorozumenie a nesprávne vnímanie môže vzniknúť, lebo skupiny často vnímajú, definujú a zaoberajú sa konfliktom rôznymi spôsobmi. Z dôvodu rôznych kultúrnych rámcov, mnohé slová, ktoré sa používajú na popísanie primeraného správania sa počas konfliktu, nevyjadrujú v rozličných kultúrach ten istý obsah.

Ďalšou všeobecnou vlastnosťou je nepriateľská podoba vzťahu a komunikácie medzi zúčastnenými. Kým sofistikovaná rétorika spočíva v hľadaní spoločného názoru, v morálnych konfliktoch sa vyskytuje množstvo osobných útokov, verejného odsúdenia a nadávok. Slogany a skandovanie hesiel nahrádzajú argumenty, ktorých úmyslom je presvedčiť a informovať a rozhovor medzi stranami nahrádzajú mnohé vyjadrenia o tom, čo nie je v poriadku s tou druhou skupinou. Preto sa možnosti zrozumiteľne sa porozprávať a spoločne argumentovať pre nepriateľské skupiny znižujú. Keď je jedna skupina odsúdená, jej členovia sa pravdepodobne budú brániť, čo prispieva k negatívnejším emóciám a negatívnemu správaniu.

Negatívne vytvorenie stereotypov: Rozhovor často zahŕňa paušálne zovšeobecnenia o ostatných. Konflikty ľudí majú tendenciu nepriateľsky kategorizovať a odsudzovať osobnosti, inteligenciu a sociálne zvyky tých, s ktorými nesúhlasia. Napríklad odporcovia môžu pripísať „zvláštne“ správanie cudzincov nežiaducim povahovým rysom, ako sú mravná skazenosť alebo nedostatočná inteligencia, skôr ako si uvedomia, že ich zdanlivo neprimerané konanie je jednoducho otázkou rozdielu kultúr.

Transformačné zručnosti facilitátorov v konflikte

Myšlienka „transformácie“ naznačuje, že facilitátori vnesú do konfliktných situácií štruktúru. Čo je to štruktúra v tomto kontexte a ako sa presadzuje? Facilitátori môžu reagovať dvoma spôsobmi:

- pomocou zmocnenia – podporou ľudí zúčastnených v konflikte, aby plnšie rozvinuli vlastný potenciál ako ľudské bytosti; a
- podporou „tých správnych vzťahov“ – vzťahov, ktoré sa vyznačujú uznaním druhého, férovosťou, rešpektom, vzájomnosťou a zodpovednosťou.

Jednoducho povedané, povzbudzujú strany, aby venovali pozornosť sebe aj ostatným. Zmena nastane, keď sú ľudia schopní zmocniť seba, ako aj vytvoriť správne vzťahy s ostatnými.

Vďaka čomu sú zásahy facilitátora transformatívne? V stávke je rozhodujúca zručnosť facilitácie: zručnosť vzťahovať sa k ostatným zmocňujúcim spôsobom. Pokiaľ strany nemajú pocit, že facilitátori sú zmocňujúci, ich prístup k názorom, informačným sieťam a rozhodovacím procesom je len povrchný. Zmocniť znamená:

- posilniť vnímanie seba (vedomia „self“)
- zvýšiť ich sebadôveru, že ich ostatní berú vážne ako bytosti s určitou históriou, identitou hodnou rešpektu a potrebami, ktorým je nutné venovať pozornosť
- zaobchádzať s nimi takým spôsobom, ktorý uznáva a podporuje ich vlastné zdroje na to, aby urobili rozhodnutie a riešili svoje problémy.

Pri zmocnení facilitátori nemusia so stranami súhlasiť alebo schvaľovať ich činy. Stačí dať najavo očami, postojom tela a tónom hlasu, že chceme situáciu pochopiť tak, ako ju chápu oni, že ich neodmietneme kvôli ich vnímaniu sveta, a že v nich vidíme zdroje, ktoré sú schopné reagovať na vlastný konflikt. Počúvaním takisto komunikujeme toto porozumenie a postoj. Facilitátori často používajú tri zručnosti počúvania: parafrázovanie, sumarizovanie a prerámcovanie.

Empatické počúvanie

Empatické počúvanie je spôsob počúvania a odpovedania druhej osobe, ktorý zlepšuje vzájomné porozumenie a dôveru. Je to nevyhnutná schopnosť tretích strán, ako aj strán v spore, keďže počúvajúcejmu umožňuje prijímať a správne interpretovať správu rečníka a potom dať primeranú odpoveď. Odpoveď je neoddeliteľnou súčasťou procesu počúvania a môže byť rozhodujúca, aby bolo jednanie alebo mediácia úspešné. K výhodám empatického počúvania patrí

- vytvára dôveru a rešpekt,
- odporcom umožňuje uvoľniť svoje emócie,
- znižuje napätie,
- povzbudzuje, aby sa vynárali informácie a
- vytvára bezpečné prostredie, ktoré prispieva k vzájomnému riešeniu problému.

Hocu je užitočné pre každého, ktorého sa konflikt týka, schopnosť a ochota počúvať s empatiou je často to, čo mediátorov oddeľuje od ostatných osôb zaangažovaných v konflikte.

CVIČENIE: POČÚVANIE

Ciele:	Účastníci precvičujú aktívne počúvanie ako komunikáciu.
Potrebný čas:	60 minút
Materiál:	---
Priebeh akcie:	<p>Tréner vysvetlí význam počúvania v transformačnom procese. Komunikácia môže spôsobiť konflikty, ale je tiež nevyhnutnosťou pri usilovaní sa o zmenu konfliktu. Všetci si myslíme, že počúvame dobre, ale väčšina z nás sme zlými poslucháčmi a práve kvôli tomu odovzdávame ďalej dezinformácie.</p> <p>Nižšie spomenuté postoje sú pomôckou ako počúvať empatickejšie. Tréner skupinu s nimi oboznámi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budte pozorný. Zaujímajte sa. Budte ostražitý a nie nesústredený. Vytvorte pozitívnu atmosféru prostredníctvom neverbálneho správania. • Vypočujte si druhých – dovoľte, aby rečník spolu s Vami posúdil svoje myšlienky a pocity, bez odsudzovania a kritického postoja. • Nepýtajte sa príliš veľa otázok. • Správajte sa ako zrkadlo – odzrkadľujte to, čo si myslíte, že rečník hovorí a cíti. • Nezaľahčujte význam pocitov rečníka tak, že použijete tuctové frázy ako napr. „Nie je to také zlé“. • Nedovoľte, aby Vás rečník „vyprovokoval“. To sa stane, ak sa nahneváte alebo rozčúlite, necháte sa zatiahnuť do hádky, alebo keď druhú osobu posudzujete. • Naznačte, že počúvate krátkymi, nezáväznými súhlasnými odpoveďami, ako napr. „Mmmh“, „Rozumiem“. • Dávajte neverbálne súhlasy, napr. prikývnutie hlavou, výrazom tváre, ktorý odpovedá výrazu rečníka, otvoreným a uvoľneným postojom tela, očným kontaktom. <p>Skupina sa rozdelí do párov. Jedna osoba počúva, druhá pozoruje.</p> <p>Pošlite účastníkov preč z miestnosti, aby našli akúkoľvek tretiu osobu. Počúvajúci položí tejto osobe úvodnú otázku. Nechajte dobrovoľníka rozprávať po dobu jednej minúty, zatiaľ čo počúvajúci bez prerušenia počúva. Potom môže počúvajúci zhrnúť, požiadať o objasnenie a potom by mal dobrovoľníkovi naspäť podať správu.</p> <p>Počúvajúci a pozorovateľ by po chvíli mali nájsť ďalšieho dobrovoľníka a zopakovať tento postup s vymenenými úlohami.</p> <p>Po druhom intervale si títo dvaja navzájom poskytnú spätnú väzbu.</p>

Poznámky:

Toto cvičenie vyzerá jednoducho. Na počúvanie sa často zabúda. Žiaden nástroj ho nemôže nahradiť.

Zručnosť počúvať s empatiou je pravdepodobne tou najdôležitejšou vlastnosťou zasahujúcich osôb, ktoré sú úspešné pri získavaní dôvery a spolupráce so stranami neriešiteľných konfliktov a iných sporov s vysokým podielom emócií. K ďalším výhodám empatického počúvania patria zmocňujúce vlastnosti. Poskytnutie príležitosti ľuďom porozprávať sa o ich problémoch, môže vysvetliť ich zmýšľanie, ako aj poskytnúť potrebné uvoľnenie emócií.

Ak v mieste tréningu nie sú žiadne osoby, s ktorými by sa dal urobiť rozhovor, rozdeľte účastníkov do skupín po troch. Požiadajte jedného, aby bol rečníkom a ďalšieho, aby počúval. Treťou osobou by mal byť pozorovateľ. Urobte cvičenie tak, ako je to uvedené vyššie. Úlohy sa budú vymieňať približne po 10 minútach, až dovtedy, kým sa každý vystrieda v úlohe počúvajúceho, rečníka a pozorovateľa.

Toto cvičenie možno vykonať aj so zameraním sa na parafrázovanie a/alebo zhrnutie.

Parafrázovanie v rozhovore

Parafrázovanie je silným nástrojom v práci facilitátora z niekoľkých dôvodov:

- Dáva ostatným najavo porozumenie;
- Dobrá parafráza často prináša ďalšie, viac reflektujúce odpovede od ostatných, tak ako v príklade uvedenom vyššie – posúva konverzáciu na hlbšie úrovne;
- Spomaľuje konverzáciu medzi stranami a pôsobí ako nárazník medzi ich vyjadreniami;
- Môže sa použiť na „prepratie“ zlomyseľných a urážlivých vyjadrení tak, že nie sú pre druhú stranu tak provokujúce, pričom sa podstatné fakty zachovávajú.

Parafrázovať znamená zopakovať svojimi vlastnými slovami to, čo rozumieme pod tým, čo hovorí niekto druhý: to znamená zamerať parafrázy na rečníka a nie na vás-počúvajúceho. Parafráza by mala byť kratšia ako samotné vyjadrenie rečníka. Odzrkadľuje význam slov rečníka, ale neopakuje slová rečníka doslovne ako papagáj. Parafráza nesúdi alebo nehodnotí; iba empaticky popisuje.

Zdá sa, že malé percento ľudí uprednostňuje, aby neboli parafrázovaní: opatrné pozorovanie reakcie tých, ktorí sú parafrázovaní pomôže primerane reagovať.

Zhrnutie

Parafrázovanie je zručnosť okamžite preformulovať to, čo počúvajúci porozumel z toho, čo jednotliviec povedal. Zhrnutie sa podobá parafráze, ale zhusťuje obsah niekoľkých komentárov, ktoré mohli byť vyrieknuté v priebehu niekoľkých minút. Facilitátori ich môžu použiť na posúdenie všetkých kľúčových bodov, ktoré jedna zo strán urobila o svojich názoroch, teda oznamuje, že rozumejú celej situácii, ktorú rečník prezentoval. Facilitátori môžu tiež zhrnúť komentáre všetkých rečníkov vždy po niekoľkých minútach ako spôsob udržania pozornosti.

Prerámčovanie konfliktu

Rozhodujúcou otázkou je, ako strany chápu rámec konfliktu, druhú stranu a záležitosti, ktoré ich rozdeľujú. Ak napríklad jedna alebo obe strany chápu oponentov ako zlých oponentov, ktorí sú rozhodnutí ich zničiť, sformulujú rámec konfliktu ako boj o prežitie, ktorý vyžaduje vojnovú

odozvu. Ak na konflikt nazerajú ako na boj o sporné územie, budú vyjednávať o každý štvorcový centimeter. Ak strany formulujú rámec konfliktu rozlične, možnosti nových odpovedí a spolupráce narastajú. Preto facilitátori sa často snažia prerámcovať konflikt takým spôsobom, ktorý napomáha vyriešeniu. Malo by byť zjavné, že prerámcovanie neznamená, že facilitátor dáva pokyny stranám o tom, čo je skutočným problémom. Facilitátor skôr pracuje so záležitosťami, ktoré určia strany a kladie otázky, ktoré nasmerujú pozornosť na tie dimenzie, ktoré predtým neboli preskúmané, alebo boli nepovšimnuté. Nový pohľad na potreby alebo ciele všetkých strán, ich skryté záujmy a prerámcovanie pomáha stranám vidieť problémy z takej perspektívy, ktorá umožňuje nové možnosti spoločného riešenia.

Spomenuté komunikačné zručnosti sa zvyčajne charakterizujú ako transformatívne. Kedy a ako sa stanú transformatívnymi? Sú transformatívne, keď zmocňujú aj povzbudzujú príslušné strany, aby si s ostatnými vytvorili primerané vzťahy. Hoci dobrá zručnosť počúvať je dôležitým nástrojom zmocnenia strán, stane sa plne transformatívnou v tom rozsahu, nakoľko pomáha pri zmocnení a vytváraní vzťahov. Dobré počúvať každú zo strán je krokom ku transformácii, lebo táto aktivita zmocňuje. Jej potenciál sa ukáže, ak sa podarí každú stranu vypočuť a pomôže sa jej, aby perspektívy druhej strany brala vážne. To možno dosiahnuť vypočutím oboch strán na spoločnom stretnutí, alebo citlivým prezentovaním obáv každej zo strán. Techniku zdôrazňovania toho, čo je spoločné možno chápať ako obzvlášť transformatívnu, lebo partneri v konflikte zároveň zmocňujú každú zo strán a súčasne posilňujú vzájomný vzťah. Prerámcovanie sa snaží odhaliť vnímanie každej strany spôsobom, ktorý berie do úvahy aj vnímanie a potreby druhej strany. Pomocou definovania kľúčových komponentov transformácie môžeme ľahšie zistiť, čo sa požaduje a ktoré z mnohých nástrojov si máme vybrať, aby sme dosiahli transformáciu.

CVIČENIE: ZRUČNOSTI PRE KONŠTRUKTÍVNY DIALÓG

Ciele:	Účastníci precvičujú niekoľko komunikačných techník rastúcej náročnosti a komplexnosti, aby si vyskúšali prvky konštruktívneho dialógu.
Potrebný čas:	1 – 2 hodiny
Materiál:	Flipchart a papier na flipchart, fixky
Priebeh akcie:	<p>Tréner a účastníci sa dohodnú na téme diskusie. Tréner vysvetlí úlohu na flipcharte. Zo začiatku sa zobrazí iba prvý prvok. Po každom kole cvičenia sa pridá ďalší (a – f).</p> <p>Kroky tréningu: Facilitátor prednesie tému a požiada o slovné príspevky a</p> <ol style="list-style-type: none"> facilitátor parafrázuje každé vyjadrenie facilitátor nechá hovoriť troch účastníkov a potom zhrnie ich vyjadrenia zostavenie štruktúry: Facilitátor nechá hovoriť troch účastníkov, zhrnie ich vyjadrenia a skomentuje vzájomný vzťah vyjadrení riadenie: Facilitátor nechá hovoriť troch účastníkov, zhrnie ich vyjadrenia, skomentuje a potom navrhne, ako pokračovať v diskusii facilitátor zobrazí tie najdôležitejšie stránky diskusie. <p>Účastníci sa vymieňajú pri hraní rol facilitátora/vedúceho diskusie na úrovni a). Po 3-4 opakovaných vyjadreniach bude facilitátorom ďalší účastník. Keď 3-4 účastníci precvičovali na úrovni a) tréner uvedie ďalšiu úroveň b) a opäť dá 3-4 účastníkom možnosť precvičovať na tejto úrovni. Krok za krokom budú pridané ďalšie úrovne (c-f).</p> <p>Cvičenie sa vyhodnotí.</p>

Poznámky:

Tréner by mal zdôrazniť, že ide o účinnú prípravu na „skutočnú“ diskusiu. Úlohou je ovládať všetky časti vedenia diskusie jednotlivo a potom ich skombinovať v realistickejšom rámci.

Každý facilitátor by mal dostať príležitosť okomentovať svoj výkon predtým, ako ostatní poskytnú svoju spätnú väzbu.

Všetci účastníci by mali mať rovnakú príležitosť na tréning. Je dôležité, aby účastníci mali pocit, že dosiahli úspech. Ak majú problémy s týmto cvičením, mali by v ňom pokračovať, kým nebudú spokojní s každým krokom.

Predtým ako postúpíte ku kroku d) tréner môže znázorniť argumenty, ktoré sa objavili počas diskusie v podobe mapy mysle. To pomôže účastníkom pochopiť nutnosť viesť diskutujúcich pomocou kladenia sugestívnych otázok.

Postupy

Facilitácia by bola relatívne jednoduchá, ak by šlo len o pomoc stranám konfliktu, aby komunikovali. Bohužiaľ nie je to také jednoduché. Ku skupinovému konfliktom dochádza v kontexte významných síl a zákonitostí. Tieto obvykle prispievajú k vzniku konfliktu a výrazne ovplyvňujú potenciál jeho transformácie. Osobnú transformáciu nie je možné oddeliť od transformácie štruktúry, jej súčasťou je dobre facilitovaný dialóg bez cudzej pomoci.

Nevyhnutnou skutočnosťou skupinového konfliktu je súperenie o moc a zdroje. Ako môžu vo svetle týchto realít facilitátori smerovať k transformácii? Pri odpovedi si musíme uvedomiť, že facilitácia skupinového konfliktu v podstatnej miere obsahuje aj rozhodovanie, teda asistovanie stranám uskutočniť rozhodnutie o distribúcii moci a zdrojov.

Samozrejme dôležitú úlohu v týchto konfliktach zohrávajú aj ďalšie rozhodujúce hybné sily, ako napr. potreba identity. Ale je to rozhodovanie, ktoré si vyžaduje odpovede na kľúčové otázky postupu a tak poskytuje príležitosť ovplyvniť záležitosti, ktoré budú mať dlhodobé následky. Kto robí rozhodnutia? Kto je zainteresovaný a akým spôsobom? Aké mechanizmy sa používajú pri rozhodovaní? Aké informácie a kritériá sa berú do úvahy? Týmto otázkam venuje pozornosť len málokto. Robia to tak ako sa to naučili od svojich predchodcov a opakovaním rolí iných. Súčasťou úlohy transformujúcich facilitátorov je ozrejniť tieto možnosti: tak, že stranám umožnia rozoznať čo sú nevyhnutné voľby medzi možnosťami a aké sú ich dôsledky. Facilitátori zvyšujú pravdepodobnosť, že strany si vyberú postupy rozhodovania, ktoré podporujú ľudský rozvoj.

Ľudia, ktorí sa nachádzajú v konflikte, vedú spor o pôdu, prístup k zdrojom a moc. Na povrchu vyzerá práca facilitátora ako pomoc stranám pri prejednaní týchto záležitostí a pomoc pri nájdení riešenia. Ale ten najdôležitejší prínos je na hlbšej úrovni. Spôsob, akým ľudia postupujú pri prejednaní týchto záležitostí má samotný proces ďalekosiahle následky, na dlhodobé vzťahy strán a na štruktúru spoločnosti, ktorá ich obklopuje. Ako facilitátori by sme sa mali usilovať o transformatívny dosah konfliktu, tým že sa aktívne snažia otvorene ovplyvniť proces, akým sa strany konfliktu zapájajú do rozhodovania. V angažovaní sa pre dobro všetkých sme nestranní, ale to neznamená, že sme „neutrálni“. Angažovanie sa v záujme rozvoja si vyžaduje, aby sme obažovali procesy, ktoré zmocňujú účastníkov a podporujú primerané vzťahy.

Pri práci s konfliktami je dôležité mať odstup a rozumieť ako rozširovať možnosti dialógu medzi zúčastnenými stranami. V prípade zdĺhavých konfliktov bude mať dialóg medzi stranami sporu podobu sledu dialógov, niekedy po dobu niekoľkých mesiacov alebo dokonca rokov. Existuje nie-

koľko modelov, ktoré pomáhajú vytvoriť koncept ako nachádzať konštruktívny rozvoj v takomto slede udalostí. Jeden z nich sa zameriava hlavne na povahu vzťahu medzi stranami a na úspech spoločného úsilia ako kľúčovú charakteristiku, preto vysvetľuje pokrok ako proces vytvárania vzťahu, riešenia problémov a spolupráce:

- Budovanie kontaktov a dôvery;
- Vcítanie sa do druhej strany;
- Spoločná analýza sporných otázok;
- Prieskumné riešenie problémov;
- Spoločné aktivity v prípade, že dialóg bude viesť k oficiálnemu vyjednávaniu alebo predbežným rokovaniam

Pri vzplanutí emócií často dochádza k zrieknutiu sa dialógu a začne sa využívať presvedčovanie:

- Facilitácia dialógu je zručnosť, ktorá môže byť užitočná v štádiu konfrontácie skôr, ako sa situácia vyhrotí do kritického bodu. Umožňuje ľuďom podeliť sa o svoje vlastné názory a vypočúť si odlišné názory o politických a sociálnych otázkach. Existujú situácie kedy má význam podnecovať a umožňovať politický a/alebo spoločenský dialóg.
- V skupine, ktorej členovia váhajú, či sa majú podeliť o svoje názory na zložitú politickú alebo sociálnu tému.
- Medzi rôznym skupinami sa pri stretnutiach potrebujú otvorene podeliť o svoje názory na politickú alebo spoločenskú tému.
- Keď sa politický predstaviteľ alebo prominentný politický kritik stretne so skupinou a neočakáva, že budú súhlasiť s jeho alebo jej názormi.
- Keď sú politickí predstavitelia s konfliktnými stanoviskami požiadaní, aby hovorili pred publikom, verejným fórom.
- Na súkromnom stretnutí medzi predstaviteľmi opačných názorov, ktoré facilituje neutrálnejšia osoba.

Pri akejkoľvek snahe podnieť skupiny k dialógu nechceme zvýšiť napätie. Nasledovné pravidlá tomu môžu zabrániť.

I. Fáza počúvania

1. Objasnite svoju vlastnú úlohu (účasť, motiváciu, kapacity, obmedzenia, záujmy)
2. Vybudujte si dôveryhodnosť (o čo sa opierate, aké sú vaše skúsenosti, status, povest'?)
3. Vytvorte si vzťahy so všetkými stranami.
4. Umožnite, aby si vás otestovali (zahŕňa potrebu vytvoriť si konzistentnú politiku pre nestrannosť, pravdu, dôvernosť a diskretnosť).
5. Pozorne počúvajte, pomáhajte pri preskúmaní otázok (napr. použitie nedirektívnych techník dialógu).
6. Budujte si otvorenú myseľ a vyvarujte sa vlastným predsudkom; načúvajte záujmom a obavám.

II. Fáza presvedčovania

1. Objasnite nedorozumenia a vnímanie tých druhých.
2. Pozrite sa na následky súčasnej situácie a prediskutujte ich (vrátane následkov pre samotných účastníkov, ostatných a širokej verejnosti).
3. Opýtajte sa na to, čo už skúsili (ako východiská zo situácie) a ako to fungovalo.
4. Aké sú výhody a nevýhody ak by sa neurobilo nič?
5. Prediskutujte čo najhoršie by sa mohlo stať, keby sa posunuli k dialógu.
6. Čo možno spraviť, aby sa zabránilo tomu, aby sa tieto obavy nenaplnili? (Existuje zodpovednosť – spojená s procesom – ktorú by mohol sprostredkovateľ prevziať?)
7. Čo si želajú, aby sa v skutočnosti stalo a ako sa tam dostať?
8. Prediskutujte iné možnosti a ich relatívne výhody; pomenujte obavy.
9. Nechajte strany, aby rozhodli.

Šablóna nižšie uvádza prehľad úloh, ktoré je nutné zobrať do úvahy pri facilitácii stretnutia, ktorého témou je nejaký konflikt.

