

# 1

## KONFLIKT A JEHO MIESTO V MEDZIĽUDSKOM STYKU

Predpokladáme, že nielen pojem, ale aj samotný konflikt je všeobecne známy a všetci s ním máme nejakú skúsenosť. Konflikt môže byť vnímaný rôzne. Môžeme rozlišovať konflikt podľa jeho priebehu a dôsledkov, môžeme hovoriť o konfliktoch negatívnych a pozitívnych, deštruktívnych a konštruktívnych. Iné sú konflikty medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi, odlišné sú konflikty ekonomické, politické, globálne, regionálne, etnické, kultúrne, náboženské, ale aj medzigeneračné, pracovné či rodinné. Text, ktorý máte v rukách, sa zameriava na mikrosociálny kontext, budeme teda hovoriť o konfliktoch medzi ľuďmi, ktorí spolu priamo alebo nepriamo komunikujú, viac alebo menej sa poznajú, boli alebo aj sú v nejakom vzťahu. Tým vymedzujeme tému na medziľudský styk dvoch alebo viacerých ľudí a skupín. Vonkajšie správanie je odrazom vnútorného sveta jedinca, a tak sa nemôžeme vyhnúť ani téme prežívania a vnútorných rozporov a dilem, ktoré budeme nazývať intrapsychické alebo intrapersonálne konflikty. Vnútorný konflikt pritom môže a nemusí byť podmienkou interpersonálneho konfliktu. Intrapersonálnemu konfliktu sa budeme venovať samostatne v tejto kapitole len okrajovo.

v kapitole Intrapersonálny konflikt). Považujeme za dôležité zdôrazniť, že v konfliktoch sa angažujú všetci – zdraví i chorí, mladí aj starí, vzdelaní či nevhodní, muži i ženy. Každý s vlastnými cieľmi a svojským štýlom.

Všeobecne nemožno súhlasiť s generalizáciou, že konflikt vyvolávajú problémoví ľudia. Je nesporne pravda, že niektorí z nás konflikty obľubujú viac. Na druhej strane konflikt je prirodzený a sme presvedčení, že pri konštruktívnom uchopení v mnohých rovinách aj produktívny.

### 1.3 Dynamika konfliktu

Konflikt má v medziľudskom styku svoje nenahraditeľné miesto. Bez prejavov odlišností, iných názorov by nedochádzalo k zmenám, pozitívnym i negatívnym. Smutný, ale skutočný je fakt, že v konfliktných obdobiach vývoj v mnohých oblastiach akceleruje razantnejšie. Nechceme tým povedať, že sme zástancami lokálnych alebo globálnych konfliktov. Mienime tým naznačiť smer uvažovania. Inakosť je elementárnym východiskom, na svete niet dvoch rovnakých ľudí. Skúsenosť každého z nás je iná. Reprezentácia reality v našej mysli je nezriedka vzdialená dokonca aj ľuďom, s ktorými sme zdieľali významnú časť svojho života. *Veľmi si dvoch súrodencov. Vyrastali v rovnakom prostredí, za relatívne rovnakých podmienok a ich vnímanie sveta a aj ich detstva bude iné.* Brániť odlišnostiam alebo ich popierať znamená nepripustiť iný pohľad, iný názor, teda konflikt. Konflikt nie je v rozpore so spoluprácou a slobodou, naopak sloboda prináša rozmanitosť, inakosť a aj extrémny. Ak sa popiera možnosť autentických prejavov vzťah môže navonok vyzeráť nekonfliktne. V skutočnosti sú rozpory zrejme skryté alebo latentné. Za bezkonfliktný možno považovať vzťah založený na súlade bazálnych hodnôt, kde sa konflikty síce objavujú, ale nemusia zasahovať bytostné otázky. Taký vzťah možno pokojne nazvať kooperatívny. Kooperatívnym je aj vtedy, ak sa objavujú aj zásadné rozpory, ale aktéri ich dokážu riešiť konštruktívne a zmysluplne. Zhoda vo všetkých otázkach spolunažívania a spolupráce nie je jednoduchou možnosťou, a asi by aj bola nudná. Prirodzený je nesúlady, čo nevyklučuje vnímať vzťah ako prevažne harmonický.