	1 Plánovanie	2 Definícia	3 Zhromaždenie nápadov	4 Vyhodnotenie	5 Jednanie	6 Rozhodnutie
Ciele	Dohodnúť sa na postupe prijateľnom pre všetkých účastníkov	Objasniť problém, ktorý sa má prejednať a vyriešiť	Urobiť dlhý zoznam prípadných možností	Preskúmať silné a slabé stránky každej možnosti	Vybrať a sformulovať návrh prijateľný pre všetkých	Dohodnúť sa na pláne činnosti
Činnosť	<ul style="list-style-type: none"> • Určite témy • Stanovte ciele • Popíšte kroky postupu • Plánujte logistiku • Dohodnite sa na postupe rozhodovania 	<ul style="list-style-type: none"> • Objasnite a definujte problém • Dohodnite sa na programe 	<ul style="list-style-type: none"> • Urobte zoznam možností • Brainstorming • Práca v skupine • Poradte sa s externými skupinami a ľuďmi (odborníkmi, špecialistami) 	<ul style="list-style-type: none"> • Určite kritériá • Určite silné a slabé stránky každej možnosti • Predvídajte dopad každej možnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Prediskutujte a otestujte každú možnosť • Vyberte si najpriaznivejšie možnosti • Objasnite všetky záujmy a potreby • Vzájomne výhodné riešenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Dosiahnite konsenzus • Konečné rozhodnutie • Rozdeľte zodpovednosť
Úloha facilitátora	<ul style="list-style-type: none"> • Analyzujte problém • Stanovte základné pravidlá • Kladte otázky, aby ste objasnili ciele • Objasnite fázy napomáhania a úlohu facilitátora • Pripravte si vizuálne pomôcky 	<ul style="list-style-type: none"> • Nástojte na tom, aby bol problém jasný • Zaisťte účasť každého • Poskytnite písomný program • Zostávajúce/ nevyriešené otázky 	<ul style="list-style-type: none"> • Trvajte na tom, aby vyhodnotenie nebolo urobené unáhle • Podporte rôznorodosť nápadov • Vizualizujte • Informujte účastníkov o čase • Dodržiavanie základných pravidiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnoťte možnosti jednu po druhej (trvajte na tom!) • Porovnajte možnosti ako súčasť preskúmania • Parafrazujte 	<ul style="list-style-type: none"> • Zhrňte prínosy účastníkov bez akéhokoľvek posúdenia • Navrhňte hlasovanie o možnosti (neoficiálne hlasovanie ohodnotenia tendencií, v ktorých nebolo rozhodnuté) • Určite oblasti dohody • Zoberte do úvahy názory menších • Stretnite sa samostatne s tými, ktorí majú protichodné stanoviská 	<ul style="list-style-type: none"> • Postarajte sa, aby rozhodnutie rešpektovalo názory menších • Objasnite detaily plánu činnosti (kto bude robiť čo, kedy a ako) • Zdokumentujte výsledky

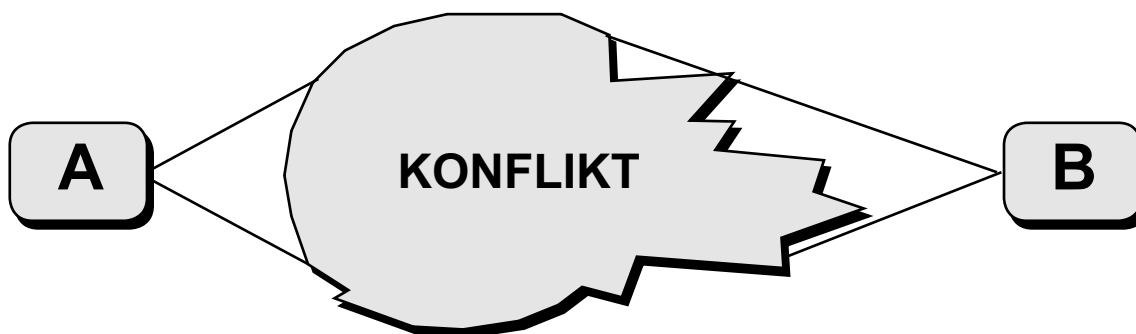
Dostať sa nad rámec stanoviska strany s väčšou pravdepodobnosťou povedie ku spolupráci a priateľskej diskusii, ktorá je zameraná skôr na problém, než na dosiahnutie víťazstva. Otvorené otázky umožňujú účastníkom navrhnúť ďalšie kroky alebo nové možnosti v snahe uspokojiť potrebu každého.

CVIČENIE: FACILITÁCIA STRETNUTIA V PRÍPADE KONFLIKTU

Ciele:	Toto je cvičenie ako facilitovať stretnutie v prípade konfliktu. Ukazuje výzvy, ktorým čelí facilitátor pri podpore procesu.
Potrebný čas:	120 minút
Materiál:	Flipchart, papier, fixky

<p>Priebeh akcie:</p>	<p>Tréner vysvetlí cvičenie. Skupina si vyberie konfliktný prípad s rôznymi účastníkmi. Prípad môže byť fiktívny, ako aj skutočný.</p> <p>Každý účastník dostane nejakú rolu. Dvaja účastníci budú mať rolu facilitátorov. Facilitátori sa nedozvedia o podrobných úlohách, ale o samotnom konflikte.</p> <p>Po dostatočnom čase na prípravu (účastníci si môžu vymyslieť vlastnú rolu alebo sa ju naučiť hrať) sa skupina zhromaždí v pléne. Prípad odohrá ako umožnené stretnutie s predpokladom, že transformácia konfliktov už prekonala počiatočné fázy a všetky strany súhlasili so stretnutím, aby vyriešili problém.</p> <p>Tím facilitátorov začne diskusiu s účastníkmi pripraveného konfliktu. Tím má používať kroky a procesy uvedené v teoretickej časti. Zvyšok skupiny ostane mimo hrania rol a nemal by zasahovať, bez ohľadu na to, čo sa stane.</p> <p>Po primeranom čase sa hranie rol vyhodnotí.</p> <p>Na konci tréner zhrnie a vizualizuje skúsenosti z tohto cvičenia..</p> <p>Typické problémy, s ktorými sa facilitátori stretávajú sú: diskusia odbočila od témy – zvýšené hlasy – prerušovanie – niekto hovorí dlho a bez prerušenia – silné emócie – urážky.</p> <p>Načasovanie kroku vedenia zo strany facilitátora je najdôležitejšou úlohou.</p> <p>Pokračovanie postupu bez nutnosti zásahu facilitátora:</p> <ul style="list-style-type: none">• Strany si vymenia nové informácie• Zdá sa, že strany akceptujú emocionálnu úroveň diskusie• Strany sa navzájom počúvajú a odpovedajú si• Zdá sa, že téma je pre účastníkov dôležitá (hoci sa facilitátorovi môže zdať nepodstatná)• Strany sa približujú k emocionálnemu prelomu• Zdá sa, že sa každý dopracoval k vlastnému právu <p>Aktívna facilitácia:</p> <ul style="list-style-type: none">• Zdá sa, že niekto je zastrašený• Strany sa opakujú• Stanoviská strán sú čoraz viac polarizované a rigidne opakujú stanoviská• Obvinenia sú zamerané tak, aby ublížili, nie tak, aby niečo vyjadrili alebo viedli k diskusii• Strany odbáčajú k neužitočným témam• Niektorí ľudia nepočúvajú• Strany nie sú schopné prestať s osobnými útokmi <p>Parteien können nicht mit persönlichen Angriffen aufhören</p>
<p>Poznámky:</p>	<p>Cvičenie možno uskutočniť tak, že na tréning budú pozvaní ľudia so skutočným prípadom/konfliktom, ktorí sú ochotní zdieľať ho alebo účastníci môžu navštíviť ľudí v mieste ich konfliktu. Potom sa urobí vyhodnotenie bez dobrovoľníkov z vonku.</p>

Vyjednávanie



Jednoducho povedané, vyjednávanie je diskusia medzi dvomi alebo viacerými diskutujúcimi, ktorí sa snažia nájsť riešenie svojho problému. Tento interpersonálny alebo interskupinový postup sa môže odohrať na osobnej úrovni, ako aj na úrovni organizácie alebo medzinárodnej (diplomatickej) úrovni.

Harvardský negociačný projekt Harvard Law School skúmal otázku, aký môže byť výsledok úspešného vyjednávanía. *Win-win* (výhra-výhra), *win-lose* (výhra-prehra), *lose-lose* (prehra-prehra) - to sú názvy teórie hier, ktoré označujú možné výsledky sporu dvoch strán a čo je oveľa dôležitejšie, označujú ako každá zo strán vníma svoj výsledok v porovnaní s ich postavením pred vyjednávaním. Situácia „win-win“ nastáva, keď má každá strana pocit, že vyhrala. Keďže z takéhoto scenára majú oboje strany, akékoľvek vyriešenie konfliktu bude pravdepodobne prijaté dobrovoľne. Fischer/Ury presadzovali tento výsledok a postavili na ňom svoje úvahy týkajúce sa vyjednávanía. Cieľom procesu integrujúceho vyjednávanía je pomocou spolupráce vzájomne prospešné výsledky. Iné možné výsledky sú: „win-lose“ a „lose-lose“. Situácia „win-lose“ nastáva, keď iba jedna strana pociťuje výsledok ako pozitívny. Preto výsledky v prospech jednej zo strán budú málokedy akceptované dobrovoľne. Distribučné vyjednávacie procesy, ktoré sú založené na princípe konkurencie medzi účastníkmi končia výsledkom v prospech jednej strany. Situácia „lose-lose“ znamená, že všetky strany dopadnú horšie. V takejto situácii sú niekedy vzájomne nevýhodné výsledky vnímané lepšie, ako výsledky v prospech jednej strany, lebo rozdelenie strát sa aspoň vníma ako spravodlivé.

Pri rozhodnutí či použiť „soft“ (tzv. mäkké) alebo „hard“ (tzv. tvrdé) pozičné vyjednávanie Fisher/Ury navrhli nasledovnú odpoveď: nemalo by sa použiť vôbec. Namiesto toho vyvinuli alternatívny prístup nazvaný „principled negotiation“ (vyjednávanie vychádzajúce z princípov). Tento koncept je založený na štyroch základných bodoch:

Oddelte ľudí a problém: Vzťah („ľudia“) je oddelený od akéhokoľvek obsahu konfliktu („problému“), ktorý máte. Oddelením vzťahu od problému znížite pravdepodobnosť chybného komunikácie a emócií, ktoré negatívne ovplyvňujú vyjednávanie. Pri vyjednávaní chcete vytvoriť dobré pracovné vzťahy. Zaoberajte sa otázkou vzťahov, ak takýto problém existuje, samostatne, oddelene od záležitostí obsahu konfliktu.

Zamerajte sa na záujmy, nie na stanoviská: záujmy sú základné potreby, túžby, starosti, potreby, hodnoty alebo obavy. Záujmy motivujú ľudí, ale jednotlivci často vyjadria svoje stanovisko. Mnohé krajiny majú stanovisko - pozíciu, že „s teroristami sa nevyjednáva“. Toto je verejne deklarované stanovisko, ale podstatné záujmy pravdepodobne súvisia so starosťami a obavami o osobnú bezpečnosť. V prípade konfliktu jednotlivci a skupiny často vyjadria iba jedno stanovisko a bude náročné vyjednávať o kompromisoch, ktoré sa budú líšiť od tohto stanoviska. Za stanoviskami sú rozmanité záujmy a venovanie pozornosti záujmom poskytuje vyjednávačom väčší priestor na vytvorenie prijateľných riešení.

Vymyslite možnosti, ktoré sú vzájomne prospešné: To si vyžaduje tvorivosť a záväzok vymyslieť možnosti, ktoré budú prijateľné pre obe strany. V brainstormingu potrebujú vyjednávači oddeliť fázu vyhodnocovania možností od fázy vytvárania možností. Obe strany musia rozšíriť počet možných návrhov a nehľadať iba jeden. Obe strany budú musieť tiež premýšľať o takých možnostiach, ktoré by uspokojili záujmy druhej strany.

Trvajte na použití objektívnych alebo vzájomne prijateľných kritérií: Často je možné určiť niekoľko príslušných štandardov alebo kritérií, pomocou ktorých môžu strany vyhodnotiť spravodlivosť alebo prijateľnosť dojednanej dohody. Vyjednávači môžu tak isto povedať kritériá alebo štandardy, ktoré im okamžite napadnú, tak ako v prípade možností. Fisher a Ury taktiež vymysleli koncept BATNA. Jedná sa o výraz, ktorý znamená **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement – najlepšia alternatíva k dojednanej dohode. Alternatíva sa odlišuje od teoretickej možnosti – označuje reálny spôsob ďalšieho postupu, ak nedospejete k dojednanej dohode. BATNA slúži ako záložné riešenie a pomôže vám určiť, či je vyjednávanie pre vás tou najlepšou voľbou. Aby bola BATNA užitočná, vyjednávači musia opatrne analyzovať náklady a prínosy BATNA a vyhodnotiť náklady a prínosy dojednanej dohody v porovnaní s nákladmi a prínosmi BATNA. Ak si jednotlivci alebo skupiny myslia, že sú schopní dosiahnuť záložné riešenie použitím iných metód (ako sú napr. štrajk, násilie, právne postupy) siahnu po týchto metódach a nevyužijú kooperatívny model vyjednávania.

Tento model vyjednávania má isté obmedzenia. V prvom rade sa jedná o kultúrne špecifický model vyjednávania. V druhom rade sa tento model nezaobera otázkami moci alebo nevyváženosťou moci.

PRÍPRAVNÉ CVIČENIE: URČENIE ZÁUJMOV

Ciele:	Účastníci sa naučia rozlišovať medzi stanoviskami, oprávneniami a oprávneným záujmami a potrebami.
Potrebný čas:	45 minút
Materiál:	Nástenka, kartičky a fixky
Priebeh akcie:	<p>Tréner uvedie vstupné informácie o stanoviskách a záujmoch.</p> <p>Účastníci sa rozdelia do skupín po 3-4. Skupiny dostanú vyjadrenia, ktoré vyjadrujú extrémne stanovisko. Ich úlohou je určiť bazálne (v niektorých prípadoch skryté) záujmy a napísať ich na kartičky. Požadovaná úloha je nasledovná: Prosím prediskutujte tému, vymeňte si vaše skúsenosti a pripravte prezentáciu.</p> <p>Začnite prosím od pozičného vyjadrenia (stanoviska)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uvedte zoznam všetkých argumentov, ktoré by mohli byť predložené na obranu tohto vyjadrenia • Roztriedte argumenty tak, že rozlíšite medzi <ul style="list-style-type: none"> - Oprávnenými záujmami a potrebami - Právne zaručenými záujmami - Zdôvodnenia pre takéto stanovisko. <p>Účastníci predstavia výsledky svojej skupinovej práce.</p>
Poznámky:	Namiesto predstavenia na kartičkách možno urobiť hranie rol, v ktorom konfliktné strany začnú tak, že predstavia svoje náhľady a vyslovia stanoviská. Úlohou mediátora je, aby nechal strany vysvetliť ich stanovisko a

odhalil za nimi základné záujmy, potreby atď.

Príklady vyjadrení stanoviska (použité na seminári):

- "Ženy by mali mať rovnaké možnosti na povýšenie "
- "Ženy sa nehodia na vykonávanie vedúcej pozície"
- "Pozemok čajovej plantáže patrí pôvodne obyvateľom dediny"(tvrdenie dedinčanov)
- "Plantážnicka spoločnosť má právny nárok na pozemok" (tvrdenie súčasných vlastníkov pozemku)

Fázy vyjednávania

Vyjednávanie je proces získavania a vybudovania vzťahov, prostredníctvom ktorých sa účastníci snažia spoločne dospieť k dohode o záležitostiach individuálneho alebo vzájomného záujmu. V procese vyjednávania účastníci bežne:

- nadväzujú spojenie medzi sebou priamo, písaným slovom alebo symbolmi, alebo prostredníctvom sprostredkovateľa;
- si vytvárajú aspoň minimálne pozitívny profesionálny vzťah;
- určujú témy, o ktorých sa má hovoriť a stanovujú, ako bude vedená diskusia;
- odovzdávajú si informácie o obsahu a správy o druhu a sile pocitov;
- komunikujú o svojich túžbach, stanoviskách, alebo požiadavkách a možných potrebách a záujmoch;
- vytvárajú možnosti a odhadujú ich realizovateľnosť;
- snažia sa jeden druhého ovplyvniť, aby získali výhodu alebo uspokojenie;
- vytvárajú dohodu o postupe krokov vyjednávania a rituály ako získať konečné schválenie dohôd; a
- vyvíjajú spôsoby ako zaviesť, monitorovať a zaručiť súlad s porozumením, ktoré bolo dosiahnuté.

Ako proces má vyjednávanie niekoľko odlišných fáz.

1. fáza: Príprava

Pred vstúpením do diskusie treba zvážiť niektoré záležitosti.

- Analýza konfliktnej situácie.
- Zhromažďovanie informácií, tak ako je potrebné.
- Určenie potrieb, záujmov vlastnej strany a druhej strany (druhých strán).
- Zváženie uprednostňovaných možností výsledku vyjednávania, ako aj najlepšej alternatívy k dojednanej dohode (BATNA).
- Vytvorenie kontaktu s druhou stranou (-ami) a dohodnutie sa na mieste a postupe vyjednávania, vrátane základných pravidiel a záležitostí, ktoré sa majú prerokovať.

2. fáza: Interakcia

Vyjednávanie je proces komunikácie, v ktorom sa strany snažia „poslať správu“ druhej strane a ovplyvniť sa navzájom. Preto sila vyjednávania spočíva na schopnosti priaznivo ovplyvniť rozhodnutie niekoho iného. Sú aj aktéri, ktorí predpokladajú, že hrozba fyzickou silou vytvára vplyv, a že schopnosť hroziť je podstatou zručností vyjednávania. Ale robiť hrozby je veľmi nákladný a nebezpečný spôsob snahy ovplyvniť niekoho.

2. fáza zahŕňa nasledovné kľúčové kroky:

- Podeliť sa o rôzne zorné uhly ako vidieť situáciu.
- Dohodnúť ako definovať problém (-y).
- Vytvoriť možnosti pomenovania problému.
- Vyhodnotiť a určenie priorít rôznych možností, podľa potrieb a záujmov všetkých strán.
- Výber a prípadne kombinácia najlepších možností, ktoré uspokojujú potreby a záujmy všetkých zainteresovaných.

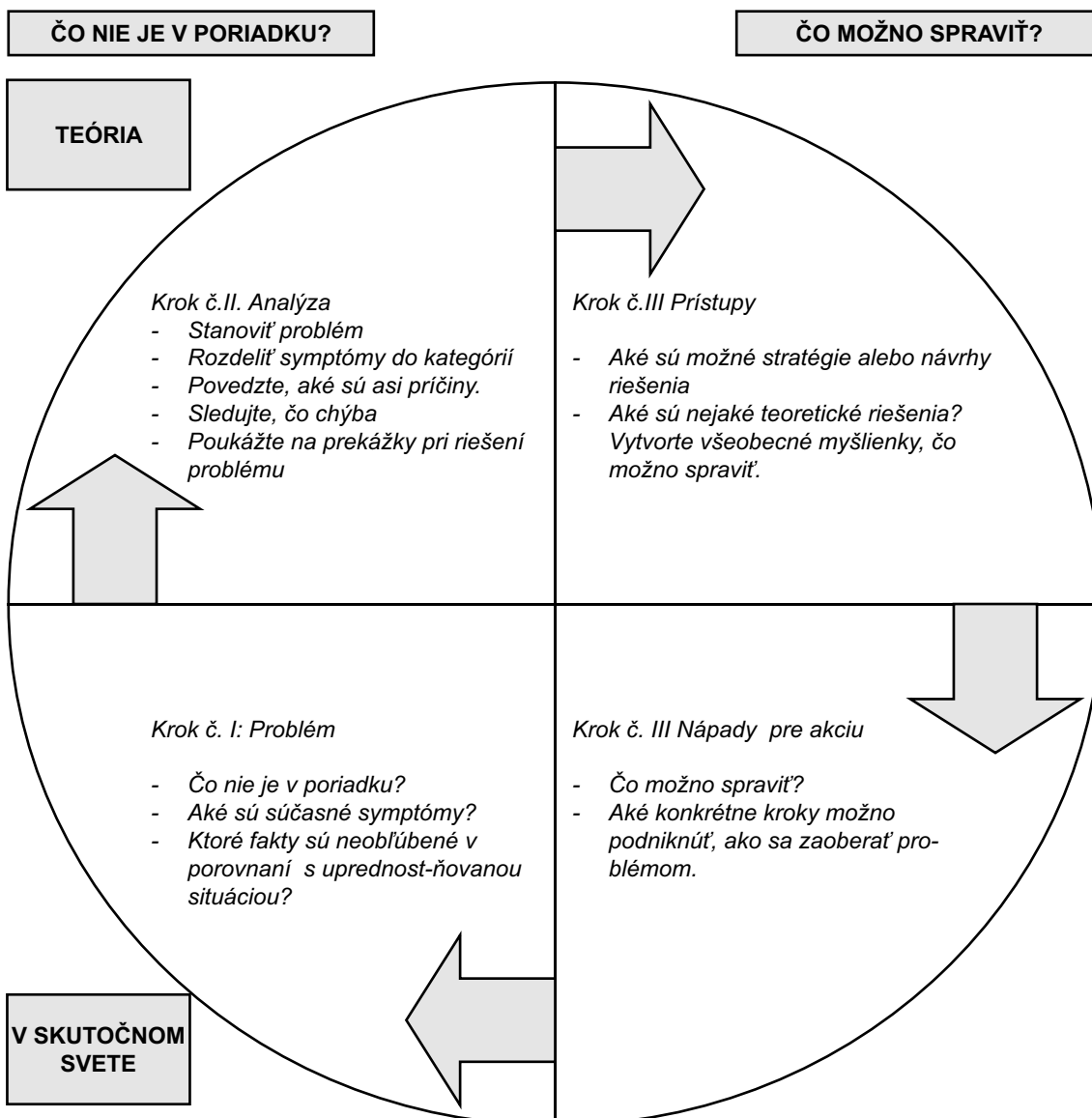
3. fáza: Uzatvorenie

Cieľom je proces vyjednávania, v ktorom sa všetky strany zaväzujú dosahovať urovnanie, ktoré by mohlo uspokojiť legitímne potreby všetkých strán. To neznamená, že sa majú podvoliť požiadavkám druhej strany, ale vyžaduje si ochotu kreatívne zvážiť a skombinovať možnosti v snahe nájsť riešenie. Ak vyjednávači zastupujú väčšiu skupinu, potom musia mať jasný mandát od svojich predstaviteľov skupiny, ktorú zastupujú a jasný proces ako im budú podávať správy a zodpovedať sa im.

- Dohodnúť sa na najlepšej možnosti alebo kombinácii možností.
- Vyvinutie akčného plánu pre každú stranu.
- Plán posúdenia, kontroly dohody.

Možnosti vzájomného prospechu

Nasledovný **kruhový diagram** predstavuje ľahký spôsob ako použiť jeden dobrý nápad na vytvorenie ďalších. Môžete začať myslieť na celkový problém (krok č.1), potom pokračovať s deskriptívnou analýzou (krok č.2) a potom hľadať návrhy riešenia (krok č. 3) a potom predložiť špecifické a uskutočniteľné návrhy konania (krok č.4). Možno však začať s ktorýmkoľvek bodom. Od jedného užitočného nápadu je možné vrátiť sa späť a pokúsiť sa určiť celkový prístup. To môže viesť k alternatívnym nápadom na činnosť. Dokonca je možné sa vrátiť späť o ďalší krok a pozrieť sa, ktorá diagnóza je implicitne obsiahnutá v akčnom pláne a odiaľ opäť dopredu.



Vo väčšine jednaní existujú štyri hlavné prekážky, ktoré zabraňujú tomu, aby bolo vymyslených niekoľko rôznych možností:

- 1. Unáhlené posúdenie situácie:** Ľudia majú tendenciu príliš veľa rozmýšľať o nevýhodách akejkoľvek novej myšlienky. Kritické vnímanie sa zvyšuje hlavne pod tlakom. Ale úsudok bráni predstavivosti. V brainstormingu je lepšie vymýšľať a sformulovať dokonca aj divoké nápady. Môžu sa posúdiť neskôr.
- 2. Hľadanie jedinej odpovede:** Ľudia často vidia svoju prácu ako znižovanie rozdielu medzi stanoviskami, nie rozširovanie dostupných možností. Keďže konečným produktom jednania je jedna dohoda, obávajú sa, že voľná diskusia proces iba zdrží a popletie. Ale je lepšie vybrať si z veľkého počtu potenciálnych možností.
- 3. Predpoklad nemennosti (predpoklad o ohraničenom „koláči“):** Keď je situácia vnímaná ako rozhodnutie buď-alebo, potom sa človek už netrápi nad ďalšími možnosťami.
- 4. Myslieť si, že „Riešenie ich problému je ich problémom“.** Každá strana myslí iba na svoje vlastné okamžité záujmy. Krátkozraký sebecký záujem o seba vedie k jednostranným riešeniam! Pre dohodu, ktorá uspokojuje vlastné záujmy, je nutné vyvinúť riešenie, ktoré by sa páčilo aj záujmom druhej strany.

Hľadanie vzájomného zisku je kľúčom k dohodám, s ktorými by sa dokázali identifikovať všetky strany. Vzájomný zisk možno dosiahnuť, ak strany jednania hľadajú spoločné záujmy. O spoločných záujmoch si treba zapamätať tri veci:

- Spoločné záujmy sú ukryté v každom jednaní. Pravdepodobne nie sú okamžite zjavné, ale je možné ich nájsť. Spoločné záujmy môžu existovať s ohľadom na faktickú stranu, podstatu dohody. Môžu existovať aj s ohľadom na vzťah: príležitosti na spoluprácu v budúcnosti. Spoločným menovateľom pravdepodobne je, že obe strany by na tom bez dohody boli horšie.
- Spoločné záujmy sú príležitosti. Aby sa dali využiť, je nutné z nich niečo urobiť. Je nutné ich konkretizovať a sformulovať ako spoločné ciele.
- Vďaka zdôrazňovaniu spoločných záujmov môže byť jednanie plynulejšie a priateľskejšie.

V prípade konfliktu alebo pri vyjednávaní budú vždy existovať rozdiely, ktoré nemožno len tak zamiesť pod koberec. Jednanie o týchto rozdielnych záujmoch má často za následok pretekajúce sa: kto dokáže byť tvrdohlavejší, kto sa vzdá? Stály boj o dominanciu ohrozuje vzťah. To väčšinou nemá za následok rozumnú dohodu a dokonca, aj keď jedna strana vyhrá, v iných oblastiach sa môžu objaviť neočakávané náklady tejto výhry a môžu byť dosť vysoké.

PRÍPRAVNÉ CVIČENIE: MOŽNOSTI VZÁJOMNÉHO ZISKU

Ciele:	Účastníci školenia sa naučia využívať rôzne nástroje na vytváranie veľkého počtu nápadov, ako vyriešiť konflikt. Účastníci si uvedomia, že kreatívne nástroje pomôžu prekonať tradičné myšlienky a nemenné stanoviská tak, aby boli zahrnuté nové a inovatívne nápady.
Potrebný čas:	90 minút
Materiál:	Handouty s popisom nástrojov; všetky vhodné vizualizačné pomôcky, vrátane flipchartu, nástenka, dataprojektor, prezentácie na počítači
Priebeh akcie:	Tréner uvedie informácie o povahe kreatívneho myslenia. Kreatívne myslenie je umiestnené viac v pravej hemisfére mozgu. Tréner zdôrazní, že na to, aby boli vymyslené kreatívne nápady, je nutné načas vypnúť analytický a kritický „senzor“ v myslí, a tak umožniť, aby boli vyjadrené nekonvenčné a dokonca zdanlivo „bláznivé“ nápady. Aby tréner predviedol, čo je podstatou kreatívneho myslenia, môže zadať niekoľko jednoduchých problémov, riešenie ktorých si vyžaduje prekonanie konvenčných prekážok.

Vytvorí sa niekoľko skupín, ktoré dostanú jeden z nasledovných nástrojov k danému problému:

- Brainstorming
- Použitie analógií

A – Brainstorming

Aké sú základné pravidlá brainstormingu?

Aktívna účasť všetkých členov tímu. Každý vyjadrí svoje názory, aj keď sa zdajú byť nezmyselné alebo scestné.

! Žiadna diskusia—kritika, komplimenty alebo iné komentáre — počas brainstormingu.

! Stavať na nápadoch, ktoré vytvorili ostatní členovia tímu.

! Všetky nápady sa napíšu presne tak, ako boli prezentované a znázornené tam, kde ich môže každý vidieť.

! Stanovte časový limit.

! Objasnite nápady. Po hľadani okamžitých nápadov prejdite zoznam, aby ste sa uistili, že všetci členovia tímu nápadom rozumejú. Zapamätajte si, že nápady iba objasňujete, nevynášate o nich úsudky.

! Kombinujte nápady. Zistite, či je možné skombinovať dva alebo viaceré nápady, ktoré vyzerajú rovnako.

Ako sa brainstorming vykonáva?

Odporúčané poradie pri uskutočnení brainstormingu a niektoré návrhy, ako ju viesť úspešne sú uvedené nižšie:

! Skontrolujte pravidlá brainstormingu. Popíšte ako sa uskutoční, tak že prejdete jednotlivé body uvedené nižšie.

! Stanovte časový limit tejto techniky, stanovte časomerača a zaznamenávateľa údajov a spustite čas. Brainstorming by mala byť rýchla tvorba nápadov, preto ju robte rýchlo; 5-15 minút bude stačiť, pokiaľ časový limit prejde a stále sa vytvárajú nové nápady, môžete predĺžiť limit na päť minútové intervaly.

! Označte tému brainstormingu vo forme otázky. Napíšte ju a vyveste ju tam, kde sa na ňu môže každý odvolať. Uistite sa, že jej každý rozumie.

B - Analógie

Vytváranie analógií môže byť zdrojom inšpirácie. Pri porovnaní dvoch predmetov Vám môže prísť na um nápad, ako problém vyriešiť:

- **Priame analógie** sú analógie prevzaté z prírody, technológie a vedy, t.j. z takých oblastí, kde sa problémy riešia objektívne a konkrétne. Napríklad moderné lietadlá, ktoré sú vytvorené podľa aerodynamického tvaru rýb, napríklad žralokov. Ale analógie možno prevziať aj z iných oblastí. Preštudovanie historických bojov môže tiež priniesť nové nápady pre modernú marketingovú stratégiu.
- **Osobné analógie** si vyžadujú silné osobné zžitie sa s vybratým objektom, napríklad: ako by som sa cítil ako ruža, vták, alebo planéta?
- **Symbolické analógie** sú v protiklade so zdanlivo nesúvisiacimi a vzájomne si odporujúcimi konceptmi, napr. „priateľský konflikt“ alebo „ťažká pracovná dovolenka“.

Skupiny aplikujú nástroj pri danom probléme. Tento proces moderuje tretia osoba.

Skupiny predstavia a prediskutujú výsledky skupinovej práce v pléne.

Poznámky:

Vyhodnotenie každého cvičenia by malo zahŕňať:

- Diskusiu o užitočnosti daných nástrojov a o akýchkoľvek ťažkostiach, ktoré sa vyskytli.
- Diskusiu o výsledkoch vytvorených pomocou tohto nástroja, ak tieto nie sú len príklady, ale majú spojitosť s témou tréningu/praktickým cvičením.

Zanechať analytické a zaužívané spôsoby myslenia v prospech kreatívneho a nekonvenčného myslenia niekedy nie je jednoduché. Účastníci majú sklon používať niektoré nástroje kreatívneho myslenia nekreatívny spôsobom: napríklad analógie sa vyberajú s prihliadnutím na riešenia, ktoré majú účastníci už na mysli, namiesto toho, aby ponechali voľné pole predstavivosti a prišli so skutočne novými nápadmi. To si musí tréner všimnúť a okomentovať to.

Kultúrne prístupy k vyjednávaníu

Je nutné zdôrazniť, že neexistuje jeden správny prístup k vyjednávaníu. Existujú iba účinné a menej účinné prístupy, a tieto sa líšia v závislosti od mnohých faktorov kontextu. Keďže vyjednávači chápajú, že ich protistrany môžu veci vidieť úplne inak, je menej pravdepodobné, že budú vynášať negatívne úsudky a pravdepodobnejšie, že urobia pokrok v jednaní.

- Orientácia v čase: Na svete existujú dve rôzne orientácie v čase: monochronická a polychronická. *Monochronický* prístup k času je lineárny, postupný a zahŕňa zameranie sa na jednu vec naraz. *Polychronická* orientácia v čase zahŕňa súčasne sa vyskytujúce veci a zapojenie mnohých ľudí. Čas, ktorý sa vyžaduje na dokončenie interakcie je elastický a dôležitejší, ako akýkoľvek harmonogram. *Polychronická* orientácia v čase predstavuje výskyt mnohých vecí naraz a zapojenie mnohých ľudí.
- Orientácia v priestore: Orientácia v *priestore* sa medzi kultúrami líši. Má do činenia s územím, rozdelením na súkromné a verejné, pohodlným osobným odstupom, pohodlím alebo nedostatkom pohodlia s fyzickým dotykom a kontaktom a očakávaniami, kde a ako sa kontakt uskutoční. Existujú veľké rozdiely v tom, čo sa z hľadiska priestoru uprednostňuje podľa pohlavia, veku, generácie, sociálno-ekonomickej triedy a kontextu. Tieto rozdiely sa v skupine líšia, ale je nutné zobrať ich do úvahy pri akomkoľvek prieskume *priestoru* ako premennej pri vyjednávaní.
- Neverbálna komunikácia: Neverbálna komunikácia je spojená s pojmom priestoru.
- Mocenský odstup: Myšlienka *mocenského odstupu* sa pokúša opísať stupeň podriadenosti a akceptovania nerovnomernej moci medzi ľuďmi. Kultúry, kde sa akceptuje veľký *mocenský odstup*, sú také kde sa niektorí ľudia považujú za nadradených voči ostatným kvôli ich spoločenskému postaveniu, pohlaviu, rase, veku, vzdelaniu, pôvodu, osobným úspechom, rodinnému zázemiu alebo iným faktorom. Kultúry s *nízkym mocenským odstupom* majú tendenciu predpokladať rovnosť medzi ľuďmi a zameriavajú sa viac na získané postavenie, než na prisúdené postavenie a na odôvodnené účely mocenskej nerovnosti.
- Vyhybanie sa neistote: Ďalšia kategória má čo do činenia so spôsobom, ako si kultúry vytvárajú vzťah k neistote a dvojznačnosti, teda ako sa prispôbujú zmene. Pre vyjednávačov zvonku môže byť veľmi náročné vytvoriť si dôverný vzťah s členmi týchto kultúr.
- Mužskosť-ženskosť: Pojmy *mužskosť* a *ženskosť* sa používajú na označenie toho, do akej miery si kultúra cení pribojnosť alebo starostlivosť a sociálnu podporu. Pojmy tiež hovoria o tom, do akej miery spoločensky predpísané úlohy fungujú v prípade mužov a žien. Vyjednávači môžu považovať za užitočné zvážiť spôsob akým sa úlohy pohlaví odvíjajú v kultúrnych kontextoch jednajúcich partnerov.

Je dôležité si zapamätať, že v rámci jednej kultúry je taká rozmanitosť ako medzi viacerými kultúrami. Súčasný tréning o medzikultúrnom vyjednávaní sa zameriava na (1) vytváranie väčšieho jednotlivého alebo skupinového povedomia o kultúrnych podobnostiach alebo rozdieloch;

(2) rozšírenie všeobecných a špecifických kultúrnych znalostí; (3) prehĺbenie vedomostí o tom, ako sa vytvárajú a budujú medzikultúrne vzťahy; (4) nadobudnutie vedomostí o rôznych akčných krokoch vo vyjednávaní a primeraných zručností; a (5) zhodnotenie štruktúrnych dosahov na proces jednania.

CVIČENIE: HRANIE ROL - VYJEDNÁVANIE

Ciele:	Účastníci odhalia, prežívajú a pozorujú modely a stratégie komunikácie na mítingoch konfliktov z očí do očí, vzájomný vzťah faktických a vzťahových otázok v konfliktoch a vplyv úloh na pracovné vzťahy a komunikáciu. Postup ako oznámiť nepríjemné správy.
Potrebný čas:	120 minút
Materiál:	Handouty pre dve roly.
Priebeh akcie:	<p>Tréner predstaví účastníkom štyri zásady vyjednávania.</p> <p>Vysvetlí cieľ hrania rol.</p> <p>Účastníci budú rozdelení do malých skupín po troch. Dvaja hráči a jeden pozorovateľ. Aktéri majú 20 minút na oboznámenie sa s konkrétnou úlohou a na to, aby rozhodli o svojich cieľoch a stratégiách pri mítingu.</p> <p>Pozorovatelia dostanú jasné pokyny o aspektoch, na ktoré sa majú zamerať pri pozorovaní hrania rol.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definovanie situácie • Popísanie konečného výsledku • Ako boli vytvorené nápady • Mapovanie a určovanie potrieb • Boli prediskutované alternatívy? • Bola BATNA na každej strane jasná? <p>Potom sa uskutoční hranie rol. Čas je ohraničený približne na 20 minút.</p> <p>Aktívni účastníci zodpovedajú na otázky a pozorovatelia poskytnú spätnú väzbu. Nasleduje podrobné hodnotenie a diskusia.</p> <p>Po skončení výkonu sú aktéri požiadaní, aby popísali, ako míting prežívali: Ako sa cítia po mítingu? Do akej miery dosiahli svoje ciele? Čo si myslia o svojich partneroch?</p> <p>Pozorovatelia opíšu svoj celkový dojem z hrania rolí. Tréner sa opýta konkrétne otázky, aby poukázal na rôzne komunikačné vzorce, stratégie vyjednávania a špecifické aspekty bazálneho konfliktu. Odpovede sa zapíšu na flipchart.</p> <p>Tréner môže vložiť ďalšie teoretické informácie o príslušných aspektoch. Požiada skupinu o niekoľko výsledkov vyjednávania. Aký druh výsledku dosiahli? Opýtajte sa tých, ktorí použili zásady vyjednávania a tých, ktorí ich nepoužili, ako vyjednanie napredovalo. Vytvoril niekto BATNA? Akú úlohu zohrávala pri vyjednávaní kultúra? Aké sú rôzne kultúrne varianty techník vyjednávania?</p>
Poznámky:	--

SCENÁR HRANIA ROL: KONFLIKT O TRÉNINGU

ROLA PRE ZUZANU

Ste zdravotníčkou Esmeraldy, hlavného ostrova provincie. Cieľom projektu je poskytnúť dostupné zdravotné služby v oblasti, ktorá bola po dlhú dobu zanedbávaná.

Máte radi svoju prácu a ťažko pracujete, aby bol projekt úspešný. Riadenie oblastného zdravotného úradu si vyžaduje veľa plánovania, organizovania, koordinácie a vodcovských schopností. Okrem toho sa musíte venovať veľkému počtu oficiálnych a neformálnych funkcií, aby ste udržali dobré vzťahy s politikmi, záujmovými skupinami a darcami. Ste veľmi radi, že súčasný guvernér provincie nie je len vašim bezprostredným nadriadeným v strategických záležitostiach, ale aj Vaším veľmi dobrým priateľom.

Zdravotnícky sektor podporuje mnoho darcov, s ktorými musíte tiež spolupracovať. Jedným z miestnych poradcov, ktorého poslala Agentúra rozvoja, je John GRANDISON. Jeho organizácia podporuje niekoľko nemocníc a rozvojové aktivity ľudských zdrojov. Spolupráca s týmto človekom nie je ľahká a v tomto okamihu ho máte úplne plné zuby.

Jeho predchodcom bol džentlmen s pokojným hlasom, s ktorým sa dalo veľmi ľahko dohodnúť. John je určite inteligentnejší a podobne ako vy je to usilovný pracovník. Počas prvého mesiaca, ktorý strávil v krajine ste z neho mali veľmi dobrý dojem a prehliadli ste niektoré jeho neobrušené hrany a sama sebe ste si povedali, že keď sa naučí viac o Vašej kultúre, prispôsobí sa svojmu novému prostrediu. Avšak, neprispôobil sa... Len včera ste boli svedkom toho, že mu chýba kultúrna citlivosť.

Stálo Vás veľa námahy, aby ste vytvorili náležitý školiaci program, investovali ste do tréningu pre trénerov a teraz máte malý, ale schopný tréningový tím. Lekársky personál prijíma tréning na všetkých úrovniach veľmi dobre a dostávajú nadšené reakcie a spätnú väzbu od účastníkov tréningu. Celkový koncept tréningu je úspešný, ale pán John Grandison ho neuznáva.

O tréning a jeho obsah sa príliš nezaujíma, zaujíma sa len o znižovanie nákladov na tréning a o to, aby bolo efektívnejšie. Mali ste dobrý dôvod na to, aby ste centralizovali tréning tu, v hlavnom meste provincie. Je to dobré miesto s občianskou vybavenosťou a zabezpečenou dodávkou elektriky. Pre účastníkov z malých ostrovov a vidieckych oblastí je to dobrý popud raz za čas prísť do mesta, kde sa môžu ďaleko od svojich rodinných a domácich povinností sústrediť na tréning a chodiť večer do spoločnosti. Tréneri žijú tu v meste a môžu lepšie využiť svoj voľný čas. Veľa ste do nich investovali a nemôžete si dovoliť ich stratiť v jednom z častých nešťastí počas obdobia tajfúnov, čo by bolo pravdepodobné, keby museli často cestovať na ostrovy.

John, ktorý trvá na decentralizácii tréningu, sa nechce nechať týmito argumentmi presvedčiť. Pozerá sa iba na využitie zdrojov a je veľmi netrpezlivý, ak musí jeden alebo dva dni počkať na vyúčtovacie háčky za poslednú sériu kurzov. Je prehnane puntičkársky a robí zbytočný rozruch z každého detailu, ráta každú jednu sušienku, ktorú účastníci dostanú ku čaju. Mali ste s ním mnoho vášnivých diskusií, ale zavŕšil to vyhlásením: „Príliš veľa peňazí našich daňových poplatníkov končí v žalúdkoch tvojich účastníkov“. Nechápe, že vo Vašej kultúre sa očakáva, že každý hosť, ako aj účastníci dostanú nejaké občerstvenie a tiež nerozumie tomu, že neformálne činnosti ako sú karaoke večer sú neoddeliteľnou súčasťou dobrého tréningu.

Po tejto poslednej hádke, v ktorej vám povedal, že vám nedôveruje, ste boli veľmi nahnevaná. Ak sa bude takto správať na dnešnom stretnutí, ste odhodlaná a rozhodnutá porozprávať sa s guvernérom, aby ho stiahol z tohto projektu.

Zvážte nasledovné:

- Atmosféru, ktorú si želáte vytvoriť/udržať
- Vaše ciele (čo musíte, máte v úmysle, alebo by ste chceli dosiahnuť)
- Spôsob vyjednávania (Vašu úvodnú ponuku, ustupujúcu pozíciu, BATNA, atď.)

ROLA PRE JOHNA, MIESTNEHO PORADCU

Už sedem mesiacov ste miestnym poradcom v oblastnom zdravotníckom projekte na Esmeralde, hlavnom ostrove provincie. Cieľom projektu je poskytnúť dostupné zdravotné služby v oblasti, ktorá bola dlho zanedbávaná. vaším priamym partnerom v projekte je Zuzana FELICIANO, zdravotná úradníčka provincie, dáma s ktorou máte množstvo problémov. Zuzana je objektívne povedané workoholik, ktorý sa nikdy nenaučil prideľovať právomoci a je dominujúcou osobou, pred ktorou má rešpekt celý personál. Dokonca ani pre Vás nie je jednoduché dosiahnuť, aby si vypočula vaše návrhy, nie to ešte jeden z vašich nápadov prijala.

Agentúra rozvoja, ktorá vás sem poslala, podporuje rozvojové aktivity ľudských zdrojov, ako aj niekoľko oblastných nemocníc. Dostali ste pokyny, aby ste obzvlášť dohliadli na využitie finančných prostriedkov. Váš predchodca – džentlmen s pokojným hlasom, ktorý čoskoro pôjde do dôchodku – sa Zuzanu príliš hanbil a tak bolo všetko bez problémov tak, ako chcela. Takýmto spôsobom sa konal nie veľmi aktuálny tréning za veľa peňazí.

Pevne veríte, že tréningových kurzov by mohlo byť oveľa viac, keby bola spravovanie a vynakladanie financií rozumnejšie. V prvom rade, Zuzana tréning centralizovala, čo znamená, že všetci účastníci musia cestovať do hlavného mesta provincie, kde musia byť ubytovaní a dostať stravu. Veľká časť rozpočtu je preto vynaložená na cestovné náklady, hotely alebo hostely a stravu. Bolo by oveľa lacnejšie, keby boli semináre decentralizované, lebo v tom prípade by bolo nutné uhradiť iba cestovné náklady trénerov. Okrem toho by sa tréningu mohlo zúčastniť viac účastníkov bez toho, aby z nemocnice a zdravotných staníc odchádzal celý personál. Pokiaľ ide o Vás, tréning na mieste, v blízkosti Vášho pracovného miesta, sa môže viac orientovať na prax, môže byť účinnejšie a efektívnejšie.

Toto všetko Zuzana odmieta uznať. Obraňuje každý detail svojho vlastného konceptu tréningu a nie je pripravená zredukovať vedľajšie náklady. Boli ste šokovaní, keď ste zistili, koľko sa míňa na občerstvenie v čase desiaty, nehovoriac o tých hrozných karaoke večeroch, ktoré ako sa zdá nechýbajú na žiadnom seminári. Ale keď ste si zažartovali, že príliš veľa finančných prostriedkov na vývoj – nakoniec sú to peniaze daňových poplatníkov, nie? – zmizne v žalúdkoch účastníkov, sa skutočne rozzúrila.

Touto poznámkou ste jej dali dobrú zámienku na to, aby nediskutovala o správach, na ktoré čakáte už niekoľko týždňov. Dohodli ste sa s ňou, že správy a účty z každého tréningu sa k Vám dostanú najneskôr do týždňa po tréningu. Ale prichádzajú nepravidelne a sú notoricky neúplné. Ako príklad možno uviesť: dodatočné náklady tréningu sa vypočítavajú na jedného účastníka. Ale ak sa z 30 pozvaných účastníkov dostaví iba 20, nikdy sa nedozviete, čo sa stalo s peniazmi, ktoré boli ušetrené. Tieto by mali byť prerozdelené na financovanie ďalších kurzov, ale zdá sa, že miznú a vy nevíete kam.

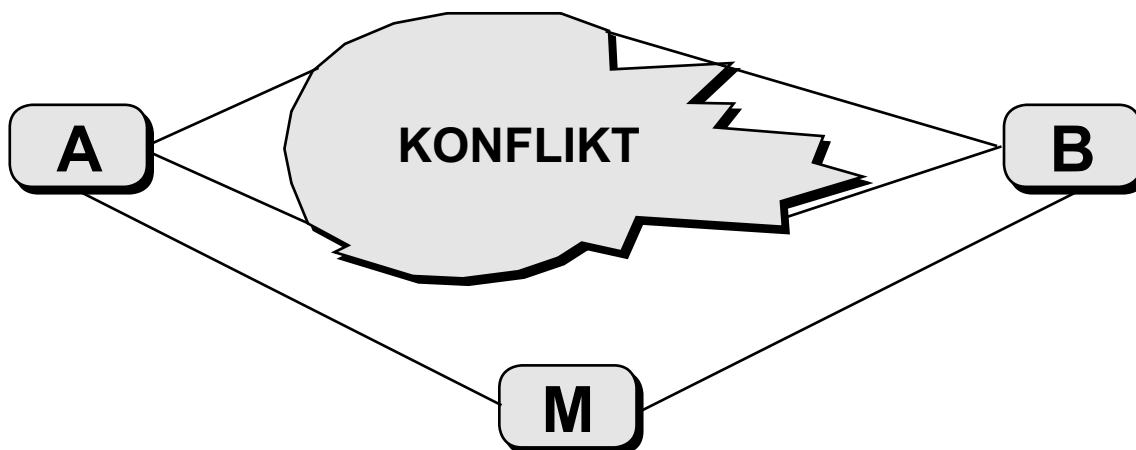
Hoci včerajšie stretnutie so Zuzanou malo ďaleko od príjemného stretnutia, musíte sa s ňou dnes opäť stretnúť a skúsiť objasniť všetky tieto otázky.

Zvážte nasledovné:

- Atmosféru, ktorú si želáte vytvoriť/udržať
- Vaše ciele (čo musíte, máte v úmysle, alebo by ste chceli dosiahnuť)
- Spôsob vyjednávania (Vašu úvodnú ponuku, ustupujúcu pozíciu, BATNA, atď.)

Mediácia

Mediácia je asistované vyjednanie. Je to štruktúrovaný proces, kde nestranná tretia strana bez rozhodujúcej autority pomáha ostatným stranám konfliktu vyjednať vzájomne prijateľnú dohodu.



Na rozdiel od arbitráže, kde sprostredkovateľ počúva argumenty oboch strán a urobí rozhodnutie za účastníkov diskusie, mediátor pomáha stranám, aby sami našli riešenie. Hoci mediátori niekedy poskytujú nápady, návrhy, alebo formálne návrhy na urovnanie, mediátor je hlavne „procesový expert“, ktorý stranám pomáha definovať program jednania, pomáha určiť a prerámčovať nápady, efektívnejšie komunikovať, nájsť spoločnú pôdu, jednať spravodlivo a optimisticky, dosiahnuť dohodu. Výsledkom úspešnej snahy o mediáciu je výsledok, ktorý strany prijali a sami vlastnia. Cieľom mediácie je urobiť z ľudí alebo o skupín vtiahnutých do konfliktu aktívnych účastníkov. Zainteresované skupiny by mali aktívne hľadať konsenzus, ktorý uspokojuje ich oprávnené záujmy a potreby. S ich súhlasom zúčastniť sa na procese mediácie, sa zdržia – aspoň na chvíľu – hľadania iných spôsobov konfliktnej reakcie. Namiesto toho, aby si presadzovali svoje prostredníctvom boja alebo bitky, štrajku, súdneho konania, príkazov, atď. sa stretnú a pokúsia zlepšiť svoje vzťahy, dosiahnuť vzájomné porozumenie svojich problémov a obáv. Týmto spôsobom sa vyhnú ďalšej polarizácii a vytvoria spoločnú pôdu pre ďalšie diskusie a vyjednávanie.

Výsledkom úspešnej mediácie je dohoda, ktorú potvrdia všetky zainteresované strany. Táto dohoda by mala tiež objasňovať prostriedky a spôsoby, ako boli uvedené ciele dosiahnuté.

Oblasti využitia

Mediácia sa široko využíva vo všetkých druhoch diskusií, od rozvodov cez občianske súdne konania až po veľmi komplexné verejné problémy politiky a medzinárodné konflikty. Mnoho diskusií, ktoré nereagovali na úvodný pokus o vyjednávanie, možno stále urovnať prostredníctvom mediácie. Dokonca, keď sú konflikty zdanlivo neriešiteľné, niekedy sa vyriešia vďaka mediácii. Mediácia je obzvlášť dôležitá v dlhodobých, hlboko zakorenených konfliktoch, keďže takýto typ konfliktu sa zriedkakedy dá vyriešiť bez vonkajšej pomoci. Dokonca, i v prípadoch, keď nie je možné vyriešiť všetky krivdy, mediácia je často užitočná pri riešení jednotlivých obmedzených aspektov širšieho konfliktu.

Zručnosti mediácie možno použiť v nasledovných súvislostiach:

- Keď sa požaduje, aby ju vykonali jednotlivci
- Pred konfliktom, prostredníctvom preventívnej diplomacie;
- Počas konfliktu, prostredníctvom mierotvorných aktivít;
- Po konflikte, na podporu realizačných postupov a dohôd
- Počas mierového úsilia a polozenie základov udržateľného rozvoja.

Zatiaľ čo konečný výsledok musia dohodnúť strany, na mediátorovi spočíva zodpovednosť za vytvorenie procesu, ktorý vedie k výsledku riešenia konfliktu.

Hoci si mediátor nemôže výsledok vynútiť, proces mediácie je veľmi často efektívny. Kľúčom je schopnosť mediátora vytvoriť produktívnejšiu diskusiu, ako by mohli vytvoriť strany samotné. Aby tak urobili, mediátori pomôžu stranám zmapovať fakty; voči stranám preukazujú empatiu

a nezaujatost'; a pomáhajú stranám vytvárať nové nápady. Mediátori tiež uplatňujú strategické schopnosti a používajú presvedčovanie, aby primáli ľudí, aby zmiernili svoje extrémne pozície. Často, hoci nie vždy, majú mnoho znalostí o problémoch a o type diskusie. Hoci mnoho mediátorov má dobrý tréning a skúsenosti, nie všetci to robia profesionálne a majú za sebou rôznu životnú skúsenosť.