*bola zmena atmosféry medzi sporiacimi sa stranami. Na začiatku bolo vysoké napätie, na konci prišlo k obrovskej úlave a uvoľneniu. Ak by to celé bolo nafilmované, odmietli by sme to ako trápny sentimentálny gýč. V pokročilej mediáčnej a poradenskej praxi je stále prekvapujúce, aké rozmanité riešenia ľudí napadnú. Na pracovisku, kde sme pôsobili, nás kolegovia hneď po ukončení jednej porady s nadriadeným upozornili, že nemôžeme počítať s predĺžením pracovnej zmluvy. Nadriadený nebol schopný prijať spätnú väzbu, kolegovia mali pravdu a my sme sa ukázali ako naivní a nepoučiteľní.*

Veríme, že nás na ceste životom skúsenosť s intrapersonálnymi, medziludskými, skupinovými i medziskupinovými konfliktmi formuje. Do akej miery pozitívne, nie je v tomto kontexte rozhodujúce. Veríme tiež, že sa naša kapacita konštruktívne viesť konfliktné situácie a budovať vzťahy môže vždy rozvíjať. Nové sociálne zručnosti sa osvojujú v každom veku.

## 1.5 Univerzalita a jedinečnosť konfliktu

V predchádzajúcich častiach textu sme sa sústredili na koncepty, ktoré hľadajú všeobecné zákonitosti sociálnych konfliktov v mikrosociálnom kontexte. Prezentovali sme definície, ktoré obsiahli hĺbku i šírku javu, výskyt konfliktov a ich dôsledky, dynamiku a vývoj sporu, funkcie konfliktu v procese socializácie. Metaanalýza skúmania sociálnych konfliktov priviedla autorov Mason, Rychards (in Woodhouse et al., 2015) k tvorbe kruhu konfliktu (obr. 3). Formálne sme upravili len poradie faktorov tak, aby zodpovedalo zámerom tejto časti publikácie, obsah je takmer totožný s originálom (neodpustili sme si drobné doplnky).

Kruh konfliktu (obr. 3) predstavuje generalizáciu faktorov vzniku, rozvoja a riešenia sociálneho konfliktu. Prítomnosť všetkých šiestich činiteľov v medziludskom konflikte potvrdzujú výskumné dáta. Všetky z nich majú popritom aj svoju subjektívnu tvár.

Začneme zvrchu, aktérmi. Napriek faktorom ako nadosobný skupinový tlak a vplyv inštitucionálnych mechanizmov aktérmi konfliktu sú vždy ľudia. O objektivite ľudí vo vzťahu k druhým sú popísané rozsiahle publikácie. V súvislosti s konfliktom sa prikláňame k chápaniu človeka viac

Tou je vnímanie svojej verzie príbehu, tá pozostáva z troch komponentov:

1. príbeh, problém, konflikt je prezentovaný tak, aby demonštroval, aký je tento účastník sporu dobrý a nekonfliktný,
2. „utrpenie“ účastníka sporu je zobrazené a prezentované tak, aby vzbudilo dojem, aký je zlý druhý účastník konfliktu a ako konflikt spôsobila druhá strana,
3. návrh riešenia konfliktu pozostáva v požiadavke, ako sa má zmeniť druhý účastník konfliktu.

Tvrdenie autora je formulované trochu jednoznačne, ale nie je vzdialené realite. Popri subjektívnom vnímaní môžeme predsa len na všeobecnej úrovni rámcovo a orientačne rozlíšiť deštruktívne a konštruktívne správanie v konflikte (obr. 4).

Obr. 4 Dve dimenzie konfliktu

Postoj	Deštruktívne správanie	Konštruktívne správanie
Priamy štýl jednania, aktívny postoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• útok, zneužívanie, násilie</li> <li>• devalvácia osoby, ponižovanie</li> <li>• zneisťovanie druhých</li> <li>• hľadanie nedostatkov</li> <li>• odmietanie spolupráce</li> <li>• súperenie a rivalita</li> <li>• kritika voči iným, odmietanie spätnej väzby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asertívna komunikácia</li> <li>• uplatňovanie vlastných potrieb, nie na úkor druhých</li> <li>• rešpekt k odlišnostiam a opozícii, tolerancia, empatia</li> <li>• otvorenosť voči novým podnetom</li> <li>• dialóg a partnerstvo</li> <li>• akceptácia spätnej väzby a uznať vlastnú chybu</li> </ul>
Nepriamy štýl jednania, prejavy pasivity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manipulácia</li> <li>• úskok</li> <li>• pasívna/ nepriama agresia</li> <li>• nezáujem o spoluprácu</li> <li>• mlčanie</li> <li>• neposkytnutie zdrojov</li> <li>• vydieranie (emočné a iné)</li> <li>• silné hranice</li> <li>• pasívna arogancia</li> <li>• devalvácia predmetu konfliktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trpezlivosť, empatia</li> <li>• pasívna participácia</li> <li>• podpora akceptovateľných postupov</li> <li>• zdravý odstup</li> <li>• nepriame vedenie (so znakmi manipulácie)</li> <li>• prispôsobenie</li> <li>• závislosť</li> <li>• kooperatívne váhanie</li> <li>• pasívna rezistencia</li> </ul>

Zdroj: Deutsch a de Matos, in Deutsch, Coleman, Marcus, 2006.