Hoci sa mnohí mediátori chvália svojou neutralitou, niektorí pozorovatelia sú presvedčení, že nie je možné, aby ktokoľvek bol skutočne neutrálny. Iní konštatovali, že daj zaujatí mediátori môžu byť užitoční, pokiaľ táto zaujatosť nie je pred žiadnou stranou skrývaná a strany majú príležitosť na to, aby sa pred jej účinkami bránili. Medzinárodní mediátori často patria k tomuto typu, preto lebo efektívny medzinárodný mediátor je často ministrom zahraničia alebo prezidentom vplyvnej krajiny, hoci každý chápe, že krajina mediátora má svoje vlastné záujmy. Ako príklad môže poslúžiť vyjednávanie prezidenta Cartera medzi Egyptom a Izraelom.

Podmienky

Existujú isté podmienky, ktoré je nutné splniť, aby mal mediačný prístup zmysel:

- Je náročné alebo nemožné vyriešiť problém v priamej diskusii alebo vyjednávaním medzi zainteresovanými stranami.
- Snahy vyriešiť problém alebo konflikt skončili v slepej uličke.
- Všetky strany, ktoré sa zaujímajú o problém alebo otázku sa zúčastňujú v mediácii.
- Účasť je na dobrovoľnej báze a je možné ju kedykoľvek ukončiť.
- Strany, ktorých sa konflikt týka, majú záujem udržať svoj vzťah.
- Všetky strany sa zaujímajú o riešenie dosiahnuté vzájomným konsenzom.
- Účastníci sú presvedčení, že riešenie dosiahnuté prostredníctvom mediácie a vyjednávania bude lepšie ako riešenie dosiahnuté bez vyjednávania.
- Problémy sa netýkajú bazálnych hodnôt strán, základných práv alebo rozhodnutia typu áno/nie.
- Všetci účastníci majú rovnaký prístup k informáciám.
- Neexistujú vážne rozdiely v mocenskom statuse.
- Je dostatok času na vyvinutie spoločného riešenia.
- Zainteresované strany majú aspoň minimálne zručnosti vyjadriť sa a presadiť sa. Nie sú zneužívané alebo utláčané.

Mediačné zručnosti

Mediátori musia využiť určité zručnosti, aby boli efektívni. Takéto zručnosti, hoci stavajú na vlastnostiach, ktorými niektorí ľudia oplyvajú viac ako ostatní, nie sú úplne intuitívne. Mediátori musia koncepčne chápať, aké sú prekážky vyriešenia konfliktu prostredníctvom vyjednávania bez pomoci. Keď majú toto porozumenie, musia tiež nadobudnúť zručnosti, ktoré sú potrebné na to, aby tieto prekážky prekonali a aby stranám konfliktu pomohli dosiahnuť dohodu, ktorá uspokojuje ich potreby a v ideálnom prípade vytvára spoločné výhody. K základným zručnostiam mediátorov patria:

- Vedieť analyzovať konflikt a chápať celkovú situáciu;
- Aktívne počúvať;
- Zhromažďovať informácie prostredníctvom otvorených otázok;
- Zdôrazňovať dôležité momenty bez povyšovania sa;
- Poskytovať efektívnu spätnú väzbu;
- Zaoberať sa emotívnymi otázkami a problematickým ľuďmi; a
- Analyzovať alternatívy, vytvárať viaceré možnosti a udržať pozornosť.

Model mediačného procesu v piatich krokoch

Mediácia je štruktúrovaný prístup v prístupe ku konfliktom, v ktorom sa všetky strany snažia nájsť riešenie vzájomnou dohodou. Niekoľko zainteresovaných strán, ktoré sú zapletené alebo ovplyv-

nené konfliktom, si vymení svoje názory a snaží sa dosiahnuť dohodu o ďalších stratégiách, spolupráci alebo rozhodnutiach o dôležitých otázkach. Všetky skupiny, ktoré sú zainteresované alebo ovplyvnené konfliktom sa môžu zúčastniť na procese. Účasť je výhradne dobrovoľná a strana ju môže kedykoľvek zrušiť.

Krok č. 1 – Úvod

Krok č. 2 – Identifikujte problémy a stanovte agendu (postup)

Krok č. 3 – Preskúmajte problémy

Krok č. 4 – Navrhňte riešenia

Krok č. 5 – Dosiahnite dohodu

Krok č. 1 – Úvod

Ciele	Kľúčové kroky v západnej spoločnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Upokojte strany • Vytvorte bezpečné prostredie • Získajte si dôveru strán • Vytvorte rámec pre komunikáciu • Objasnite proces • Upozornite strany, že oni budú zodpovedné za obsah 	<ul style="list-style-type: none"> • Podajte ruku a usadte strany • Vysvetlite proces mediácie • Vysvetlite, že proces mediácie je dôverný • Vysvetlite základné pravidlá a ich dôvody • Vysvetlite úlohu mediátora • Vysvetlite úlohu strán • Spýtajte sa či strany majú nejaké otázky • Potvrďte, či strany súhlasia s tým, že budete mať zodpovednosť za proces mediácie • Vyžiadajte si od strán ich úvodné stanoviská a pre-rámčujte ich

Krok č. 2 – Identifikujte problémy a stanovte agendu (postup)

Ciele	Kľúčové kroky v západnej spoločnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Pritiahnite pozornosť strán • Buďte ostražitý voči pocitom strán • Identifikujte, čo sú zásadné problémy, záujmy, stanoviská • Dohodnite sa na tom, čo sú priority problémov strán 	<ul style="list-style-type: none"> • Kladte otvorené otázky, aby strany rozpovedali príbeh vlastnými slovami a vo vlastnom poradí • Pýtajte sa objasňujúce otázky na spresnenie príbehu • Prijmite kategórie strán • Eliminujte problémy, ktoré pri mediácii nemožno vyriešiť • Prijmite emócie strán ako prirodzené • Dávajte pozor na narážky na záujmy a stanoviská • Využite oddelené stretnutie s každou stranou konfliktu na určenie zásadných problémov a rozdeľte ich na zvládnuteľné časti

Krok č. 3 – Preskúmajte problémy

Ciele	Kľúčové kroky v západnej spoločnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Určite čo sú záujmy strán • Povzbudte strany, aby sa pozerali do budúcnosti • Posilnite vôľu dohodnúť sa • Eliminujte extrémne stanoviská 	<ul style="list-style-type: none"> • Preskúmajte, čo sú záujmy skryté za stanoviskami • Použite hypotézy na otestovanie reakcií na ponuky, nápady • Vedte strany k tomu, aby mysleli na to, ako by sa problémy mali usporiadať v budúcnosti • Preformulujte problémy tým najpozitívnejším spôsobom • Podelte sa o pozitívne stránky diskusie

Krok č. 4 – Navrhnite riešenia

<p>Ciele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvorte vzájomne osožné možnosti riešenia • Vytvorte priestor na pohyb v návrhoch 	<p>Kľúčové kroky v západnej spoločnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vychádzajte z reality • Uvažujte a o hypotetických možnostiach • Braintrormujte so stranami zvlášť alebo spoločne nápady, aby ste zistili ako by radi videli veci v budúcnosti • Predbežne otestujte niekoľko možností • Stavajte na dohode
---	--

Krok č. 5 – Dosiahnite dohodu

<p>Ciele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvorte záverečné podmienky dohody • Sformulujte návrhy do písomnej podoby • Požiadajte strany, aby schválili záverečnú písomnú podobu • Nechajte strany podpísať dohodu 	<p>Kľúčové kroky v západnej spoločnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • S každou stranou sa uistite, že ich prioritné problémy boli pomenované • Počas jednotlivých stretnutí mediátora s každou zo strán pracujte na tom, aby ste zdokonalili podobu dohody a požívali v nej pozitívny, neutrálny a realistický jazyk • Prečítajte dohodu stranám • Nechajte každú stranu, aby si písomnú podobu prečítala a podpísala • Mediátori podpíšu • Dajte každej strane podpísanú kópiu
--	---

Lester B. Pearson: Kanadské tréningové mierové centrum a Kanadský inštitút aplikovaného vyjednávania. Všetky práva vyhradené. 1997.

CVIČENIE: FÁZY MEDIAČNÉHO PROCESU

<p>Ciele:</p>	<p>Účastníci sa učia riadiť, prekonať a pozorovať rôzne fázy mediačného procesu a výzvy každej fázy mediácie pri hraní rol.</p>
<p>Potrebný čas:</p>	<p>120 minút na jednu fázu plus vyhodnotenie</p>
<p>Materiál:</p>	<p>Kópie fáz mediácie a handouty k mediačnému hraníu rol, flipcharty, fixky</p>
<p>Priebeh akcie:</p>	<p>Uvedte cvičenie a proces mediácie, jeho rôzne fázy. (na flipcharte alebo na tabuli).</p> <p>Rozdajte úlohy. Rozdeľte skupinu do štvoríc, pričom jedna osoba bude hrať úlohu mediátora, ďalší dvaja budú hrať úlohy strán. Jedna osoba má funkciu pozorovateľa. Ponechajte skupinám 30-40 minút na hranie rol mediácie v jednotlivých fázach.</p> <p>Po každej fáze sa v podskupinách urobí spätná väzba, overí sa spokojnosť a urobí sa vyhodnotenie. Pozorovatelia majú kľúčovú úlohu korigovať dojmy.</p> <p>Otázky pre strany:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aké bolo, byť stranou konfliktu? • Dosiahli ste dohodu? • Do akej miery vám mediátor pomohol dosiahnuť dohodu? • Vďaka čomu by bol mediátor efektívnejší? • Čo konkrétne mediátor spravil, čo zmenilo atmosféru mediácie, alebo Vás ako strany primäl k dosiahnutiu dohody?

- Čo mohol mediátor urobiť inak?
- Aké vlastnosti má dobrý mediátor?

Otázky pre mediátora:

- Aké bolo hrať úlohu mediátora?
- Cítili ste sa v tejto úlohe príjemne alebo nepríjemne? Prečo áno, prečo nie?
- Čo bolo na úlohe to najjednoduchšie?
- Čo bolo najťažšie?
- Mediovali by ste inak, keby ste Mediovali medzi rodinnými príslušníkmi?
- Do akej miery ste boli schopní využiť svoje vlastné prirodzené silné stránky pri mediovaní?
- Čo si myslíte, že sa podarilo? Čo by ste si želali vyskúšať?
- K ostatným otázkam patria:
- Ocitol sa už niekto z vás v roli mediátora v skutočnom živote? Neformálne alebo formálne?
- Aké druhy kultúrnych odlišností existujú v rámci mediácie? Viete popísať proces mediácie vo vašej kultúre?

Po prejednaní hlavných bodov každej fázy, tréner vyzve štvoricu, aby zahrala ďalšiu fázu. Skupina si môže na rôznych úrovniach medzi sebou vymeniť úlohy. To prehĺbi porozumenie.

Najdôležitejšie závery, zistenia zapíšte na flipchart. Určia sa pre a proti.

V istom okamihu je možné pristúpiť k otázkam o komunikačných zručnostiach mediátora.

Za účelom efektívnej komunikácie mnoho odborníkov na komunikáciu pri konflikte zdôrazňuje dôležitosť konkrétnych komunikačných zručností. Tieto zručnosti sú užitočné hlavne pre jednotlivcov, ktorí zasahujú do konfliktov, ako sú mediátori. K týmto komunikačným zručnostiam tretích strán patria: prerámcovanie, vyjadrenie nanovo a aktívne počúvanie.

Prerámcovanie. Prerámcovanie znamená dať alternatívne vysvetlenie, inak interpretovať problémy alebo správanie. Pri konflikte sa strany často zapájajú do komunikácie takým spôsobom, ktorý konflikt vyhrotí, ako napr. výmena obvinení, alebo nepočúvanie tej druhej strany. Prerámcovaním mediátor potvrdí skúsenosti rečníka, ale zároveň otvorí dvere alternatívnym vysvetleniam obsahu. Zmena formulácie, rámca, vytvára priestor rôznemu ponímaniu a interpretácii problémov a správania sa. Napríklad mediátor môže prerámcovať konanie ako „vytváranie koalícií proti mne“ na „musí sa cítiť naozaj bezmocná, keď považuje za potrebné hľadať podporu u iných“.

Vyjadrenie nanovo. Je podobné prerámčovaniu, okrem toho zahŕňa to, čo jedna strana povie jazykom, ktorý je menej obviňujúci. Osoba, ktorá sa nanovo vyjadruje k vyjadreniu, nič nepridáva, ale jednoducho parafrázuje rečníka. Napríklad jedna strana môže prehlásiť „je lenivá. Nikdy mi nepomôže s náročnou prácou, akou je vedenie organizácie.“ Mediátor môže pri vyjednávaní toto vyjadrenie povedať inými slovami: „Vedenie organizácie je náročné a vyžaduje si to veľa práce.“ Doplnujúcou otázkou, ktorá prerámcováva obsah by mohlo byť, či sa rečník cíti byť zavalený prácou, ktorá je spojená s vedením organizácie. Pri vyjadrovaní nanovo by si tretia strana u rečníka mala overiť a uistiť sa, že parafráza je správna, výstižná.

	Aktívne počúvanie. Aktívnym počúvaním rečníkovi dokazujete, že Vy ako počúvajúci, skutočne počúvate to, čo rečník hovorí. Oznamujete to odzrkadľovaním pocitov počúvajúceho, vyjadrením obsahu komentárov rečníka nanovo, kladením otvorených otázok a celkovo prejavovaním empatie s rečníkom. Empatia vyjadruje, že počúvajúci skutočne chápe hľadisko rečníka. Pri nadmernom používaní môže byť aktívne počúvanie znervózňujúce a je náročné vykonávať ho pri medzikultúrnych situáciách, kde sú vnímanie a interpretácia obsahu a emócie pri konverzácii ovplyvnené kultúrou. Dobrí mediátori Západu využívajú dobré komunikačné zručnosti, ako sú prerámcovanie, kladenie otvorených otázok, alebo aktívne počúvanie na zmenu spôsobu komunikácie a na to, aby pomohli stranám dosiahnuť vzájomne prijateľnú dohodu.
Poznámky:	Účastníci sa môžu rozhodnúť, že budú hrať konflikty o ktorých vedia, alebo do ktorých sú dokonca zapojení. Potom im tréner dá čas na to, aby predtým ako začnú hrať, napísali zápletku a postavy, ktoré sú zapletené do konfliktu. Táto alternatíva umožňuje hlbšie pochopiť konflikty, vďaka osobnej účasti a vďaka výmene úloh.

HRANIE ROL: MEDIÁCIA

Rola pre pani Handersonovú

Ste zodpovedná za transformáciu konfliktov v rámci národného programu Sisas. Jeden z vašich najefektívnejších programov funguje v spolupráci s miestnou občianskou organizáciou (NGO). Ostatné organizácie Sisas v tomto regióne s vami nadviazali kontakt ohľadom vedenia podobných programov v ich krajinách. Avšak táto NGO nedávno zažila istý rozruch – predchádzajúci riaditeľ ukradol z organizácie veľkú sumu peňazí (z ktorých veľká časť bola od Sisas) a bol prepustený za podvod a zneužitie právomoci. Vaša nadriadená s Vami hovorila o pokračovaní práce s touto organizáciou, keďže si cení partnerstvo, ale rozhodnutie nechala na Vás. Vaša nadriadená Vám dala pokyny, aby ste sa opýtali na možnosti odškodnenia alebo zodpovedania sa za ukradnuté peniaze a návrhy, ako zaistiť, aby sa to znovu neopakovalo. Na Vašu nadriadenú ohľadom týchto peňazí zjavne vyvinula tlak financujúca agentúra.

Počuli ste, že nový riaditeľ vašej partnerskej NGO je veľmi skeptický a hovoril o rozviazaní partnerstva. Na prvom oficiálnom stretnutí minulý týždeň ste plánovali predniesť dva problémy: plán programu a otázku ukradnutých peňazí. Predniesli ste otázku ukradnutých peňazí, ale riaditeľ NGO sa nahneval a vybehol z kancelárie skôr, ako ste mohli porozprávať o budúcnosti programu.

Ste v rozpakoch – riaditeľ posledný týždeň neopätovoval žiaden z telefonických hovorov a ste pripravená prípadne sa aj vzdať organizácie a programu, z čoho ale nie ste nadšená. Ako poslednú možnosť ste sa rozhodli pre mediáciu a chcete skontaktovať vo vašej komunite uznávaného človeka.

Rola pre pána Samsona

Nedávno Vás vymenovali za riaditeľa Vašej organizácie, miestnej občianskej organizácie (NGO). Predchádzajúci riaditeľ bol prepustený za podvod (krádež peňazí) a zneužitie právomocí. Niekoľko rokov ste sa venovali tejto organizácii a ste nesmierne zaviazaný voči jej cieľom a poslaniu. Avšak spolu s niektorými ostatnými lídrami organizácie ste boli veľmi skeptickí, keď Sisas pred niekoľkými rokmi nadviazala kontakt s Vašou organizáciou, aby ste boli jej partnermi v ich programoch.

Napriek tomu sa organizácia začala angažovať v budovaní mieru a zrejme veľká časť ukradnutých peňazí od Sisas bola určená na programy.

Porozprávali ste sa s členmi vašej organizácie, aby ste pochopili ich obavy a videnie organizácie v priebehu posledných mesiacov a presvedčilo vás to o význame programov. Niektorí ďalší lídri ostali aj naďalej skeptickí ohľadom budovania mieru a vytvárajú na vás tlak, aby ste ukončili spoluprácu so Sisas, hlavne po udalostiach, ktoré sa stali minulý týždeň.

Práve ste si začínali zvykať na vašu pozíciu a iba nedávno ste sa začali stretávať s partnerskými organizáciami a donormi. Minulý týždeň ste sa stretli so zamestnankyňou Sisas, ktorá má na starosti budovanie mieru. To bola ale pohroma! Požadovala od Vás, aby ste zaplatili ukradnuté peniaze (ktoré vaša organizácia nemá) a vôbec ste sa nedostali k prerokovaniu žiadneho z programov, ani ste sa neporozprávali o vízii Vašej spolupráce. Boli ste taký dotknutý a nahnevanný, že ste sa vyrútili zo stretnutia. Mali ste pocit, že zamestnankyňa Sisas si myslela, že nie ste schopný viesť Vašu organizáciu.

Záležitosti sa ešte skomplikovali, keď člen Vašej rodiny náhle ochorel, hneď po tomto stretnutí a Vy ste neboli v kancelárii. Neboli ste schopný odpovedať na žiadne hovory zo Sisas. Premýšľate, či by bolo dobré skontaktovať uznávanú osobu z Vašej komunity ohľadom urovnania tohto konfliktu.

Uvedený model mediácného procesu je kultúrne zakorenený v západných krajinách, ako ukazujú jeho kľúčové kroky. Mediácia môže mať v rôznych kultúrach rôzne podoby a vyžaduje si rôzne kľúčové kroky v rôznych kontextoch. Bude sa nazývať mediáciou pokiaľ:

- Je účasť strán dobrovoľná
- Mediátor zastáva funkciu osoby, ktorá je zodpovedná za proces
- Strany majú úplné rozhodovacie právo

Vytvorenie bezpečného priestoru

Všimli ste si niekoľko prekážok dobrej komunikácie v skupine. Pozrime sa ako im možno čeliť, ako dosahovať atmosféru bezpečia, ktorá podporuje otvorený a úprimný dialóg.

Interpersonálna a interskupinová komunikácia sa nemá uskutočňovať v defenzívnej atmosfére, môže k nej dôjsť v chápaní prostredí. K takému prostrediu patrí deskriptívny štýl reči, pri ktorom poslucháč žiadosti o informácie považuje za skutočné; atmosféra zameraná na problém, ktorá usiluje o spoločné riešenia a nenúti ostatných meniť stanovisko alebo presvedčenie; ide tu o spontánnu komunikáciu, bez klamstva; s empatiou voči pocitom ostatných a prejavovaním rešpektu a uznanie oprávnenosti názoru toho druhého. Aj v prípade, že strany nemajú rovnaký názor platí atmosféra rovnocennosti a otvorenosti, myšlienka, že záležitosti sú otvorené diskusií a že je možné zvážiť aj nové myšlienky a návrhy.

Ako možno vytvoriť a udržať chápané prostredie na komunikáciu medzi súčasnými/bývalými nepriateľmi alebo ľuďmi, ktorí prežili ťažkú sociálnu traumu? Hoci neexistujú žiadne recepty na vytvorenie takýchto bezpečných miest, existujú základné pravidlá a hlavné princípy, ktoré môžu často pomôcť interpersonálnej a interskupinovej komunikácii zdolať vyššie spomenuté prekážky. Uvedené návrhy vychádzajú z práce výskumníkov a odborníkov.

V prvom rade nie je možné vytvoriť bezpečie na interpersonálnu a interskupinovú komunikáciu, ak sú k nej účastníci donútení. Plánovači, facilitátori/mediátori musia byť voči prípadným účastníkom otvorení a úprimní čo sa týka cieľov a výsledkov takýchto stretnutí. Musia zabezpečiť, že každý človek je tam z vlastnej vôle a súhlasí s tým ako sa výsledky stretnutia použijú v budúcnosti. Atmosféra otvorenosti a úprimnosti má pretrvávajúť; ak majú účastníci pocit, že boli zmanipulovaní, odídu zo skupiny alebo si pri odpovediach budú dávať pozor na to, čo povedia.

To nás privádza k otázke asymetrie. Zatiaľ čo stretnutie medzi skupinami alebo medzi osobami nedokáže skončiť s asymetrickými vzťahmi, ktoré môžu byť typické pre vzťahy „navonok“, sku-

pinoví facilitátori alebo mediátori môžu zaručiť, že vzťahy vo vnútri skupiny alebo medzi partnermi konfliktu sú rovnoprávne. To znamená, že žiaden partner/účastník nemá viac práv ako ten druhý a voči všetkým je zaručený rovnaký rešpekt.

Bezpečie v komunikácii sa vytvorí a zachová tiež vtedy, keď sú základné pravidlá stretnutia jasne stanovené a odsúhlasené už na prvom stretnutí. K bežne používaným technikám patria aj pravidlá, napríklad: žiadne prerušovanie, dať každému účastníkovi rovnakú príležitosť vyjadriť sa, avšak nenútiť hovoriť tých, ktorí sa zatiaľ na to necítia, končiť diskusiu tým, že každý bude môcť okomentovať stretnutie, že sa všetci majú zdržať odsudzujúcich a uštipačných odpovedí. Je dôležité nielen jasne stanoviť základné pravidlá a získať súhlas skupiny, aby ich dodržiavali hneď na prvom stretnutí, ale ich z času na čas opakovať a upevňovať počas nasledovných stretnutí.

Pomáhať ľuďom, aby dokázali empaticky počúvať, sa pokladá za ďalšiu dôležitú interpersonálnu a interskupinovú komunikačnú zručnosť. Je to azda tá najdôležitejšia zručnosť, avšak je ťažké získať ju, pretože ľudia často rozmýšľajú o tom, čo povedia, keď budú na rade a nepočúvajú partnerov v rozhovore. Ak rečník hovorí o znepokojujúcich, emočne náročných otázkach a skúsenostiach, ak sa cítia obviňovaní, empatické počúvanie je o to náročnejšie. Nepredpokladajte, že empatické počúvanie dosiahnete okamžite, alebo že všetci účastníci tento druh počúvania zvládnu; je to pretrvávajúci dynamický proces, ktorý sprevádzajú úspechy aj neúspechy.

Ak si facilitátori/mediátori želajú vytvoriť bezpečné miesto na komunikáciu, potom si musia byť vedomí toho, že si to vyžaduje čas. Preto sú jednorazové stretnutia odsúdené na neúspech.

Pre vytvorenie komunikačného bezpečia potrebujeme rad stretnutí, s možnosťou rozšíriť pôvodný plán. Okrem toho je dôležité, aby každé stretnutie bolo dostatočne dlhé a aby sa účastníci prispôbili. Hlavne tí, ktorí by mohli mať problém na začiatku, alebo potrebujú nejaký čas než začnú rozprávať o svojich zážitkoch z minulosti alebo rozprávať pred skupinou.

Na záver (v tomto nevyčerpávajúcom zozname základných pravidiel a Priebehu akcií, ktoré zvyšujú bezpečnosť miesta na komunikáciu), poukážeme na význam toho, ako sa naučiť zvládať ticho v rámci skupiny. Verbálna komunikácia súčasťou každej interpersonálnej a interskupinovej komunikácie. Patrí k nej aj neverbálne správanie a ticho. Ticho sa objaví vždy, keď sa ľudia boja otvoriť diskusiu o nejakom probléme, keď premýšľajú o tom, čo bolo povedané alebo zhromažďujú svoje myšlienky predtým, ako začnú hovoriť. Preto sa facilitátori alebo mediátori musia naučiť rešpektovať toto ticho a „nevpadnúť“ doň so slovami, pomôcť účastníkovi cítiť sa v príjemne. Iba keď sa extrémne dlhé ticho stane štandardom (mimoriadne výnimočné), musí facilitátor alebo mediátor spolu s účastníkmi prísť na to, prečo ľudia nie sú schopní podeliť sa o svoje myšlienky, nápady a pocity s ostatnými.

CVIČENIE: SIMULOVANIE WORKSHOPU MEDIÁCIE

Ciele:	Vďaka cvičeniu si účastníci uvedomia možnosti, ako preniesť nápady individuálnej mediácie na skupinovú mediáciu. Účastníci pri uskutočnení tohto hrania rol zažijú silné emócie, čo prehĺbi pochopenie mediácie a zvýši zručnosti účastníkov.
Potrebný čas:	120 minút
Materiál:	Handouty k hraniu rol, stoličky, nástenka, moderačné karty, fixky
Priebeh akcie:	Tréner predstaví cvičenie. Zopakuje jednotlivé fázy mediáčného procesu. Účastníci sa rozdelia do skupín po troch a dostanú handouty so scenármi..

	<p>Každá skupina má 30 minút na prípravu úvodnej fázy workshopu.</p> <p>Ich úlohou je zahrať objednaných trénerov.</p> <p>Skupiny sa striedajú pri uskutočnení prvej fázy workshopu. Každá skupina má na to 10 minút. Ostatní účastníci predstavujú miestnych ľudí z Indonézie. Stoličky sú rozmiestnené tak, že sú k sebe čelom. Tréneri sa presvedčia, že je tam menej kresťanov ako moslimov. Po 10 minútach je rad na ďalšom tíme, bez prestávky. Účastníci môžu po každom raze premiestniť stoličky.</p> <p>Tréner si počas jednotlivých výkonov na karty poznamená kľúčové situácie a alternatívy.</p> <p>Vyhodnotenie sa začne zhodnotením všetkých účastníkov.</p> <p>Alternatívy sa napíšu na tabulu a sú začiatočným bodom diskusie. Každú alternatívu vyhodnotia účastníci, ktorí hrali miestnych obyvateľov.</p>
<p>Poznámky:</p>	<p>Simulácia žije zo silných emócií. Tréner by mal zabezpečiť, že medzi jednotlivými intervalmi nebude žiadna prestávka.</p> <p>Nájsť jeden kľúč by mohlo byť začiatkom workshopu pod touto podmienkou, s rituálom, ktorý zdieľajú obe skupiny. Zaistenie bezpečného miesta je ďalší aspekt, ktorý má veľký význam.</p>

SCENÁR SIMULÁCIE: WORKSHOP V INDONÉZII

Už rok ste občianskym mierovým pracovníkom v Indonézii. Pracujete ako prednášajúci na kresťanskej univerzite v Yogyakarta (Jawa) a ste členom mierového inštitútu univerzity. Strany konfliktu vás veľmi často žiadajú, aby ste pomohli mediovať alebo učili mediáciu medzi stranami konfliktu na celom súostroví. Pri tejto práci spolupracujete s miestnymi zamestnancami univerzity. Vaším hlavným cieľom je napísať učebný plán tréningov mediácie a transformácie konfliktov.

Teraz v máji 2002 ste boli Vy a Vaši kolegovia požiadaní, aby ste vyjednávali v Poso. Je to druhý workshop s tými istými účastníkmi.

Poso je hlavný prístav a centrum prepravy severovýchodného pobrežia stredného Sulawesi, Indonézia. Počas niekoľkých rokov koncom 90-tych rokov a začiatkom roka 2000 bolo ťažko poškodené v ojedinelom/náboženskom konflikte, mesto je v súčasnosti takmer výhradne riadené moslimami (Počas boja utieklo mnoho kresťanov - bývalých obyvateľov Poso- do Tenteny). Konflikt, ktorý vyvolali sociálne problémy, vybočil zo svojej línie medzi kresťanskými hranicami. Dnes v Poso nežije žiaden kresťan, mnohí boli mučení a zabití. Asi stotridsať tisíc kresťanov bolo vyhnaných (považujú sa za interných utečencov). V násilných konfliktoch boli zabití aj Moslimovia. Tento problém zaregistrovali aj médiá v Európe.

Aktuálna situácia: V meste nie sú žiadni kresťania, stále sú bombardované kresťanské budovy a inštitúcie.

Dve NGO, kresťanská a moslimská požiadali o Vás. Pred dvoma mesiacmi ste uskutočnili workshop s tými istými účastníkmi, všetci prítomní boli muži, vedúce osobnosti v dedine. Pätnásť kresťanov, pätnásť moslimov. Predpokladá sa, že sa zúčastnia workshopu. Workshop by sa mal konať v Poso s tými istými účastníkmi ako pred dvoma mesiacmi. Ten predchádzajúci sa konal v Palu, na neutrálnom mieste, ktoré je vzdialené dvesto kilometrov od samotnej oblasti konfliktu.

Workshop má trvať päť pracovných dní. Prišli ste s dvomi kolegami z univerzity a workshop by mal začať, mal by sa zamerať na mediačné zručnosti. Všetci účastníci zo strany moslimov sú prítomní. Dosiaľ do Poso neprišiel žiaden kresťan. Organizátori zavolali zodpovednej osobe, aby získali informácie. Oficiálna odpoveď je, že nie je k dispozícii žiadna doprava, potreba pracovať bola naliehavejšia ako potreba prísť na workshop. Ale je to viac ako zrejmé: majú na tom podiel nesmierny strach a úzkosť. Po niekoľkých telefonických hovoroch cestuje do Poso päť účastníkov – kresťanov a prídu neskoro popoludní.

Ako by ste začali workshop v takejto situácii?

8

ÔSMA KAPITOLA:

ZNOVUZMIERENIE

ÚVOD

Znovuzmierenie (z angl. *reconciliation*) možno chápať ako intervenciu do cyklu konfliktu. Tak to chápe Diana Francis.

Znovuzmierenie je súčasne procesom ako aj cieľom. Vďaka spoločenskému vývoju po diktatúre v Latinskej Amerike a nedávno v južnej Afrike sa zvýšená pozornosť venuje vývoju po násilí a procese sociálnej obnovy. Celkový proces sociálneho uzdravenia sa často nazýva zmierenie. Proces obnovy môže začať akonáhle strany dospeli k dohode, ktorá spĺňa potreby všetkých, ktorých sa týka, v praxi aj na psychologickú úroveň. Neoddeliteľnou súčasťou dohody bude článok o tom ako zabezpečiť jej realizáciu. Zmierenie znamená viacero podmienok, prinajmenšom:

- Fyzickú bezpečnosť, napríklad zabezpečenie bezpečného odchodu ľudí z miesta konfliktu, „inter-positioning“ (čiže zabránenie priamemu stretu bojujúcich strán vďaka dobrovoľníkom zvonka, ktorí vstupujú medzi nich), „protective presence“ (teda ochrannú prítomnosť, sprevádzanie ohrozených ľudí), monitorovanie
- Sociálnu bezpečnosť a kontext, v ktorom je akceptované vyjadrovať emócie spôsobené traumou a existuje príležitosť hovoriť o tom, čo sa stalo
- Zisťovania (pokiaľ je to možné) ako a prečo došlo k určitým udalostiam vznikli. Znovuobjavenie identít a dôvery, ktorá akceptuje omyly, rôznorodosť riziko, ktoré so sebou dôvera prináša
- Možnosť obnovenia vzťahov, ktoré sú výsledkom obnovených vyjednávání, takých vyjednávání, ktoré sú zamerané skôr na potreby a nie na obviňovanie. Takých vyjednávání, ktoré vedú k obnovujúcej spravodlivosti (z angl. *restorative justice*). Ospravedlnenie a odpustenie takisto zohráva dôležitú úlohu, ale nemožno ho vynucovať, hlavne ho nemôžu vynucovať osoby prichádzajúce zvonka, aj keď môžu mať dobré úmysly.

Súčasti zmierovania sú uvedené v postupnosti, hoci v realite sa uvedené procesy vzájomne časovo prelínajú. Tí čo sa zaoberajú transformáciou konfliktov vedia, že zmierenie je mimoriadne dôležitý proces. Osvetlime si ako vytvoriť ľudský a sociálny priestor na zmierenie. Zmierenie nastane len tak. Vyžaduje si vytrvalosť a čas. Zmierenie je založené na úcte k ľuďom. Podstatné je úplné odhalenie pravdy a pochopenie prečo došlo k násilíu. Rovnako dôležitá je pripravenosť prijať zodpovednosť za porušenia ľudských práv z minulosti. Znovuzmierenie minulosť nevymaže: zdôrazňuje potrebu pamätať si bez vysilujúcej bolesti, zatrpknutosti, pomsty, strachu alebo viny. Chápe nevyhnutný význam poučiť sa z odčinenia priestupkov z minulosti v záujme zdieľanej prítomnosti a budúcnosti. Zmierenie zahŕňa aspoň minimálnu ochotu spolunažívať a usilovať o mierumilovné riešenie napriek pretrvávajúcim rozdielom. Vyžaduje záväzok hlavne od tých, ktorí mali a majú úžitok z diskriminácie ostatných, vyžaduje zmeniť nespravodlivú nerovnoprávnosť a dehumanizujúcu chudobu.

CVIČENIE: AKO MÔŽE VYZERAŤ ZNOVUZMIERENIE

Ciele:	Účastníci znázorňujú a diskutujú o procese zmierovania pomocou dramatického rozprávania príbehu, aby nastolili hlbšie otázky o tom, čo podporuje znovuzmierenie. Osobné skúsenosti prehľbujú chápanie zmierovania.
Potrebný čas:	120 min.
Materiál:	--
Priebeh akcie:	Tréner rozdelí účastníkov do skupín po troch až štyroch. Požiadajte účastníkov, aby navrhli súsošie, ktorý podľa nich vystihuje zmierenie. Akonáhle skupiny vytvorili súsošie zmierovania, budú sa zmierovať spolu ako jedna veľká skupina.

	<p>Požiadajte každú skupinu, aby ukázala svoju sochu ostatným.</p> <p>Opýtajte sa účastníkov, ktorí sa pozerajú na sochu, čo vidia.</p> <p>Požiadajte skupinu, ktorá ukazuje svoju sochu, aby vysvetlila akékoľvek dodatočné časti, na ktoré mohli pozorovatelia zabudnúť.</p> <p>Potom ako si skupiny opäť sadnú, zapojte sa do diskusie o rôznych súčastiach zmierenia. Prípadné otázky, ktoré sa môžete opýtať:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Čo mali sochy spoločné? • V čom sa od seba líšili? • Ktoré kroky sú podľa Vás pre zmierenie nevyhnutné? <p>Ďalšie časti o ktorých môžete diskutovať sú akékoľvek náboženské a kultúrne rozdiely, ktoré v skupine vyvstanú. Účastníci preskúmajú rozdiely v prístupoch k zmiereniu. Tieto rozdiely môžu pomôcť objasniť rôzne ponímanie zmierenia medzi účastníkmi alebo im predstavujú nové výzvy.</p> <p>V ďalšom kroku účastníci uvedú do súvislosti znovuzmierenie a osobnú skúsenosť s konfliktom, preto si účastníci vyberú partnera, ktorému dôverujú. Oboja budú premýšľať o osobnom konflikte a pokúsia sa zodpovedať nasledovné otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Čo spôsobilo bolesť? • Kde bola bolesť lokalizovaná? • Čo sa uskutočnilo, aby táto bolesť bola uznaná/pomenovaná? • Kde sa nachádza teraz? • Ako si želáte aby bola v budúcnosti pomenovaná? <p>Tento proces je veľmi osobný. Preto iba ak účastníci chcú, môžu sa s plénom podeliť o základné fakty, nie o celé príbehy.</p>
<p>Poznámky:</p>	<p>Základné fakty možno vizualizovať. Môžu poslúžiť ako dobrý materiál na porovnanie skúseností jednotlivcov a skúseností na širšej spoločenskej úrovni. Tréner ich môže použiť po ďalšom cvičení.</p>

Lederachova sústava

Neexistuje žiadna štandardná definícia, ktorú by zdieľali všetci odborníci. Avšak takmer každý uznáva, že zahŕňa aspoň štyri rozhodujúce časti, ktoré identifikoval John Paul Lederach – pravda, spravodlivosť, ľútosť/zľutovanie a mier. Lederachove použitie pojmu „ľútosť/zľutovanie“ naznačuje, že motívy zmierenia majú náboženské korene. V posledných rokoch sa znovuzmierenie stalo dôležitou otázkou aj pre ľudí, ktorí pristupujú k transformácii konfliktu zo svetskej perspektívy. Pre nich potreba zmierenia vychádza z pragmatických, politických skutočností akéhokoľvek procesu transformácie konfliktu. Je to spôsob, ktorý si spoločnosť vyberie, aby spojila pojmy pravda, spravodlivosť, súcit/milosť a mier v dôsledku násillia.



Keďže všetky situácie, ktoré nastali dôsledkom konfliktu, sú jedinečné, každá so svojimi vlastnými spleťosťami, cesta k zmiereniu bude takisto jedinečná. Pojmy Pravda, Súcit/milosť, Spravodlivosť a Mier sú často chápané rozdielne.

<p>Pravda</p> <p>Po diskusii pred a počas života Komisie Pravdy a Zmierenia v Južnej Afrike, účastníci rozdelili koncept pravdy na štyri pojmy.</p> <p>Faktická alebo súdna pravda: dobre známy právny alebo vedecký pojem odhaľovania faktických, dosvedčených dôkazov, získavania presných informácií prostredníctvom spoľahlivých objektívnych postupov.</p> <p>Osobná a naratívna (rozprávačská) pravda: Rozpovedaním svojho príbehu dávajú obeť aj páchatelia význam viacvrstvovým skúsenostiam s problémom. Tieto osobné pravdy boli oznámené širokej verejnosti prostredníctvom médií.</p> <p>Sociálna pravda: Zatiaľ čo naratívna pravda bola pri práci Komisie najdôležitejšia, hlavne na vypočutiach Komisie o porušovaní ľudských práv, bola to sociálna pravda, ktorú hľadala, aby sanašlo to najbližšie spojenie medzi postupom Komisie a jej cieľom. Sociálna pravda, pravda skúsenosti sa vytvára prostredníctvom interakcie, diskusie a debaty.</p> <p>Liečivá a regeneračná pravda: Druh pravdy, ktorá dáva fakty a to čo znamenajú do kontextu ľudských vzťahov – medzi občanmi a medzi štátom a jeho občanmi.</p> <p>(Citát zo: Záverečnej správy Komisie Pravdy a Zmierenia Južnej Afriky, 1998)</p>	<p>Spravodlivosť</p> <p>Spravodlivosť, ktorá sa zameriava na urovanie sociálnych vzťahov a pokúša sa vytvoriť typ spoločnosti, ktorý odráža hodnoty tých, ktorí trpeli. Sociálna spravodlivosť si vyžaduje hlbší pohľad na nespravodlivosť minulosti tých, ktorí sa angažovali v čase násilia, ale aj tých, ktorí sú hlavnou príčinou. To si často vyžaduje rozsiahlu fyzickú a sociálnu obnovu.</p>
<p>Lútosť/zľutovanie</p> <p>Tento pojem zahŕňa lútosť a odpúšťanie, ale je viac ako to. Je to schopnosť ľudí, ktorí boli ovplyvnení násilím naučiť sa rešpektovať ich ľudskosť a súhlasiť, že je možné spolunažívať. Pre ľudí je dôležité uznať, že je pre nich možné dohodnúť sa na spoločnej vízii budúcnosti – napriek hnevu, strachu, vine a podozreniu, ktoré vyvolala minulosť. Je to zväčša problematický postup, ktorý evokuje nesmierne emócie.</p>	<p>Mier</p> <p>Mier je pojem, ktorý označuje neprítomnosť vojnového stavu. Zahŕňa blaho občanov ako aj bezpečnosť a rešpekt.</p>

Ľudia, ktorí sú zapojení do procesu transformácie konfliktu používajú niekoľko techník, ktoré sa snažia pomôcť rozvinúť znovuzmierenie. Existuje aspoň jeden spoločný menovateľ všetkých týchto prístupov ku zmiereniu. Všetky sú navrhnuté tak, aby mužov a ženy viedli k zmene ich spôsobu myslenia o historických nepriateľoch. Preto ku zmiereniu dochádza u každého človeka zvlášť a spravidla ide o dlhý a bolestivý proces.

CVIČENIE: PRAVDA, SPRAVODLIVOSŤ, MIER, LÚTOSŤ/ZLUTOVANIE

Ciele:

Zapojiť účastníkov do vážnej diskusie o paradoxoch zmierenia zosobnením kľúčových výrazov a pojmov. Toto cvičenie pomáha osvojiť si niektoré diskutované dilemy. Okrem toho si účastníci zlepšia povedomie o paralelách medzi osobným a sociálnym zmierením.

Potrebný čas:	90 min.
Materiál:	Štyri hárky papiera, každý s jedným precvičovaným slovom, ktoré je na ňom napísané (pravda, spravodlivosť, mier, ľútosť/zľutovanie)
Vorgehensweise:	<p>Tréner vysvetlí, že tieto štyri pojmy sú čerpané z pasáže z Biblie, ktorá pojednáva o zmierení Izraela s Bohom (žalm 85, verš 10). Pasáž zdôrazňuje, že znovuzmierenie je miesto, kde sa stretáva spravodlivosť a mier, a kde sa pravda a milosť spájajú v bozku (pojmy sa môžu v závislosti od prekladu líšiť).</p> <p>Tréner požiada účastníkov, aby dobrovoľne personifikovali jeden zo štyroch pojmov. Štyri papiere tiež možno dať do štyroch rohov miestnosti. Dajte im jednu alebo dve minúty, aby popremýšľali o pojme, ktorý by radi personifikovali.</p> <p>Požiadajte účastníkov, aby sa presunuli k jednej zo štyroch skupín, pričom každá z nich predstavuje jeden pojem. Rozdelenie nemusí byť rovnomerné, je to v poriadku za predpokladu, že v každej skupine sú aspoň dve osoby. Každý zo skupín pomôže papier, na ktorom je napísané ich slovo, aby sa zorganizovali a neskôr v priebehu cvičenia určili svojho zástupcu.</p> <p>Skupiny majú 15 až 20 minút, aby prediskutovali, čo pre nich znamená pravda, spravodlivosť, mier alebo zľutovanie a aby prišli k spoločnému porozumeniu. Tiež ich požiadajte, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • určili, ktorého z ostatných troch slov sa najviac obávajú; • určili, ktoré z troch ostatných slov je každej osobe čo najbližšie, alebo s ktorým by ste najradšej pracovali; • boli pripravení uviesť slová navzájom do súvislostí (napr. ktoré je prvé, ktoré patria k sebe, atď.) <p>Skupiny budú potrebovať pomoc, aby začali rozvíjať nápady. Požiadajte zástupcu každej skupiny pre každý z výrazov, aby predstúpili dopredu, sadli si do štvorčlennej poroty a predstavili sa. Napríklad: „Ja som Spravodlivosť a vyžadujem ...“</p> <p>Potom tréner požiada všetkých zástupcov, aby odpovedali na otázky uvedené vyššie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ktorého z ostatných výrazov sa najviac obávate? • S ktorým z ostatných výrazov by ste najradšej pracovali? • Ako podľa Vás tieto štyri slová súvisia? <p>Opýtajte sa, či niektorí z členov obecnstva nemá ďalšie otázky pre ďalších zástupcov.</p> <p>Cvičenie uvedie mnoho bodov, o ktorých sa bude po celú dobu diskutovať.</p>
Poznámky:	Personifikovanie pojmov pomôže upozorniť na zložitosť problémov. Jednou z kritik transformácie konfliktu je, že niekedy poskytuje priestor na prázdne reči o spravodlivosti a mieri. Toto cvičenie pomôže nastoliť niektoré diskutované dilemy, ktoré vo vášnivých, ale prázdnych prejavoch zväčša nie sú pomenované.

Dilemy zmierenia

Znovuzmierenie je proces, ktorý zahŕňa mnoho vrstiev významu, obnovuje stratené významy a pomenúva dimenzie, ktoré sú uvedené vyššie. Ľudia sa často obávajú zmierenia, lebo sa boja, že stratia svoj právny nárok, že sa stanú obeťami veľkej nespravodlivosti, alebo že sa od nich bude žiadať, aby zabudli na čin, ktorý im spôsobil bolesť. Niekedy sa boja, že prídu o bolesť, ktorá sa stala dôverne známou a dokonca utešujúcou. Aby prekonali tieto obavy a uvažovali o znovuzmierení, musíme najprv preskúmať dilemy, ktoré znovuzmierenie predstavuje.

Rýchlo alebo pomaly?

Vo verejných, politických procesoch sa znovuzmierovanie zobrazuje ako proces, ktorým musí krajina prejsť okamžite, aby sa posunula smerom do novej budúcnosti. To je ale v rozpore s väčšinou výskumov a praxou pri vyliečení a zmierení v prípade jednotlivca.

Osobné znovuzmierenie je veľmi pomalým procesom. Príbehom a spomienkam treba ponechať čas, aby mohli byť rozpovedané. Znovuzmierenie zahŕňa zásadné zlepšenie ľudských životov, hlavne životov tých, ktorí trpeli. Takéto zlepšenie si vyžaduje čas – čas, vďaka ktorému sa tí, ktorých sa to týka, budú cítiť neisto, ale napriek tomu dôležitý čas na to, aby začali nový život. Pri práci s traumou alebo pri podporení zmierovacieho procesu je rozhodujúci dlhodobý pohľad. Zmierovanie je veľmi dlhý proces, ktorý je nutné v jeho priebehu podporovať.

Spoločenský alebo osobný proces?

Zmierovanie je pre niekoho verejným procesom, ako napr. znovuzmierenie v Južnej Afrike, ale pre iných je veľmi osobným procesom. Väčšina ľudí, ktorí sú zapojení do transformácie konfliktov stavajú na myšlienke, že sa jedná o veľmi osobný proces; nie je to niečo, čo môže riadiť nejaká významná spoločenská inštitúcia, hoci zmeny vo vonkajšom priestore môžu napomôcť zmenám v osobnej oblasti. Vychádza sa zo srdca obeť a zo srdca páchatel'a a transformáciu konfliktu treba najskôr „objaviť“ tam.

Znovuzmierenie je skôr vec dôvery alebo vzťahu, než spôsob ako konať. Politické procesy zmierenia nesú so sebou nebezpečenstvo oslabenia osobného zmierenia tým, že stanovujú konečný termín dokedy sa má proces uzavrieť, prípadne aj tým, že označením procesu uzmierenia v skutočnosti nemenia štrukturálnu realitu, ktorá bola primárnou príčinou násillia.

Odpúšťanie znamená zmiernie?

Odpustenie je odlišný proces než zmierenie, hoci je s ním úzko spojený. Existujú rôzne interpretácie vzťahu medzi týmito dvomi pojmami. Pre niekoho odpustenie znamená, že ten kto prežil bol schopný vzdať sa nenávisti. Neznamená to, že vzťah je opäť „normálny“. V tomto prípade dochádza k odpusteniu skôr než k zmiereniu. Pre ostatných je tento proces opačný: k zmiereniu dochádza pred odpustením. Veľmi dôležité pri utváraní tohto vzťahu sú kultúrny a náboženský kontext.

Pamätať si alebo zabudnúť?

Pre niekoho je zabúdanie dôležité, aby sa mohol posunúť dopredu, pre ostatných je pamätať si (nezabúdať) kľúčové. Všeobecne sa predpokladá, ak má byť odpustenie úprimné, je nevyhnutné pamätať si. Popretie je bežnou odpoveďou na veľkú nespravodlivosť. Často sú tí, ktorí prežili vyzvaní, aby „odpustili a zabudli“. To ale podlamuje ich schopnosť rozpovedať svoj príbeh. Ak sa im podarí vrátiť sa k tomuto príbehu, môžu tak opäť získať svoju ľudskú dôstojnosť. Ľudia, ktorí sa im snažia pomôcť, sa musia naučiť vydržať bolesť počas vracania k starým príbehom a povzbudzovať tých, ktorí prežili a ktorí sa teraz učia žiť so svojimi spomienkami. Pre páchatel'ov je tiež dôležité pamätať si. Svoju ľudskú dôstojnosť znovu nadobudnú tak, že prevezmú zodpovednosť za svoje činy a uznajú aký to malo dopad na obeť.

Odpúšťať znamená akceptovať?

Akceptovanie, teda popretie nespravodlivosti sa tiež považuje za dilemu zmierenia. Avšak označenie prečinu ako ubližujúceho a neprijateľného je rozhodujúcou časťou odpúšťania a zmierenia. Pre tých, ktorí prežili je dôležité, aby uznali ich krivdu predtým, ako ich opustí zlosť, ktorú cítia kvôli krivde. To ako sa uznáva krivda, sa môže medzi kultúrami výrazne líšiť, ako naznačuje porovnanie tradičných rituálov a západného právneho systému.

CVIČENIE: DISKUSIA O BODOCH ZMIERENIA

Ciele:	Diskutovať o možných momentoch zmierenia. Porovnať osobné a spoločenské hľadiská zmierenia. Vypracovať vlastný rámec zmierenia.
Potrebný čas:	Dĺžka videa plus 90 min.
Materiál:	Video, DVD, napríklad: Gacaca: Žiť opäť spolu v Rwande? (Video : 55 min.) [2002] V.CASS. VHS 8154; Podajte si ruku s Diablom: cesta Romea Dallaire (DVD : 91 min.) [2005] DVD 5120
Priebeh akcie:	Tréner poskytne účastníkom dve videá, týkajúce sa zmierenia. Účastníci diskutujú o rôznych momentoch zmierovacích procesov. Tréner sa môže odvolať na závery predchádzajúceho cvičenia a porovnať individuálne a spoločenské procesy zmierovania.
Poznámky:	Okrem toho môže tréner požiadať účastníkov, aby si vytvorili svoj vlastný rámec zmierovacieho procesu. Tento sa uskutoční v podskupinách, bude sa prezentovať a diskutovať v pléne.