Predpokladáme, že by mohli byť inšpirujúce. Veríme, že záujem o tému vyplýva viac zo snahy konfliktom porozumieť a zdravo ich riešiť ako z potreby škodiť a inšpirovať sa k deštrukcii.

### 2.1.1 Sebapoznanie a konflikt

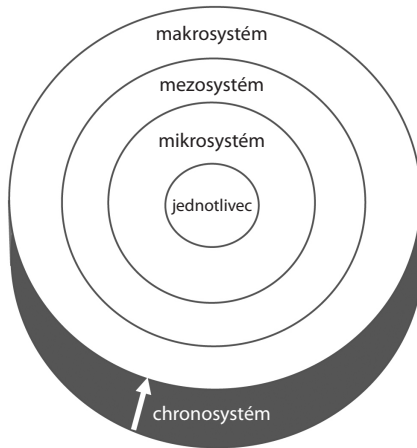
Úvod tejto témy začneme krátkym vstupom do oblasti sebapoznania/sebapoznávania. Kuneš (2009) identifikoval tri okruhy charakteristické pre proces sebapoznávania. Prvou je sebauvedomovanie, rozpoznávanie, reflexia vlastnej jedinečnosti. Do druhej by bolo možné zaradiť tému schematickeho vnímania seba a iných. Pri voľnejšej sumarizácii publikácie môžeme identifikovať tretí okruh, ktorým sú vlastné limity, projekcie, nedostatky a prenosy v práci s ľuďmi. Kuneš píše o vnútornom a vonkajšom svete jedinca, o úrovni uvedomovanej a neuvedomovanej, rozlišovaní emócií, správania, behaviorálnej a kognitívnej zložky. Pričom opakovane zdôrazňuje fakt, že napriek snahe skúmať jednotlivé časti samostatne, nikdy ich nemožno v skutočnosti oddeliť.

Sebapoznávanie je popisované ako proces introspekcie, introvízie, sebareflexie, sebaexplorácie, sebauvedomovania, sebakontroly, sebaodkrývania či snahy získať tzv. genetický náhľad. Pri miernej intelektovej námahe by sme asi našli aj ďalšie kvetnaté a podobne zrozumiteľné pojmy. V podstate ide o lepšie porozumenie vlastnému spôsobu uvažovania, svojim emóciám, správaniu a hodnoteniu seba vo vzťahu k spoločnosti. V kontexte vonkajšieho „sveta“ ide o sebaaprezentáciu na jednej strane a sociálnu citlivosť voči iným na strane druhej (obr. 6).

Model uvažovania o sebe samom vo vzťahu k bezprostrednému sociálnemu prostrediu vytvorili autori Luft, Ingham (Kratochvíl, 2001) ešte v päťdesiatych rokoch minulého storočia. Napriek tomu koncept prežil a je dodnes aktuálny. Známy je pod názvom Okienko JOHARI (skratku tvoria začiatkové písmená krstných mien autorov Joseph a Harrington), nie je to Johariho okno.

Schéma JOHARI je v oblasti pomáhajúcich profesií dobre známa. Pre viacerých čitateľov nebude novinkou. Vzhľadom na závery, ktoré z neho vyvodzujeme pre prácu s konfliktom, považujeme za nutné sa pri ňom

Obr. 8 Sociálne systémy podľa teórie ekologických prístupov



*Zdroj: Podľa Bronfenbrenner, In Matoušek, 2001, doplnené.*

Sociálny konflikt sa odohráva na úrovni dvojice, trojice alebo viacerých aktérov (bilaterálny, trilaterálny, multilaterálny konflikt), ktorí majú alebo mali priamy kontakt, v rámci skupiny a medzi skupinami. V skutočnosti kopírujeme delenie konfliktov podľa Křivohlavého (2002) na intrapersonálny, interpersonálny, skupinový a medziskupinový s tým, že posledné tri sme zahrnuli do jednej kategórie sociálny konflikt.

Wilmot, Hockerová (2004) venujú veľkú časť publikácie zložkám sporu. Časť z nich uvádzame v kapitole o sociálnych kolíziách, ďalšie považujeme za významné v súvislosti s podkapitolou Interpersonálny konflikt. V sociálnych konfliktoch zohrávajú významnú úlohu činitele:

- kultúrne aspekty konfliktu,
- etnické aspekty konfliktu,
- rodové aspekty konfliktu,
- generačné otázky.