9

DEVIATA KAPITOLA:

ROZVOJOVÁ A HUMANITÁRNA PO- MOC A KONFLIKT

ÚVOD

Rozvojová pomoc a pomoc v núdzi sa často poskytuje s tými najlepšimi motívmi. Avšak vždy má nezamýšľané následky. Agentúry, ktoré veria, že ich práca je neutrálna, dokonca mimo konfliktu, ho môžu ovplyvniť bez toho, aby si to uvedomovali. Rizikom humanitárnej pomoci je, že sa môže stať nástrojom vojny na miestnej úrovni cez manipulácie vojnových veliteľov so zdrojmi pomoci, na globálnej úrovni jej využitím na jednostranné politické záujmy. V niektorých obzvlášť zložitých situáciách sa vonkajšie zásahy obmedzujú výlučne na humanitárnu pomoc. Pri neprítomnosti súbežných rozvojových alebo mier budujúcich intervencií je prípadný negatívny dopad takejto humanitárnej pomoci oveľa väčší a tým je aj vyššia potreba jej citlivosti voči konfliktu.

Transfer zdrojov

Keď sú do oblasti konfliktu zavedené vonkajšie zdroje, môžu zmeniť rovnováhu sily. K tomu dochádza najčastejšie priamo krádežou, keď agentúry poskytnú nové zdroje, ktoré sú potom ukradnuté, zdanené alebo presmerované stranami konfliktu tak, aby zásobovali svoje vlastné vojská. Okrem toho existuje viacero nepriamych spôsobov.

- Navýšenie zdrojov pre vojnu – ak agentúry poskytujúce pomoc uspokojujú potreby, a to najmä potreby podporovateľov strán v konflikte, uvoľnia sa zdroje pre podporu bojových síl. Zuzovanie zodpovednosti miestnych veliteľov môže viesť k tomu, že predefinujú svoju rolu ako výhradne vojenskú, s takým dôsledkom, že po skončení boja budú mať malé znalosti alebo pocit zodpovednosti za civilné otázky.
- Zvýšenie vplyvu – keď bojujúca frakcia kontroluje cestu pomoci, dáva jej to silu a legitimitu presunúť ju do inej oblasti a oslabiť opozičné skupiny tak, že im neumožní prístup k zdrojom.
- Zničenie trhov – dočasné zabezpečenie nových zdrojov deformuje miestne ekonomiky, čo značne sťažuje situáciu mierovej ekonomike. Ak miestni zamestnanci agentúr dostávajú vysoké mzdy, potom budú zničené existujúce organizácie a štruktúry miezd a očakávania vzrastú. Dovezené zdroje zničia miestne trhy s potravinami a inými tovarmi a ceny za prenájom bývania tak vzrastú, že budú pre väčšinu miestnych ľudí nedosiahnuteľné.
- Posilňovanie napätia – Vonkajšie zdroje zvyčajne prilievajú olej do ohňa existujúcich podozrení a rivality, poskytujúc zdroj veľkej sily vodcom, ktorí nad nimi získajú kontrolu. Tam, kde sú cieľom tie najchudobnejšie skupiny, môže byť rivalita medzi skupinami mimoriadne vážna.

Skryté posolstvá

Zatiaľ čo zamýšľaným posolstvom pomoci je súcit a solidarita, nezamýšľané posolstvá často prispievajú ku konfliktu.

- Prijatie podmienok vojny – Dohodnutie prístupu k civilistom a najatie ozbrojenej stráže sú príkladom správania, ktoré demonštruje akceptovanie zbraní ako hlavného a legitímneho zdroja sily a ako uspokojivého prostriedku rozhodovania o tom, kto má dostať pomoc a ako.
- Udelenie legitimity vojenským veliteľom – Keď agentúry jednájú s vodcami frakcií, dávajú im uznanie a legitimitu. Prejavujú, že týchto ľudí akceptujú ako tých, ktorí majú právo vykonávať právomoci v danej oblasti.
- Podlomenie mierových hodnôt – Obrovské rozdiely v životnej úrovni prisťahovaného zahraničného a miestneho personálu a diskriminácia medzi nimi, čo sa týka bezpečnosti, ukazujú, že na blaho zahraničného a miestneho personálu sú kladené rozličné dôrazy.
- Demonštrovanie beztretnosti – Zahraničný personál, ktorý používa vzácne zdroje, ako sú vozidlá a palivo, na svoje súkromné účely, pôsobí na miestnych ľudí tým dojmom, že je prijateľné používať pomoc, ktorá bola určená pre druhých, v svoj vlastný prospech. To odzrkadľuje ako môžu miestni vojnoví velitelia využiť zdroje pre seba alebo pre svojich prívržencov.
- Propagovanie neznášanlivosti – rivalita medzi agentúrami naznačuje, že nie je nutné spolupracovať s tými, ktorých nemáme radi a že je prijateľné, aby sme netolerovali rozdiely.
- Publicita môže zvýšiť nevraživosť – obrazy a príbehy o brutalite a utrpení jednej alebo oboch

strán sa na celom svete využívajú na získavanie peňažných prostriedkov. V prípade samotného konfliktu to môže posilniť ukazovanie jednej strany na úkor druhej.

Mnoho humanitárnych agentúr si čoraz viac uvedomuje riziko, že ich zasahovanie zhorší konflikt a niektoré vyvíjajú metodológie a mechanizmy ako sa tomu postaviť:

- Pomoc v situácii násilného konfliktu sa stáva súčasťou tohto konfliktu
- Kontext konfliktu charakterizujú vždy dva druhy faktorov/dve skutočnosti:
 - Rozdeľovače (z angl. dividers) a zdroje napätia
 - Spojovacie články (z angl. connectors) a miestne kapacity pre mier
 - Pomoc interaguje s oboma druhmi faktorov, pozitívnym či negatívnym spôsobom
- Transfer zdrojov prostredníctvom pomoci predstavuje jeden spôsob ako pomoc ovplyvňuje konflikt
- Implicitné etické posolstvá sú ďalším súborom mechanizmov, cez ktoré pomoc interaguje s konfliktom

Skúsenosti ukázali, že vždy sa dá vybrať!

Objavovanie a posilňovanie nových kapacít pre mier

Pokiaľ agentúry – miestne aj medzinárodné – ignorujú existujúce zdroje určené na mierovú činnosť a činnosť spojenú so spravodlivosťou, strácajú veľkú príležitosť a riskujú vážne zhoršenie situácie.

V každom konflikte sú ľudia, ktorí boli doňho zapletení len preto, lebo nevideli žiadne iné východisko. Sú ticho a akceptujú to, čo sa robí v ich mene, lebo odporovať by si vyžadovalo príliš vysokú cenu. Podmanivý pocit skupinovej identity v „etnickom“ konflikte vzniká hlavne zo strachu a prekonáva ostatné city ako sú mravnosť a priateľstvo s členmi „opozičnej“ skupiny. Ľudia v tomto postavení ako latentný zdroj prispievajú k novým kapacitám pre mier.

Zjavnejšie sú niektoré z existujúcich inštitúcií a systémov. Tie, ktoré spoločne používajú nepriateľské strany, ako sú zdravotná starostlivosť, vzdelávanie a elektrické dodávky, stelesňujú spoločný záujem a môžu mať potenciál zapojiť strany do neformálnej komunikácie. Tradičné inštitúcie, ktoré riešia konflikty, ako sú starešinovia či zvykové sudy, môžu byť takisto zaangažované.

Pomoc, keď sa používa nápadito, môže poskytnúť príležitosť na posilnenie a podporu nových a existujúcich kapacít pre mier bez toho, aby bolo nutné vykonať drastické zmeny v samotných programoch.

K menej zjavným spôsobom ako to urobiť, patria:

- Priestor – pomoc môže ľuďom poskytnúť miesto, kde môžu jednať „nevojnovým“ spôsobom a kde sa môžu s ľuďmi opozičných strán zapojiť v spoločných iniciatívach. Tým môžu agentúry ľudí povzbudiť v snahe o prežitie a možno aj v práci pre nádej spoločnej budúcnosti.
- Hlas – agentúry môžu ponúknuť fórum, kde možno diskutovať o mieri a spolupráci a dokonca prevziať iniciatívu, aby sa nastolovanie mieru a riešenie konfliktov stalo predmetom stretnutí a spoločnej práce.
- Podnety – agentúry môžu používať svoje finančné aj iné zdroje a svoj prístup k širšiemu svetu a médiám, aby povzbudili činnosti a vyjadrenie názorov, ktoré prispievajú k mieru. Toto môže zahŕňať jasnú politiku čelenia dezinformovaniu spojenému s vojnou.

Je dôležité nezveličovať význam pomoci a mimovládnych organizácií všeobecnejšie, pri podpore alebo zmiernení ozbrojeného konfliktu. Avšak je takisto dôležité zaistiť, aby programy násillie nezhoršovali.

CVIČENIE: MAPOVANIE DOPADU POMOCI NA KONFLIKT

Ciele:	Vystaviť účastníkov možným kategóriám pre porozumenie rozdeľovačov, zdrojov napätia a vojnových kapacít v konfliktných situáciách. Zdôrazniť, že faktory, ktoré spájajú ľudí a miestne kapacity pre mier existujú v každej konfliktnej situácii; oboznámiť účastníkov s možnými kategóriami pre porozumenie spojovacím článkom a faktorom podporujúcim mier. Uschopniť účastníkov uplatniť rámcové kroky vo svojich vlastných pomeroch a tak ich lepšie pochopiť.
Potrebný čas:	3 hodiny
Materiál:	Vizualizačný materiál, flip chart, fixka
Priebeh:	<p>Toto cvičenie zahŕňa krátku prednášku, ktorá opisuje a objasňuje spôsoby ako pomoc ovplyvňuje konflikt. Potom, ako toto bolo učené, sa účastníci môžu rozdeliť do malých skupín a diskutovať o svojich vlastných skúsenostiach, pričom preskúmajú spôsoby interakcie programov pomoci s konfliktom. Tieto diskusie zvýšia „vlastníctvo“ nápadov účastníkov, keďže používajú vlastné skúsenosti na to, aby ilustrovali vzorce identifikované cez miestne kapacity pre mier.</p> <p>Nasledovná analýza predstavuje nástroj, ktorý mapuje dopad pomoci a rozvojových programov na konflikt. Staví na myšlienkach Mary B. Anderson preskúmať dopad programu agentúry na konflikt. Mapovanie dopadu je metóda identifikovania príležitostí pre budovanie mieru a spôsob ako analyzovať dopad programov na konfliktné situácie. Je to nástroj tvorby politiky ako znížiť nezamýšľaný negatívny dopad. Je určený hlavne pre skupiny, ktoré pracujú v oblastiach násilných konfliktov. Berie do úvahy sily za mier alebo násilie v špecifickej situácii a analyzuje prepojenia s programami.</p> <p>Účastníci budú analyzovať svoje vlastné programy jednotlivo alebo si spoločne vyberú jeden zo skupiny. V prípade druhej možnosti sa mapovanie uskutoční v celej skupine.</p> <p>Postup mapovania dopadu na násilný konflikt je nasledovný:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presné určenie situácie, ktorá má byť analyzovaná • Zhrnutie hlavných aspektov programu, napríklad do troch kategórií: fyzické zdroje, budovanie kapacít a advokácia • Odkaz na trojuholník ABC s významom rôznych aspektov konfliktu: (C) kontextu, (A) postojov a (B) správania (podľa J. Galtunga) • Nakreslenie trojuholníka s jednou z troch kategórií uprostred. Vrcholy trojuholníka obkresliť tromi kružnicami • Uváženie síl a vplyvov v prospech (násilného) konfliktu ich priradením k jednotlivým aspektom konfliktu, podľa týchto aspektov ich vpísať do jednotlivých kruhov • Zváženie súvislostí medzi rôznymi aspektami <ol style="list-style-type: none"> 1. Akým spôsobom boli konfliktné sily neúmyselne podporované? Aké boli príspevky do ekonomického systému, ktoré umožňujú, aby konflikt pokračoval? 2. Podnecovanie napätia podporovaním jednej skupiny? 3. Nevedomé posilňovanie postojov nadradenosti, závidí? 4. Podporovanie správania, ktoré znehodnocuje názor ostatných? <p>Spojenie súvisiacich bodov, kde program tieto sily podporuje buď priamo alebo prostredníctvom skrytých posolstiev.</p>

	<p>Ako program oslabuje sily podporujúce (násilný) konflikt?</p> <ul style="list-style-type: none">• Obmedzenie sily skupín, ktoré majú osov z (násilného) konfliktu?• Aktívne vytváranie dôvery?• Podporovanie alternatívnych foriem správania? <p>Druhým krokom je určiť existujúce faktory, ktoré uprednostňujú mier a pre-skúmanie súčasného a prípadného dopadu programu. Proces, ktorý je opísaný vyššie, sa opakuje:</p> <ul style="list-style-type: none">• Odkaz na schému trojuholníka ABC<ol style="list-style-type: none">1. Kontext (C) zahŕňa dve časti: „skupiny“ a „systém“. Systém môže zahŕňať procesy, ktoré spájajú ľudí, a sú demokratické a zmocňujúce alebo existujúce tradičné systémy riadenia konfliktov. Skupiny môžu zahŕňať organizácie, ktoré široko prispievajú k budovaniu mieru.2. Pod postojmi (A) sú zahrnuté dôvera, vzájomné porozumenie a ne-zaujatosť. Spresnenie, kto tento postoj zastáva, je nevyhnutné.3. Správanie (B) obsahuje aktivity, ktoré vŕhajú nepriateľské skupiny a vytvárajú spoluprácu a tie, ktoré explicitne budujú mier (mediácia, iniciatívy médií).• Opis hlavných aspektov programu a odkaz na samotnú schému.• Zváženie súvislostí medzi programom a silami podporujúcimi mier a spravodlivosť. Akým spôsobom sú tieto sily podporované?• Nakreslia sa čiary, ktoré znázorňujú súvislosti, tak aby boli vymedzené priame aj nepriame/skryté súvislosti. Môžu sa pridať ďalšie komentáre.• Akým spôsobom možno tieto spojenia podporiť existujúcimi alebo novými aktivitami?• Akým spôsobom program neúmyselne oslabuje niektoré z týchto miestnych kapacít pre mier? Naznačenie klukatými čiarami.• Dá sa s týmto niečo urobiť? <p>Po analýze nasleduje diskusia. Podstatné body diskusie je možné zapísať na flip chart.</p>
Poznámky:	<p>Tréner by mal skupinu varovať pred „prvoplánovým“ určením rozdeľovačov a spojovacích článkov alebo kapacít pre mier. Aby bola analýza urobená správne, vždy je treba hľadať v kontexte, koho daný aspekt spája a koho rozdeľuje a ako k tomu dochádza. Ak boli ľudia v rámci jednej skupiny účinne prepojení za účelom oponovania ostatným skupinám s väčšou silou, nie je správne označovať toto spojenie ako také, ktoré podporuje medziskupinovú harmóniu.</p> <p>Ak sa účastníci nemajú osobnú skúsenosť so situáciu humanitárnej pomoci, tréner im môže poskytnúť prípadovú štúdiu.</p>

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: POMOC VYSÍDLENÝM ĽUĎOM Z BAHR AL GHAZAL V JUŽNOM SUDÁNE

Sudán bol dejiskom prudkej občianskej vojny viac ako štyridsať rokov. Hoci celá krajina bola ovplyvnená týmto konfliktom, otvorený boj sa sústredil na juhu.

Vojna v Sudáne bola charakterizovaná ako konflikt medzi moslimským severom a kresťanským a animistickým juhom, pričom vláda severu sa snažila vnútiť svoju kultúru a systém ľuďom z juhu. Avšak nedávne presuny v spojeniach medzi bojujúcimi stranami z jednej strany na druhú túto

charakteristiku spochybňujú. Navyše rozdelenia medzi bojujúcimi na juhu často viedli k bojom s výsledným etnickým napätím medzi južnými skupinami.

V južnom Sudáne je mnoho kmeňov/etnických skupín. Hoci medzi skupinami vždy existovali nejaké spory, vzťahy medzi nimi sa menili od srdečných (vrátane častých svadiieb medzi skupinami a dohôd medzi vodcami) až k napätým (charakterizovanými lúpežou dobytká a občasnými bojmi). Roky vojny kládli nápor na tradičné schémy vzťahov, niekedy si vynútili nové spojenectvá a niekedy prepukli do nových stretov. Všetky oblasti juhu na to ekonomicky doplatili.

V máji 1998, z rôznych častí Bahr al Ghazal odišlo okolo 800 až 2000 ľudí Dinka smerom na juh do Nadiangere v kraji Yambio hľadať jedlo. Kvôli bojom a dvom rokom sucha sa Bahr al Ghazal ocitla v situácii tesne pred hladomorom, zatiaľ čo zabezpečovanie potravín v Yambio bolo relatívne stabilné. Počas roka 1998 sa medzinárodná humanitárna pomoc zamerala na oblasť Bahr el Ghazal, ale nebola postačujúca, z toho dôvodu sa vyskytli úmrtia následkom hladu.

Migrácia Dinkov do Yambio bola veľmi neobvyklá. Dinkovia sú nílsky kmeň, zatiaľ čo veľká väčšina ľudí v Yambio sú Zande (bantuský kmeň). Zvyšok obyvateľstva Yambio tvoria tri alebo štyri ostatné menšie kmene.

Dinka sú pastieri a Zande sú poľnohospodári. Keďže krajina Yambio je zamorená muchou tse-tse, Dinkovia nemôžu do tejto oblasti priviesť svoj dobytok.

Kultúry Dinkov a Zande sa odlišujú. Napríklad Dinkovia majú silnú tradíciu delenia, ktorá povoľuje každému, kto niečo potrebuje, aby si to zobral. Keď niekto príde hladný do domácnosti Dinkov, on alebo ona môže vždy jesť z rodinného hrnca. Keď Dinkovia migrovali, často pokračovali so svojou tradíciou delenia, brali si veci ktoré potrebovali, hoci ostatné skupiny túto tradíciu neakceptovali. Dinkovia a Zande sa tradične zapájajú do obchodu, vymieňajú mäso od Dinkov za obilie alebo hotovosť od Zande. Niektoré ďalšie strety medzi skupinami boli násilné. K poslednej návšteve Dinkov v Yambio došlo v roku 1987/88 a bola sprevádzaná útokmi a bojmi.

Niektorí z Dinkov uviedli iné dôvody svojej migrácie ako hladomor, vrátane týchto: 1) hoci bolo jedlo v Bahr al Ghazal dostupné, jeho distribúcia bola slabo zorganizovaná; 2) jedlo, ktoré bolo k dispozícii, miestne orgány predávali, alebo 3) miestne orgány im dali príkaz, aby sa presťahovali na juh.

Niektorí členovia miestnej komunity Zande neuverili vysvetleniam migrantov, prečo prišli a podozrievali ich, že sú to prezlečení dinkskí vojaci, alebo kriminálnici alebo nejakí iní vyhnanci. Niektorí Zandovia boli znepokojení, lebo verili, že Dinkovia sú schopní čarovať, hlavne čo sa týka privolávania dažďa. To útočilo na ich silné kresťanské presvedčenie. Jeden miestny obyvateľ mal podozrenie, že Dinkovia začali počas dlhej cesty do Yambio jesť svoje vlastné deti.

Napriek všetkému, Dinkov, ktorí prišli do Yambio v hroznej núdzi, miestni ľudia pohostinne prijali. S prichádzajúcimi ľuďmi sa delili o jedlo, miesto, prístrešok a zariadenia, kde mohli variť. Vysvetľovali to takto: „Sú to ľudské bytosti, ktoré potrebujú prežiť tak, ako my.“

Jeden miestny vodca si pamätal na vysťahovanie svojho vlastného predka, čo ich pred mnohými rokmi priviedlo do Yambio. Medzi skupinami Yambio existovala všeobecná mienka, že následkom vojny (hoci na inej úrovni) zdieľali neistotu, nestálosť potravín a vysťahovalectvo Dinkov.

Niektorí miestni ľudia si prenajímali mužov a ženy z kmeňa Dinkov na poľnohospodárske práce, pričom im platili jedlom alebo peniazmi. Keď pracovali spolu, zdalo sa, že muži a ženy sa ľahko zapájali v rámci skupín. Avšak vodcovia Dinkov nepodnikli žiaden priamy pokus o interakciu s miestnymi vodcami. Dinkovia, ktorí boli kresťania, chodili na nedeľné omše do miestnych kostolov napriek jazykovej bariére medzi skupinami.

Prílev Dinkov do kraja Yambio vytvoril tlak na zabezpečovanie potravín a na pitnú vodu v tejto

oblasti. Vysídleným Dinkom tiež chýbali základné domáce potreby, semená a nástroje. Hoci súcítli s kritickou situáciou Dinkou, miestni ľudia a ich vedúci predstavitelia nechceli, aby sa usadili v ich oblasti.

Mimovládne organizácie rýchle zhodnotili situáciu v Yambio. Našli 25 mierne alebo vážne podvyživených detí Dinkov, u ktorých bola potrebná doplnková strava a lekárska pomoc, potravinovú pomoc označili ako naliehavú v prípade celej skupiny Dinkov.

Hoci mimovládne organizácie cítili, že pre Dinkov by bolo najlepšie vrátiť sa do ich domovov, oni odmietli tak urobiť napriek sľúbenej pomoci na mieste ich pôvodu.

Mimovládne organizácie si neboli isté ako dlho majú pokračovať v poskytovaní pomoci vysídleným Dinkom v kraji Yambio. Miestna komunita im odporučila, aby Dinkom dodali semená a nástroje, ako aj jedlo, aby mohli opäť obnoviť svoje zabezpečovanie potravín. Keby zasadili plodiny, trvalo by to dva mesiace, kým by mohli Dinkovia zožať svoju prvú úrodu. Miestna komunita tiež chcela dostať nepotravinovú pomoc, ak bola táto distribuovaná vysídleným Dinkom.

Čeliac túžbe miestnych ľudí, aby Dinkovia odišli a čeliac Dinkom, ktorí sa odmietli vrátiť do Barh al Ghazal, mali mimovládne organizácie v úmysle premiestniť Dinkov do Menze, slabo obývanej oblasti 18 km severne od Nadiangere. Ľudia z Menze namietali, ale zdalo sa, že ich vodca je ochotný Dinkov privítať.

Keď mimovládne organizácie uvažovali o možnostiach riešenia situácie, objavili sa chýry o ďalšom prílive vysídlených Dinkov sťahujúcich sa z Bahr al Ghazal do oblasti Menze. (Citované z *Mary B. Anderson, T-o-T manual: Do no harm, s láskavým dovolením*).

10

DESIATA KAPITOLA:

***NENÁSILIE, SATJAGRAHA A TRANS-
FORMÁCIA KONFLIKTOV***

KRÁTKA KRITICKÁ HISTÓRIA MYŠLIENKY A ČINU

Ježiš Kristus, podľa niektorých ľudsko-právnych aktivistov v južnom Čade, je "prvým nenásilným aktivistom". Túto prekvapujúcu myšlienku uvádzajú v stanovách svojej asociácie z deväťdesiatych rokov dvadsiateho storočia. Ešte predtým M. K. Gándhi používal terminológiu odvodenú zo starodávnej hindskej filozofie, aby vysvetlil svoje zmýšľanie spoluobčanom. Mnísi japonskej sekty Niponzan, ktorá je aktívna v zápasoch za mier a spravodlivosť po celom svete, sa odvolávajú na učenie Budhu, ktoré je staršie viac ako 2500 rokov. Všetci z nich si pravdepodobne boli vedomí toho, že sa nachádzali v procese predefinovania histórie tak, aby spĺňala ich ciele, alebo konkrétnejšie, aby oprávnili disidentské formy konania, ktoré sponchýňujú distribúciu moci v sociálnom alebo politickom konflikte.

Moderné úvahy o úlohe občanov v štáte sa mohli rozvinúť až po vzniku buržoáznej strednej triedy v 18. a 19. storočí ako novej sociálno-politickej sily medzi duchovenstvom, šľachtou, remeselníkmi a roľníkmi. Rozprava medzi Rousseauom a Lockeom o sociálne zodpovedných a liberálnych víziách štátu naznačujú vznik týchto aspirácií. Boj Američanov o oslobodenie a Francúzska revolúcia sú dvomi archetypmi moderných zápasov, hoci oba väčšinu času rozhodne neboli boje nenásilne.

Avšak čoskoro po týchto krvavých skúsenostiach boli objavené iné formy bojov, ktoré predstavili efektívnejšie a prijateľnejšie nástroje buržoáznej strednej triedy v ich snahe mať pod kontrolou moc alebo aspoň ovplyvňovať vývoj rozhodnutí. Ako uvádza Bill Moyer vo svojej publikácii, tieto neozbrojené boje, ktoré využívali presvedčovanie a verejný nátlak alebo zastrašovanie s odmietnutím spolupráce, sa stali najdôležitejšími nástrojmi zmeny v moderných spoločnostiach. Bez týchto bojov by žiaden z dnešných výdobytkov ako sú prijatie noriem ľudských práv, univerzálne volebné právo, volebné právo pre ženy, environmentálne zákony, atď. nebol súčasťou našich právnych systémov.

Táto exkurzia do minulosti ukazuje, že M. K. Gándhi, ktorý je zvyčajne najužšie spájaný s nenásilnými myslením a akciou, nebol ich vynálezcom. Gándhiho experimenty s primeranou odzvou na sociálnu a politickú nespravodlivosť boli do značnej miery ovplyvnené skúsenosťami a diskusiami v Anglicku, kde strávil rozhodujúce roky svojho života a kde bol ovplyvnený čítaním severoamerických spisovateľov.

Najznámejším predchodcom bojov, ktoré viedol Gándhi v Južnej Afrike a v Indii, bolo *Abolition Movement* (Hnutie za zrušenie otroctva), zápas za ukončenie otroctva v Európe a Severnej Amerike. To bolo vôbec prvé veľké medzinárodné hnutie za ľudské práva v histórii ľudstva, ktoré spojilo svetsky zameraných a nábožensky motivovaných – veľmi často protestantských – aktivistov. Hlavne Kvakeri a členovia takzvaných mierových cirkví (z angl. *peace churches*) si stáli pevne za svojimi zásadami napriek tomu, že nekonali v súlade so zákonmi a sociálnymi normami. Skrývanie otrokov, ktorí ušli, a bojkotovanie daní patrilo k ich formám správania: porušovanie zákona ako spôsob prejavu občianskej neposlušnosti. Jedným z týchto aktivistov 19. storočia bol Američan Henry Thoreau, ktorý uprednostnil väzenie pred uposlúchnutím nespravodlivého zákona a bol spisovateľom, ktorý inšpiroval Gándhiho o niekoľko dekád neskôr.

Ďalšou arénou a nástupcom tohto hnutia sa stalo hnutie solidarity s obyvateľmi Konga - jeden z prvých zápasov, ktorý sa zaoberal otázkou kolonializmu, ktorá až dovtedy nebola zmienená, keďže väčšina bohatstva, ktoré vyprodukoval, išla do vreciek presne tej triedy, ktorá tak nahlas vyjadrovala znepokojenie. Obyvatelia Konga boli utláčaní belgickým kráľom Leopoldom II, ako súčasť súkromného kráľovského podnikania, ktoré bolo v mnohých ohľadoch podobné moderným nadnárodným spoločnostiam. Rozšírená genocída, zabíjanie bez súdu, mučenie a nútené vystaňovanie boli súčasťou systému, proti ktorému boli vznesené námietky koncom 19. a začiatkom 20. storočia, iba niekoľko rokov predtým ako Gándhi prišiel do Južnej Afriky a vyvinul svoj koncept *satjagraha* (politiky pasívneho odporu): „trvať na pravde, držať sa pravdy“. Žurnalista a lobista E. D. Morel koordinoval hnutie, ktoré zorganizovalo odpor voči extrémnym dopadom kolonializmu v Kongu, hnutie, ktoré spájalo samotný protest v Kongu s ich prívržencami v Belgik-

ku, Spojených štátoch, Švédsku, Švajčiarsku, Nemecku, Francúzsku a Anglicku. Niektorí z tých, ktorí boli činní v tomto boji, za tento záväzok zaplatili svojou kariérou, svojou dobrou povestou alebo dokonca vlastným životom. V tom čase ani Gándhi v Južnej Afrike, ani Morel v Belgicku významnejšie nespochybnili koloniálny systém ako taký: viera, že ríša je schopná reformy bola príliš silná, záujem udržať kolonializmus boli príliš zaväzujúce.

M. K. Gándhi začal svoju kariéru aktivistu zmeny tak, že ho vyhodili z vlaku, čím dostal príležitosť uvažovať o svojom živote počas jedného celého večera na stanici Pietermaritzburg v Južnej Afrike. Hoci si kúpil platný lístok na vlak a bol právnikom s diplomom z Londýna a členom advokátskej komory, nebolo mu dovolené, aby ostal vo vagóne vyhradenom „iba pre bielych“. Spochybnil tento fakt a doplatil na dôsledky svojej nájstojivosti. Od toho času sa to stalo podstatou Gándhiho „experimentov s pravdou“. Satjagraha: stáť si pevne za svojimi zásadami, ktoré sú uznávané ako pravdivé, napriek prípadným osobným nevýhodám, byť pripravený akceptovať utrpenie v konflikte a zdržať sa a neodovzdávať toto utrpenie ostatným. Tak ako nikto pred ním a iba zopár ľudí po ňom bol Gándhi schopný rozvinúť satjagrahu až do takej podoby, ktorej porozumeli členovia ostatných sociálnych tried a ktorá bola schopná zmobilizovať v Indii masu ľudí.

Trvať na svojich zásadách, na pravde, ktorú mal v úmysle nájsť, toto bol Gándhiho spôsob a jeho najdôležitejšie poslanstvo. Svoju myšlienku praktizoval do takej miery, že často prekvapil dokonca svojich priateľov a členov svojej rodiny. Keď v niektorých častiach Indie nenásilný masový protest prerástol do násilného a boli vypaľované policajné stanice, Gándhi okamžite odvolal kampaň, proti vôli Nehrua a iných dôležitých vodcov indického boja za nezávislosť: prostriedky vždy museli byť v súlade s cieľmi. Gándhiho najsilnejším poslanstvom pre kolonizátorov Indie bol takzvaný solný pochod do Dandi, malej prímorskej dediny v južnom Gujarate, kde pri svojom príchode v roku 1930 vlastnoručne vyprodukoval zrnká soli v rozpore s koloniálnymi zákonmi, ktoré zmonopolizovali produkciu soli do rúk vlády. Tento symbolický čin – sám o sebe úplne bezvýznamný – poukázal na nespravodlivosť cudzej nadvlády nad Indiou a ako neskôr poznamenali historici, bol pravdepodobne prelomovým činom v Britskom imperializme.

Satjagraha ako protest, nespolupracovanie s nespravodlivosťou a občianska neposlušnosť mala pre Gándhiho druhú stránku: konštruktívny program, ktorý stavia na alternatívnych víziách dneška, zatiaľ čo bojuje proti represívnym skutočnostiam. V kontexte Indie to znamenalo zdieľať jednoduché životy más postihnutých chudobou, osamostatniť sa v produkcii, znížiť spotrebu a vytvoriť „ašram“ komunity, ktoré by zahŕňali osoby, ktoré patria k rôznym náboženstvám, kastám a triedam. Právnik, ktorý ešte pred niekoľkými rokmi uhládzal svoje anglické obleky, sa zmenil na „holého fakíra“, ako o Gándhim napísal súdobý žurnalista. Po Dandi sa centrom jeho aktivít stala ďalšia dedina v geografickom srdci Indie Sevagram a ktokoľvek potreboval jeho radu, sa s ním musel poradiť práve tam. Že k tomu opakovane aj dochádzalo, je dôkazom sily Gándhiho prístupu.

Satjagraha fascinovala medzinárodné publikum, hlavne po politických nešťastiach v Európe, ktoré boli príčinou 2. svetovej vojny. Čoskoro sa výskum, ktorý urobili Richard Gregg a Gene Sharp, pokúsil načrtnúť spôsob ako Gándhiho satjagraha funguje. Sharpa v Nemecku nasledoval Theodor Ebert a Jacques Semelin vo Francúzsku. Všetci chceli ukázať, ako občania môžu vyvinúť účinnú politickú silu nad rámec konštitučných prostriedkov za účelom konfrontácie s nespravodlivosťou. Po skúsenostiach s fašizmom v Nemecku a iných krajinách, títo výskumníci nedôverovali charizmatickému vodcovstvu ako vplyvnému zdroju. Gándhiho práca im poskytla dostatok materiálu na prieskum potenciálu zmeny, ktorý spočíva v tom, že občania a ich asociácie prevezmú zodpovednosť. Necháпали politickú silu ako aktívum, ktoré patrí iba istým vplyvným osobám, ale ako majetok, ktorý vlastní tí, ktorých sa to týka. Môžu odovzdať svoju silu, alebo jej časť ostatným – a môžu si svoju silu opäť vziať. Semelin ukázal, aké to bolo účinné dokonca proti totalitným systémom, ako boli nacisti v Nemecku. Gregg nazval túto zásadu „silou nenásilia“.

Od toho okamihu sa „aktívne nenásilie“ stalo kľúčovým slovom pre formy konania, ktoré sa zakladali na myšlienke satjagrahy. Gándhi si uvedomoval blízky vzájomný vzťah medzi *ahimsa* (žiadna ujma) a satjagrahou. Ale už *War Resisters International (WRI - Medzinárodní odporcovia vojny)* a

Fellowship of Reconciliation (IFOR - Spoločenstvo zmierenia), obidve medzinárodné siete mierových organizácií, ktoré boli založené krátko po 1. svetovej vojne, sa odvolávali na nenásilie ako na zásadu popri miery a zmierení – pričom druhý z uvedených výrazov sa zriedkakedy kriticky posudzoval.

V 60-tych rokoch dvadsiateho storočia nórsky mierový bádateľ Johan Galtung, na ktorého v jeho mladosti urobila dojem nemecká okupácia Nórska, zverejnil svoj názor na „násilie“ ako komplexnejší fenomén, než len fyzické násilie zahŕňajúce páchatel'a a obeť. Násilie spojil so základnými ľudskými potrebami a navrhol termín „štruktúrne násilie“. Takto Galtung poskytol teoretický základ pre zosúladenie mierových prostriedkov so zápasom za spravodlivosť. Preto „aktívne nenásilie“ ponúkalo v západnej debata vhodnejší prístup než satjagraha: Gándhiho zmysľanie sa západným aktivistom zdalo príliš silno založené na morálnych vyhláseniach, ktorými by sa nechceli riadiť. „Aktívne nenásilie“ inšpirovalo hlavne životné dielo rakúskej aktivistky IFOR Hildegarde Goss-Mayr a jej francúzskeho manžela Jeana Gossa, ktorý prežil nemecké koncentračné tábory. Obaja boli značným prínosom pre hnutia za mier a spravodlivosť postaveným na kresťanskej viere v Latinskej Amerike a na Filipínach.

V Latinskej Amerike to bola sociálna otázka, ktorá viedla k vzniku rôznych militantných hnutí, často podporovaných ľavicovou teológiou oslobodenia. Ochudobnené dedinské obyvateľstvo povstalo proti držiteľom pozemkov a zabralo zem. Tieto nenásilné boje hlboko ovplyvnili myslenie Hildegard Goss-Mayr, ktorá predtým pomohla pri založení organizácie Servicio Paz y Justicia (SERPAJ). Neskôr opísala skúsenosti zo zápasu za oslobodenie ako „dar chudobných bohatým“. Chudobní vyzvali obyvateľov bohatých krajín, aby prijali tento dar: uvedomiť si, že systém založený na ekonomickom raste a zvýšenej prosperite pre menšinu na svete bol zodpovedný za nadvládu diktatúr, útlak a terorizmus v závislých spoločnostiach a je nutné ho od základu zmeniť. Podľa nej zmeny sa mali udiať na sociálnej, ako aj individuálnej úrovni.

Nositeľ Nobelovej ceny za mier Adolfo Pérez Esquivel, niekoľkoročný koordinátor SERPAJ, ktorý bol väznený a mučený latinskoamerickými vojenskými diktátormi, kritizoval latinskoamerickú teológiu oslobodenia a rovnako európskych mierových aktivistov. Cítil, že kresťanská ľavica dostatočne nepreskúmala účinnosť nenásilných prostriedkov zápasu za spravodlivosť, ku ktorým patria zmeny v každodennom živote tých, ktorých sa boje týkajú. Na druhej strane európski aktivisti sa podľa neho príliš zameriavali na individuálne sociálne otázky a zápasy, ale nespochybnili celkovú sociálnu štruktúru. Hovoril, že „nenásilnosť nie je pasivita alebo konformizmus. Je to prístup a metóda. Je to prorocký prístup, lebo odsudzuje akékoľvek rozdelenie spoločenstva bratov a sestier a vyhlasuje, že toto spoločenstvo možno obnoviť iba prostredníctvom lásky. A je to metóda – séria organizovaných porušení občianskeho poriadku, zameraných na zničenie systému, ktorý je zodpovedný za nespravodlivosť všade vokol nás.“

Amerického aktivistu za občianske práva a baptistického pastora Martina Luthera Kinga, ml. Gándhi hlboko ovplyvnil a predsa nanovo interpretoval Gándhiho skúsenosti v kontexte boja proti segregačným zákonom v Spojených štátoch, ako aj neskôr, opäť v americkej vojnovnej politike, hlavne vo Vietname: „Mier nie je tam, kde nie je žiadne napätie, ale tam, kde vládne spravodlivosť. Dnes, keď utláčani v Montgomery povstali a začínajú sa zaujímať o trvalý pozitívny mier, je toto napätie nevyhnutné. To je tiež to, čo mal na mysli Ježiš, keď povedal: Neprišiel som, aby som priniesol pokoj, ale meč.“

Pre Kinga, ktorý chcel, aby „Božia láska, ktorá pôsobí v ľudských srdciach“ fungovala, predstavovali nasledovné aspekty základ aktívneho nenásillia:

- Nenásilný odpor nie je metóda pre zbabelcov – neznamená pasivitu zoči-voči nespravodlivosti.
- Nenásillie protivníka nezničí, ani nepokorí.
- Nenásillie je útok na silu zla, nie na ľudí, ktorí konajú zlo.
- Nenásillie znamená tiež byť pripravený zniesť poníženie bez pomsty a bez odplaty.
- Nenechať sa zatiahnuť do násillia navonok alebo vnútorne.
- Aktívne nenásillie vychádza z presvedčenia, že svet (z angl. universe) je na strane spravodlivosti.

V Spojených štátoch teológ Thomas Merton požadoval dokonca viac: „Hocikto, kto ponúka nenásilný odpor sa v skutočnosti musí dištancovať od svojich bezprostredných záujmov a záujmov ktorejkoľvek konkrétnej skupiny. Musí sa venovať obrane pravdy a spravodlivosti a predovšetkým obrane mužov a žien. Nechce len získať nadvládu alebo dokázať, že má pravdu a jeho protivníci sa mylia, alebo ich primäť, aby súhlasili a robili to, čo sa od nich požaduje.“ Merton ovplyvnil celú generáciu aktivistov, ako sú bratia Daniel a Philip Berriganovci, ako aj Carl Kabat. Títo ľudia strávili mnoho rokov svojho života vo väzniciach Spojených štátov, lebo viedli tzv. pluhové akcie podľa biblického „zmeniť meče na pluh“ (t.j. prestať bojovať a začať žiť v mieri): vpadli do tovární na zbrane, zničili nukleárne vojnové hlavice alebo znečistatelnili vojenské strategické plány tak, že na ne vyliali krv.

V islamskej tradícii je podrobenie sa vôli nedeliteľného Boha základom odrazu občianskej neposlušnosti a nespolicovania s nespravodlivosťou. Islamskí sufisti (členovia náboženskej moslimskej sekty, mystici) sa už od stredoveku snažili „vyleštiť zrkadlo Pravdy“, pričom *Pravda* bola jedným z mien Boha. Vykonávali permanentný proces kritického spochybňovania vlastných slov, myšlienok a činov – prístup, ktorý sa veľmi podobá na Gandhioho satjagrahu. Už v tridsiatych rokoch dvadsiateho storočia Afgánec Abdul Ghaffar Khan viedol nenásilné hnutie proti koloniálnej okupácii v severozápadných provinciách britskej Indie. Na istý čas boli schopní oslobodiť oblasť okolo mesta Peshawar (dnes v Pakistane). Abdula Ghaffara Khana volali „pohraničný Gandhi“, avšak jeho činy boli motivované Koránom a inými islamskými zdrojmi.

Juhoafričanka Maulana Farid Esack – členka národnej rodovej komisie po páde systému rasovej segregácie – sa odvoláva na podobné zdroje, keď tvrdí, že veriaci majú povinnosť konfrontovať sa s tými, ktorí podporujú nespravodlivosť. V tomto duchu iracký spisovateľ Khalid Kishtainy, ktorý je v londýnskom exile, volá po „moslimskom občianskom *džiháde*“, ktorý by sa „pokúsil odstrániť všetky nepravosti, korupciu a despotizmus islamského sveta bez zabíjania a ničenia“. On, ako aj thajský moslim Chaiwat Satha-Anad poukazuje na to, že *džihád* – často nesprávne prekladaný ako „Svätá vojna“ – vo svojom najvyššobecnejšom význame označuje snahu alebo boj za spravodlivosť a pravdu. Je odvodený z arabského základu j-h-d, „vyvíjať skutočné úsilie, usilovať sa“, *džihád* musí sprevádzať stále hľadanie seba, proces sebaočistenia. Oni, ako aj ostatní dokazujú, že v modernej dobe koncept *džihád* nemožno používať na ospravedlnenie násillia.

Európske mierové hnutia osemdesiatych rokov po prvýkrát od konca 2. svetovej vojny ako globálne hnutie prekročili „železnú oponu“, ktorá oddeľovala kapitalistický svet od komunistického. Na oboch stranách hnutia študovali skúsenosti Gándhioho a Kinga, často s rôznym dôrazom, ale vždy s výsledkom v tvorivej akcii. Podobne antinukleárne hnutia, ako napr. v nemeckej oblasti Wendland (tzv. „Gorleben konflikt“), stimulovali ďalší rozvoj tréningových metód nenásilnej priamej akcie, ktorá bola iniciovaná už v Gándhioho ašramoch a v Kingových kostoloch.

Spočiatku ako nezávislá línia histórie, boli v severnej Amerike vyvinuté metódy riadenia konfliktov a mediácie, tie najslávnejšie Harvardským projektom vyjednávania (Harvard Negotiation Project: „Getting to yes“ – získať súhlas). Potom ako sa zistilo, že niektoré jednoduché procesy, ktoré sú základom konfliktov medzi ľudskými bytosťami, možno otočiť a konštruktívne využiť na prejednanie záujmov zapletených do konfliktov, Harvardská škola popularizovala metódu vyjednávania, ktorá začala fascinovať aj iných než disidentské skupiny. Teraz to boli záujmy, nie potreby ako v prípade myslenia Johana Galtunga (a jeho tzv. metódy *Transcend*), ktoré vytvorili základ prístupu ku konfliktu.

Nenásilný aktivizmus a strednoprúdová mediácia, oba tieto svety sa na začiatku príliš nestretávali, ale neskôr sa tak stalo: aktivisti-výskumníci ako Diana Francis, John Paul Lederach alebo Norbert Ropers – z ktorých niektorí už skôr objavili mediáciu ako zaujímavý prístup – požadovali nové zmýšľanie o konflikte. Z vlastnej skúsenosti vedeli, že konflikt sa veľmi často neriadí knihami, skutočnosť je zložitejšia a vyžaduje si porozumenie všetkých týchto oblastí. Francis sa napríklad kriticky zaoberala významom „win-win riešení“ (vzájomne prospešných riešení) v občianskych vojnách, kde došlo ku genocíde.

Komplexnejší prístup, ktorý spája veľkú časť doterajších úvah o konfliktoch sa v súčasnosti označuje ako Transformácia konfliktov: „... rôzne procesy a prístupy, ktoré sú potrebné na konštruktívny prístup ku konfliktu v rôznych kontextoch a na rôznych úrovniach, krátkodobo aj dlhodobo, vrátane angažovania sa v konflikte, ako aj jeho manažmente a riešení.“ (Diana Francis). Tento prístup poskytol základ pre silnejší sociálny a inštitucionálny *mainstreaming* práce na konflikte, tak ako ho možno pozorovať v niekoľkých európskych krajinách, kde štátni činitelia alebo koalície štátu alebo občianskej spoločnosti realizujú civilné mierové služby (z angl. civilian based peace services).

Inšpirácia, ktorá vyžaruje z Gándhiho satjagrahy, sa zdá byť neprerušovaná aj po jednom storočí od incidentu v Pietermaritzburgu. Aj dnes napríklad v južnej Rwande iniciatíva pomenovaná Asociácia Skromní a Nevinní (Association Modest et Inocent - AMI) prináša pojem „La bonne puissance“ (dobrá moc / sila). Títo ľudia vyvíjajú koncept a prax konfrontácie genocídy, ospravedlňovania vojny a sociálnej marginalizácie – a musia čeliť utláčaniu od štátnych orgánov, ako aj nátlaku cirkví, do ktorých patria.

LITERATÚRA

LITERATÚRA

Analýza – Články a knihy

- Abu-Nimer, Mohammed 1998. Conflict Resolution Training in the Middle East: Lessons to be Learned, in *International Negotiation*, 3, 1, 99-116.
- ACTION for Conflict Transformation (eds.) 2003. *Transforming Conflict. Reflections of Practitioners Worldwide*. Birmingham: Responding to Conflict. Available through http://www.respond.org/learning_resources.asp.
- Anderson, Mary B. and Lara Olson 2003. *Confronting War. Critical Lessons for Peace Practitioners*. Cambridge: Collaborative for Development Action. (specifically Chapter 10: "Improving the Effectiveness of Peace Trainings"). Download at www.cdainc.com/publications/rpp/confrontingwar/ConfrontingWar.pdf.
- Arnold, Kent 2001. The Challenge of Building Training Capacity: The Center for Conflict Resolution Approach in Burundi, in Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 277-290.
- Austin, Alex, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. An extended version is available online at www.berghof-handbook.net.
- Babbitt, Eileen F. 1997. Contributions of Training to International Conflict Resolution, in: I. William Zartman and J. Lewis Rasmussen (eds.). *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*. Washington DC: United States Institute of Peace, 365-387.
- Barsalou, Judy 2001. *Training to Help Traumatized Populations*. (USIP Special Report, December 17, 2001.) Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/specialreports/sr79.pdf>.
- Berndt, Hagen and Jill Sternberg 1997. Praxis als Lernerfahrung. Ausbildung und Training von Friedensfachkräften, in: Josef Freise and Ekkehardt Fricke (eds.). *Friedensfachdienste für den Süden und den Norden*. Idstein.
- Blagescu, Monica 2004. Conflict Prevention through Peace Education: A Debate, in: David Carment and Albrecht Schnabel (eds.): *Conflict Prevention from Rhetoric to Reality* (Volume 2). Lanham: Lexington Books, 177-226.
- Boulding, Elise 2001. Designing Future Workshops as a Tool for Peacebuilding, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 373-375.
- Bromme, Benjamin 1997. Designing a Collective Approach to Peace: Interactive Design and Problem-Solving Workshops with Greek-Cypriot and Turkish-Cypriot Communities in Cyprus, in: *International Negotiation*, 2, 3, 381-407.
- Bush, R. A. Baruch and Joseph Folger 2005. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. New and revised edition. San Francisco: Jossey-Bass. (Additional material is available from the Institute for the Study of Conflict Transformation at www.transformativemediation.org).
- Carl, Andy 2003. *Supporting Local Capacities for Handling Violent Conflict: A Role for International NGOs*. (Conciliation Resources, Occasional Paper) Available for download at http://www.c-r.org/pubs/occ_papers/occ_ngos.shmtl.
- Casse, Pierre 1979. *Training for the Cross-Cultural Mind*. Washington, DC: The Society for Intercultural Education, Training and Research.
- Centar Za Nenasilnu Akciju (CNA) 2000. *Plink! Training in Non-violent Conflict Transformation*. (Documentation.) Sarajevo: CNA. Available for download at www.nenasilie.org/cna_e.htm.
- Charles Stewart Mott Foundation 1999. *Reaching for Peace: Lessons Learned from Mott Foundation's Conflict Resolution Grantmaking, 1989-1998*. Evaluation conducted by CDR Associates and the Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Flint, MI: Charles Stewart Mott Foundation. Download at www.mott.org/publications/pdf/specialreachingforpeace.pdf.
- Chigas, Diana V. 1997. Unofficial Interventions with Official Actors: Parallel Negotiation Training in Violent Intrastate Conflicts, in: *International Negotiation*, 2, 3, 409-436.

- Church, Cheyanne and Mark Rogers 2006. *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Washington DC: Search for Common Ground. Available online at http://www.sfcg.org/programmes/ilr/ilt_manualpage.html.
- Church, Cheyanne and Julie Shouldice 2003. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Emerging Practice & Theory*. (Part II.) Derry/Londonderry: INCORE International Conflict Research. Available online at <http://www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/THE%20FINAL%20VERSION%202.pdf>.
- Church, Cheyanne and Julie Shouldice 2002. *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions: Framing the State of Play*. (Part I.) Derry/Londonderry: INCORE International Conflict Research. Available online at <http://www.incore.ulst.ac.uk/publications/research/incore%20A5final1.pdf>.
- Cuhadar-Gurkaynak, Esra 2006. "Towards Improving the Tools of Assessment: Expanding the D'Estree et al. Evaluation Framework for Problem-Solving Initiatives." Paper presented at the International Convention of the International Studies Association (ISA), 22-25 March 2006, San Diego, USA. Available online at <http://64.112.226.77/one/isa/isa06/index.php?cmd=isa06&id=> (search papers by last name, accessed 1 September 2006).
- Diamond, Louise 1997. Training in Conflict-Habituated Systems: Lessons from Cyprus, in: *International Negotiation*, 2, 3, 353-380.
- Fischer, Martina 2006. Confronting the Past and Involving War Veterans for Peace: Activities by the Centre for Nonviolent Action, and "Finding a Balance": Dealing with Past, Present and Future (Interview), in: Martina Fischer (ed.). *Peacebuilding and Civil Society in Bosnia-Herzegovina. Ten Years after Dayton*. Münster: Lit Verlag, 387-440.
- Fischer, Martina 2001. *Conflict Transformation by Training in Nonviolent Action. Activities of the Centre for Nonviolent Action (Sarajevo) in the Balkan Region*. (Berghof Occasional Paper No. 18.) Berlin: Berghof Center for Constructive Conflict Management. Available for download at www.berghof-center.org/uploads/download/boc18e.pdf.
- Fischer, Martina 1999. Qualifizierung für Fachpersonal eines "Zivilen Friedensdienstes" – Anforderungen an Friedensfachdienste in Krisenregionen, in: *Ziviler Friedensdienst. Neue Aufgaben und Herausforderungen für den DED*, herausgegeben von Deutscher Entwicklungsdienst (DED) in der Reihe Zum Thema, 23-42.
- Fisher, Roger and William Ury 1981. *Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, Ronald J. 1997a. Training as Interactive Conflict Resolution: Characteristics and Challenges, in: *International Negotiation*, 2, 3, 331-351.
- Fisher, Ronald 1997b. The Potential Contribution of Training to Conflict Resolution, in: *International Negotiation*, 2, 3, 471-486.
- Fisher, Ronald 1997c. Interactive Conflict Resolution, in: I. William Zartman and J. Lewis Rasmussen (eds.). *Peacemaking in International Conflict. Methods & Techniques*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 239-272.
- Fitzduff, Mari 2003. *Experiences in Northern Ireland*. (Interview for the Intractable Conflict Knowledge Base Project of the Conflict Research Consortium, University of Colorado). Download from www.beyondintractability.org, 14 June 2005.
- Fitzduff, Mari 1991. *Approaches to Community Relations Work*. (CRC Pamphlet No. 1.) Belfast: Community Relations Council.
- Folger Joseph and R. A. Baruch Bush 2001. *Designing Mediation: Approaches to Training and Practice within a Transformative Framework*. New York: The Institute for the Study of Conflict Transformation.
- Francis, Diana 2002a. *People, Peace and Power. Conflict Transformation in Action*. London: Pluto Press.
- Francis, Diana 2002b. The Role of Training in Conflict Resolution, in: Günther Bächler (ed.). *Promoting Peace. The Role of Civilian Conflict Resolution*. Bern: Staempfli Publishers, 127-149.
- Freire, Paulo 1972. *Pedagogy of the Oppressed*. London: Penguin.
- Frieden als Beruf (Dossier) 2005, in: zivil. Zeitschrift für Frieden und Gewaltfreiheit, 35, 1, 22-31.
- Gillespie, James J., Leigh L. Thompson, Jeffrey Loewenstein and Dedre Gentner 1999. Lessons from Analogical Reasoning in the Teaching of Negotiation, in: *Negotiation Journal*, 15,

- 4 (October 1999), 363-371.
- GTZ 2002. *Lernen für Frieden und Zukunft. Gewaltprävention und Friedenserziehung mit Kindern und Jugendlichen.* (Eschborner Fachtage 2002.) Eschborn: GTZ.
- Havelock, R. and M. Havelock 1973. *Training for Change Agent.* Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- International Negotiation* 1997, 2, 3, Special Issue on Training for Conflict Resolution including case studies from Cyprus (Louise Diamond, Benjamin Bromme), Hungary (Raymond Schonholtz), El Salvador/South Africa (Diana Chigas), Israel/Palestine (Jay Rothman).
- Jones, Tricia S. 2005. Education That Makes a Difference, in: *People Building Peace. Successful Stories of Civil Society.* Ed. by Paul van Tongeren et al. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 245-254.
- Kühne, Winrich and Monika Benkler 1999. *Ziviles Friedenspersonal für Friedenseinsätze – Ausbildung tut not!* (SWP aktuell No. 43.) Ebenhausen: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP).
- Lederach, John Paul 2005. *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace.* New York: Oxford University Press.
- Lederach, John Paul 1997. *Building Peace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies.* Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Lederach, John Paul 1995. *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures.* Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Malhorta, Deepak and Sumanasiri Liyanage 2005. Long-Term Effects of Peace Workshops in Protracted Conflicts, in: *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 49, No. 6, 908-924.
- Mayer, Gerd, Ulrich Dovermann, Siegfried Frech and Günther Gugel (Hrsg.) 2004. *Zivilcourage lernen. Analysen, Modelle, Arbeitshilfen.* Bonn/Stuttgart: Bundeszentrale für politische Bildung/Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. Includes CD-ROM Konflikte XXL. Available through www.bpb.de.
- Mehler, Andreas and Claude Ribaux 2000. *Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der Technischen Zusammenarbeit — Ein Überblick zur nationalen und internationalen Diskussion.* Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Miall, Hugh, Oliver Ramsbotham and Tom Woodhouse 2005. *Contemporary Conflict Resolution. The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts.* 2nd and revised edition. Cambridge: Polity Press.
- Miall, Hugh, Oliver Ramsbotham and Tom Woodhouse 1999. *Contemporary Conflict Resolution. The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts.* Cambridge: Polity Press.
- Moyer, Bill, *Doing Democracy,*
- Müller-Fahrenholz, Geiko 1996. *Vergebung Macht Frei: Vorschläge für eine Theologie der Veröhnung.* Frankfurt/M.: Verlag Otto Lembeck.
- Ogonor, B. O. 2003. The impact of training on the conflict resolution ability of rural women in the Niger Delta, Nigeria, in: *International Journal of Lifelong Education*, 22, 2, 171-181.
- OSCE *Training Strategy for the Period of 2005 to 2007.* SEC.GAL/118/04/Rev.5, 25 August 2004.
- Peck, Connie 2004. Training as a Means to Build Capacity in Conflict Prevention: The UNITAR Approach, in: David Carment and Albrecht Schnabel (eds.): *Conflict Prevention from Rhetoric to Reality* (Volume 2). Lanham: Lexington Books, 227-249.
- Ropers, Norbert 2004. From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects, in: Alex Austin, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 255-267. Also available online at www.berghof-handbook.net/uploads/download/ropers_handbook.pdf.
- Rothman, Jay 1997. Action Evaluation and Conflict Resolution Training: Theory, Method and Case Study, in: *International Negotiation*, 2, 3, 451-470.
- Rubenstein, R. 1992. Dispute Resolution in the Eastern Frontier: Some Questions for Modern Missionaries, in: *Negotiation Journal*, 8, 3, 205-213.
- Salem, Paul E. 1993. In Theory: A Critique of Western Conflict Resolution from a Non-Western Perspective, in: *Negotiation Journal*, 9, 4, 361-369.

- Schell-Faucon, Stephanie 2001. *Conflict Transformation through Education and Youth Programmes*. Online at the Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Available for download at www.berghof-handbook.net/uploads/download/schell_faucon.hb.pdf.
- Schoenhaus, Robert M. 2002. *Training for Peace and Humanitarian Relief Operations*. (Peaceworks No. 43). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks43.pdf>.
- Schoenhaus, Robert M. 2001. *Conflict Management Training. Advancing Best Practices*. (Peaceworks No. 36). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks36.pdf>.
- Schonholtz, Raymond 1997. Conflict Management Training: A Transformative Vehicle for Transitional Democracies, in: *International Negotiation*, 2, 3, 437-450.
- Schrock-Shenk, Carolyn and Lawrence Ressler (eds.) 1999. *Making Peace with Conflict. Practical Skills for Conflict Transformation*. Akron: Mennonite Conciliation Service.
- Schultz, Beatrice 1989. Conflict Resolution Training Programs: Implications for Theory and Research, in: *Negotiation Journal*, 5, 3 (July 1989), 301-311.
- Smith, Dan 2004. *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together*. Overview report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding. Oslo: Royal Ministry of Foreign Affairs.
- Smith, Richard, Simon Fisher and Dekha Ibrahim Abdi 2001. *Training for Conflict Transformation* (unpublished manuscript).
- Smock, David (ed.) 1999. *Training to Promote Conflict Management. USIP-Assisted Training Projects*. (Peaceworks No.29). Washington DC: United States Institute of Peace. Available for download at <http://www.usip.org/pubs/peaceworks/pwks29.pdf>.
- Sørnbø Gunnar M., Joanna Macrae, Lennart Wohlgemuth 1997. *NGOs in Conflict – An Evaluation of International Alert*. Bergen, Norway: Chr. Michelsen Institute (CMI).
- Sprenger, Dirk 2005. *The Training Process: Achieving social impact by training individuals? How to make sure that training for conflict transformation has an impact on conflict transformation*. Online at Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Download at www.berghof-handbook.net/uploads/download/sprenger_handbook.pdf.
- Susskind, Lawrence E. and Jason Corburn 1999. *Using Simulations to Teach Negotiation: Pedagogical Theory and Practice*. (PON Working Paper 99-3.) Cambridge: Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Svensson, Johan 2001. Designing Training Programs: The Life and Peace Institute Approach in Somalia, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 291-300.
- Truger, Arno 2001. Training Peacebuilders and Peacekeepers, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 35-42.
- Wils, Oliver 2004. *War Veterans and Peacebuilding in Former Yugoslavia. A Pilot Project of the Centre for Nonviolent Action (CNA)*. (Berghof Occasional Paper No. 24.) Berlin: Berghof Center for Constructive Conflict Management. Available for download at www.berghof-center.org/uploads/download/boc24e.pdf.
- Wils, Oliver and Natascha Zupan 2004. *Joint Evaluation. Dealing with the Past and Conflict Transformation in Former Yugoslavia*. A report conducted by the Berghof Research Center for CNA, January 2004. Berlin: Berghof Available for download at www.berghof-center.org/uploads/download/joint_evaluation_report_cna.pdf.
- Wouters, Jo 2001. Training Humanitarian Aid Workers, in: Luc Reyhler and Thania Paffenholz (eds.). *Peacebuilding. A Field Guide*. Boulder/London: Lynne Rienner Publishers, 43-49.
- Zelizer, Craig and Linda Johnston 2005. *Skills, Networks and Knowledge. Developing a Career in International Peace and Conflict Resolution*. Alexandria, VA: Action for Conflict Transformation. Available for download at <http://www.conflicttransformation.org/Home/articles/InterviewsArticles/tabid/73/Default.aspx>.

Nástroje a metódy – Učebnice a manuály

- Beer, Jennifer E. with Eileen Stief 1997. *The Mediator's Handbook*. 3rd edition. Gabriola Island (Canada): New Society Publishers/ Friends Conflict Resolution Program.
- Besser, Ralf 2004. *Transfer. Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern*. 3rd, revised edition. Weinheim: Beltz.
- Bloomfield, David, Charles Nupen and Peter Harris 1998. Negotiation Processes, in: Peter Harris and Ben Reilly (eds.). *Democracy and Deep-Rooted Conflict: Options for Negotiators*. Stockholm: International IDEA, 59-120.
- Centar za nenasilnu akciju (CNA) / Nenad Vukosavljevic 2000. *Nenasilje? Prirucnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata – za rad sa odraslima*. Sarajevo: CNA. Available for download at http://www.nenasilie.org/can_e.htm in Bosnian, Croatian, Serbian, Albanian, Macedonian.
- CICO – InWent Handbook 2004. *Strengthening Civil Competency in Crisis Prevention and Conflict Management. Approaches, Tools and Resources for Conflict Management and Conflict Resolution*. InWent Capacity Building International/ SADC.
- Cornelius, Helena and Shoshana Faire 1989. *Everyone Can Win: How to Resolve Conflict*. East Roseville, NSW: Simon & Shuster.
- Creative Associates International 1997. *Preventing and Mitigating Violent Conflicts: A Revised Guide for Practitioners*. Washington, DC: Creative Associates International.
- Diamond, Louise 1999. *The Courage for Peace. Daring to Create Harmony in Ourselves and the World*. Berkeley, CA: Conari Press.
- Faller, Kurt, Wilfried Krentke and Maria Wackmann 1996. *Konflikte selber Lösen. Ein Trainingshandbuch für Mediation und Konfliktmanagement in Schule und Jugendarbeit*. Mülheim: Verlag an der Ruhr.
- Federal Department of Foreign Affairs DFA - Swiss Expert Pool for Civilian Peacebuilding 2005. *Resource Handbook*.
- Fitzduff, Mari 1999. *Community Conflict Skills: A Handbook for Groupwork in Northern Ireland*. Belfast: Community Relations Council.
- Folger Joseph, M. S. Poole and R. K. S. Stutman 2005. *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*. 5th edition. Boston: Pearson.
- Galtung, Johan 2004. *Transcend and Transform: An Introduction to Conflict Work*. London: Pluto Press.
- Galtung, Johan 1996. *Conflict Transformation by Peaceful Means*. London: Sage. Available for download at www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf.
- Glasl, Friedrich 2004. *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Revised edition. Bern: Freies Geistesleben.
- Glasl, Friedrich 1999. *Confronting Conflict. A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Hawthorne Press (UK).
- Gross-Mayr, Jean and Hildegard 1990. *The Gospel and the Struggle for Peace*. Alkmaar, NL: International Fellowship of Reconciliation
- Hammerich, Else 2001. *Meeting Conflicts Mindfully. A Text Book and Manual on Conflict Work for the Training of TCCR – Tibetan Centre for Conflict Resolution*. Copenhagen: Danish Centre for Conflict Resolution. Available at www.dccr-dk.org.
- Hammond, John S., Ralph L. Keeney and Howard Raiffa 1999. *Smart Choices. A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hollier, Fiona, Kerrie Murray and Helena Cornelius 1993. *Conflict Resolution Trainer's Manual: 12 Skills*. Chatswood (Australia): The Conflict Resolution Network. Available for download at www.crnhq.org/cr_trainers_manual.htm#TableofContents.
- Hope, Anne and Sally Timmel 1984. *Training for Transformation – A Handbook for Community Workers*. Gweru (Zimbabwe): Mambo Press. Available in French and Spanish.
- Hunter, Daniel and George Lakey 2004. *Third Party Nonviolent Intervention. Curriculum and Training*. Training for Change. Philadelphia, PE (USA). Available for download at <http://trainingforchange.org/content/view/111/33/> (part I & II).

- International Alert (consultant editor Ian Doucet) 1996. *Resource Pack for Conflict Transformation*. London: International Alert. Available in English and French.
- Kaner, Sam et al. 1996. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Gabriola Island (Canada): New Society Publishers.
- Kraybill, Ron[ald] 2004. Facilitation Skills for Interpersonal Transformation, in: Alex Austin, Martina Fischer and Norbert Ropers (eds.). *Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook*. Wiesbaden/Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Berghof Center for Constructive Conflict Management, 209-227. Available for download at www.berghof-handbook.net/uploads/download/kraybill_handbook.pdf.
- Kraybill, Ronald 2001. *Peace Skills. Manual for Community Mediators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreidler, William J. and Lisa Furlong 1995. *Adventures in Peacemaking. A Conflict Resolution Activity Guide for School-age Programs*. Cambridge, MA: Educators for Social Responsibility and Work/Family Directions.
- Landry, Elaine M., Deborah M. Kolb, Jeffrey Z. Rubin 1991. *Curriculum for Negotiation and Conflict Management*. Program on Negotiation/Harvard Law School.
- LEAP Confronting Conflict (Nic Fine and Fiaona Macbeth) 1995. *Playing with Fire: Training in the Creative Use of Conflict*. National Youth Agency (UK): New Society Press (USA/Canada).
- Lederach, John Paul 2002: *Into the Eye of the Storm: A Handbook of International Peacebuilding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McConnell, John A. 1995. *Mindful Mediation: A Handbook for Buddhist Peacemakers*. Bangkok: Buddhist Research Institute.
- Mediation UK 1995. *Training Manual in Conflict Mediation Skills*. Bristol: Mediation UK.
- Mennonite Conciliation Service 1999. *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation*. 3rd edition. Akron, USA: Mennonite Conciliation Service.
- Mitchell, Christopher R. and Michael Banks 1996. *Handbook of Conflict Resolution: The Analytical Problem Solving-Approach*. London: Pinter.
- Nhat Hanh, Thich 1987. *Being Peace*. Berkeley, CA: Parallax Press.
- Oepen, Manfred 2003. *Move Manual. Moderation and Visualization for Group Events*. Berlin: InWent (Capacity Building International).
- Oetzel, John G. and Stela Ting-Toomey (eds.) 2006. *The Sage Handbook of Conflict Communication. Integrating Theory, Research and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Oomkes, Frank and Richard Thomas 1992. *Cross-Cultural Communication. A Trainer Manual*. Aldershot: Gower.
- OSCE *Training Standards for Preparation of OSCE Mission Staff. Guidelines for the Design of Fieldwork Capacity Courses for Future Members of Early Warning, Conflict Prevention, Crisis Management and Post-Conflict Rehabilitation Operations in the OSCE Area*. Available for download a www.osce.org/documents/sg/2000/11/4245_en.pdf.
- Pretty, Jules N. et al. 1995. *Participatory Learning & Action*. London: International Institute for Environment and Development.
- Quaker Peace Center, Capetown 1992: *The South African Handbook of Education for Peace*. Capetown: Quaker Peace Center.
- Rees, Fran 1998. *The Facilitator Excellence Handbook. Helping People Work Creatively and Productively Together*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Responding to Conflict 2000. *Working with Conflict. Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books.
- Rosenberg, Marshall B. 2000. *Nonviolent Communication: A Language of Compassion*. Eucinitas, CA: PuddleDancer Press.
- Rothman, Jay 1997. *Resolving Identity Based Conflicts in Nations, Organisations and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge Peter M. et al. 1999. *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter M. et al. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.

- Siebenhuhner, Peter and Bernd Hagen 2005. *Handbook for Trainers and Practitioners in Conflict Resolution*. Lilongwe, Malawi: Forum for Dialogue and Peace.
- Sternberg, Patricia 1998. *Theatre for Conflict Resolution. In the Classroom and Beyond*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Stone, Douglas, Bruce Patton and Sheila Heen 1999. *Difficult Conversations. How to Discuss what Matters Most*. New York: Viking Penguin.
- United Nations 2003. *Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations*. Available for download at <http://pbpu.unlb.org/pbpu/view/viewdocument.aspx?id=2&docid=271>.
- United Nations [without year]. *United Nations Peacekeeping Training Manual*. Available for download at <http://www.un.org/Depts/dpko/training>; accessed 13 July 2005.
- Verein für Friedenspädagogik, Tübingen e.V. Literature and various manuals available for download at www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/lit_kon/in_kon, www.friedenspaedagogik.de/service/literatur/in_lit.htm.
- Vopel, Klaus W. 2001. *Kreative Konfliktlösung. Spiele für Lern- und Arbeitsgruppen*. Salzhäusen: iskopress.
- Weeks, William H., Paul B. Pederson and Richard W. Brislin (eds.) 1982. *A Manual of Structural Experiences for Cross-Cultural Training*. Washington, DC: The Society for Intercultural Education, Training and Research.
- White, Ken W. and Bob H. Weight 2000. *The Online Teaching Guide. A Handbook of Attitudes, Strategies and Techniques for the Virtual Classroom*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Working for Peace: A Handbook of Practical Psychology and Other Tools* 2006. Ed. by Rachel Macnair and Psychologists for Social Responsibility. Atascadero, CA: Impact Publishers.
- Working for Reconciliation: A Caritas Handbook*. Vatican: Caritas Internationalis 1999.

Tréning miestnych kapacít (Základný tréning a tréning pre trénerov)

- African Center for the Constructive Resolution of Disputes (ACCORD), South Africa: www.accord.org.za
- Association for Conflict Resolution (formerly SPIDR), USA: www.acrnet.org
- Austrian Study Center for Peace and Conflict Resolution (ASPR), Stadtschlaining, Austria: www.aspr.ac.at
- CDR Associates, USA: www.mediate.org
- Centre for Conflict Resolution (CCR), South Africa: <http://ccrweb.ccr.uct.ac.za>
- Centre for Education and Networking in Non-Violent Action (Bildungs- und Begegnungsstätte für gewaltfreie Aktion) KURVE WUSTROW e.V., Germany: www.kurviewustrow.org
- Centre for Nonviolent Action, Sarajevo/Belgrade, BiH/Serbia: www.nenasilje.org
- Clingendael – Netherlands Institute of International Relations, NL: www.clingendael.nl
- Coverdale, worldwide: www.coverdale.com
- Creative Associates, USA: www.caii.com
- Educators for Social Responsibility, Cambridge, USA: www.esrnational.org
- Institute for Integrative Conflict Transformation and Peacebuilding (IICP), Austria: www.iicp.at
- Institute for Multi-track Diplomacy (IMTD), Washington, DC, USA: www.imtd.org
- International Alert, UK: www.international-alert.org
- InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung (Capacity Building International, Germany): www.inwent.org, especially the Global Campus at <http://www.gc21.de/ibt/GC21/opengc21/ibt/index.html>
- LEAP Confronting Conflict, UK: www.leaplinx.com
- Partners for Democratic Change, USA: www.partnersglobal.org
- Peace Action Training and Research Institute of Romania (PATRIR): www.patrir.ro
- Mercy Corps' Conflict Management Group, USA: www.cmgroup.org
- Nairobi Peace Initiative, Kenya: npi@africaonline.co.ke (contact)
- Nonviolent Peaceforce: www.nonviolentpeaceforce.org
- Public Conversations Project, USA: www.publicconversations.org
- Responding to Conflict, UK: www.respond.org

Search for Common Ground, USA: www.sfcg.org and its European Center for Common Ground: www.sfcg.org/eccg.htm

Transcend, USA: www.transcend.org

Training for Change, Philadelphia, PE (USA): www.trainingforchange.org

Vienna Conflict Management Partners, Austria: www.viennapartners.com

West African Network for Peace-building (WANEP): www.wanep.org (contact: wanep@wanep.org)

Informačné zdroje: Platformy, siete a výskumné centrá

Alliance for Conflict Transformation (ACT), USA (membership network): <http://conflicttransformation.org>

Associations and Resources for Conflict Management Skills (ACRA): www.peacetraining.org

Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin, Germany: www.berghof-center.org, with its Berghof Handbook for Conflict Transformation: www.berghof-handbook.net

Berghof Foundation for Peace Support, Berlin, Germany: www.berghof-peacesupport.org

Coexistence Initiative, New York, USA: www.coexistence.net

Collaborative for Development Action (CDA), Cambridge, USA – Reflecting on Peace Practice (RPP) and Local Capacities for Peace / “Do no harm” projects: www.cdainc.com

Committee for Conflict Transformation Support (CCTS), formerly the Coordinating Committee for Conflict Resolution Training in Europe (CCCRTE) (1995-1997), UK: www.c-r.org/ccts

Conciliation Resources (including the publication Accord Series), UK: www.c-r.org

Conflict, Development and Peace Network (CODEP), UK: www.codep.org.uk

Conflict Resolution Consortium, University of Colorado at Boulder, USA: www.conflict.colorado.edu, including CR Info: www.crinfo.org

Beyond Intractability: www.beyondintractability.org

Conflict Resolution Network Canada: www.crnetwork.ca (includes directories)

European Center for Conflict Prevention, NL: www.conflict-prevention.net (includes directories; an updated version is available on CD-Rom and accessible on the web through www.gppac.net. Go to website, choose . Network . Directory (searchable by organisation's name, keyword (e.g. “training”) and region/country)

European Peace Liaison Office (EPLO), Brussels: www.eplo.org

Plattform Zivile Konfliktbearbeitung, Germany: www.konfliktbearbeitung.de

Peacemakers Trust, Canada: www.peacemakers.ca/education/educationlinks.html

Peaceworkers, UK (now part of International Alert): www.peaceworkers.org.uk

Reliefweb – Training Inventory: www.reliefweb.int/training/

Zoskupenia trénerov

Action for Conflict Transformation Network (ACTION), established by Responding to Conflict in 2000, UK: www.action-global.org or www.respond.org

BOND, UK: www.bond.org.uk/lte/index.htm (members network, focus on organisational development)

Coexistence Initiative, New York, USA: www.coexistence.net

Committee for Conflict Transformation Support (CCTS), formerly the Coordinating Committee for Conflict Resolution Training in Europe (CCCRTE) (1995-1997), UK: www.c-r.org/ccts

Conflict, Development and Peace Network (CODEP), UK: www.codep.org.uk

Conflict Resolution Network, Australia: www.crnhq.org

Conflict Resolution Network, Canada: www.crnetwork.ca

German agencies with expert pools for evaluation and possibly training: www.ifa.de/zivik; www.bmz.de; www.zif-berlin.org

German trainer collective for non-violence training: www.tk-windrose.de (German only!)

German trainer collective for nonviolent action and creative conflict resolution: <http://chdilg.gmx-home.de/> (German only!)

Hague Development Collective, NL: www.thdc.nl

International NGO Training and Research Centre (INTRAC), UK: www.intrac.org with (online) bulletin ONTRAC

Kontakty:

Tento manuál je jedným z výsledkov práce konzorcia partnerských organizácií. Ak sa chcete o nich dozvedieť viac, alebo ich kontaktovať, využite nasledujúci zoznam:

Centre for Training and Networking in Nonviolent Action – KURVE Wustrow

Kirchstr. 14, 29462 Wustrow, Germany
Tel: +49-5843-987131, Fax: +49-5843-987111
Email: training@kurviewustrow.org
www.kurviewustrow.org

PDCS, o.z., Partners for Democratic Change Slovakia

Stúrova 13, 811 02 Bratislava, Slovakia
Tel: +421-2-5292-5016, Fax: +421-2-5293-2215
Email: pdcs@pdcs.sk
www.pdcs.sk

Civilian Defence Research Centre

Via della Cellulosa, 112; 00166 Roma, Italy
Email: roma@pacedifesa.org
www.pacedifesa.org

International Fellowship of Reconciliation (IFOR)

Spoorstraat 38, 1815 BK Alkmaar, The Netherlands
Tel: + 31-72-51 23 014, Fax: + 31-72-51 51 102
Email: office@ifor.org
www.ifor.org

Peace Action Training and Research Institute of Romania

Boulevard 1st December 1918 nr. 26, 400699 Cluj-Napoca, Romania
Tel/ Fax: +40 264 420 298
Email: info@patrir.ro
www.patrir.ro



Projekt bol financovaný Európskou úniou