Postupne sa budeme venovať všetkým štyrom oblastiam, začíname kultúrnymi aspektami konfliktu.

## Generačné aspekty konfliktu

Téma konfrontácie generácií sprevádza ľudstvo v celej jeho histórii. Skúsenosť so staršími či mladšími súrodencami, rodičmi, kolegami, priateľmi, nadriadenými i podriadenými je univerzálna. Otázky generácií a ich odlišností sú pomerne populárne a môžu byť dobrým čítaním. Rozlišovanie generácií *baby boomers*, x, y, z, alfa je jednou z ciest, ako problém uchopiť. Z hľadiska tímovej dynamiky, tvorby pracovných tímov, skupinovej diverzity má zrejme svoj potenciál. Môže byť podnetné, ak ponúka viaceré dimenzie, nielen rozmer starší v. mladší. Na druhej strane vyžaduje diferencovať ľudí, vytvárať kategórie, a tým aj riziko predsudkov a stereotypov. Z hľadiska sociálnych konfliktov a ich riešenia považujeme preto za schodnejšie zamerať sa na všeobecné charakteristiky medzigeneračných pnutí, nedorozumení a konfliktov bez ohľadu na fakt, o príslušníkov ktorej konkrétnej generácie pôjde. Začneme v pracovnom prostredí, kde je výskyt medzigeneračných konfliktov vysoký. Pokračovať budeme krátkym vstupom do vývinovej psychológie. Z oboch sa potom pokúsime odvodiť niektoré princípy vzniku a rozvoja sporov medzi rozličnými vekovými skupinami.

Urick et al. (2017) spracovali tému medzigeneračných konfliktov na pracovisku. Vychádzali z hypotézy, že generačné odlišnosti sú potenciálnym zdrojom konfliktov. Svoj výskumný zámer odôvodnili neuspokojivými odpoveďami predchádzajúcich analýz zameraných na hodnotovú orientáciu, osobnostné charakteristiky, kariérové vzorce, motiváciu, štýl vedenia ľudí, kreativitu, alebo stereotypy rôznych generačných skupín. Žiadny z uvedených výstupov, podľa autorov, neposkytol dostatočný a v praxi aplikovateľný záver o intergeneračných konfliktoch. Porovnávali dve vekovo vzdialené skupiny. Príslušnosť ku generácii bola vymedzená vekom. Formulovali tri výskumné otázky – čo je podstatou medzigeneračného konfliktu, aké stratégie sa uplatňujú pri riešení medzigeneračných sporov, aké faktory ovplyvňujú vnímanie a dopad konfliktov. Vzhľadom na zameranie tejto podkapitoly zostaneme len pri prvej časti výskumu.

Autori prišli k záverom, že vzájomné vnímanie generačných skupín vedie k trom typom napätí – ku konfliktom hodnôt, správania a identity.

ľuďmi. Druhým dôvodom je porozumieť vzťahu medzi **emóciami a konfliktom**. Nair (2008) konštatuje, že výskumy zamerané na objasnenie ich úlohy v konfliktoch sa väčšinou venovali skúmaniu afektu a nálady alebo pozornosť sa zameriavala len na hnev. Tretí dôvod súvisí s **emóciami a riešením konfliktu**. Z množstva existujúcej literatúry o emóciách, staršej aj novej, je najviac priestoru venovanému tomu, ako emócie zvládať, tmiť, neprejsť, prípadne prejsť sociálne a kultúrne vhodným/očakávaným spôsobom. S týmto všetkým sa pri riešení konfliktu môžeme stretnúť, či sme jeho priamym účastníkom alebo treťou stranou, ktorá pomáha konflikt riešiť.

### 3.1 Emócie

Každý z nás ich pozná, má s nimi bohatú skúsenosť a každý im rozumie po svojom. Pri práci s ľuďmi by sme s nimi mali vždy počítať. Nie je celkom pravdivý hodnotiaci výrok, s ktorým sa bežne stretávame: *On/ona je emocionálna*. V povedomí ľudí takýto výrok implikuje slabosť človeka, ktorý dal najavo svoje emócie. Každý z nás prežíva emócie. Rozdiel medzi nami je v tom, do akej miery ich v rôznych situáciách prejavujeme. V dobre známom prostredí emócie prejavujeme oveľa spontánnejšie. V inom, napr. pracovnom prostredí ich viac kontrolujeme. Je to práve pracovné prostredie, ktoré upozorňovalo na problémy súvisiace s emocionálnym správaním pracovníkov (Scott, 2010), čo postupne vzbudzovalo záujem hlbšie porozumieť emóciám. Prevláda presvedčenie, že v práci nemajú emócie miesto. Vo väčšine pracovných organizácií sú prípustné pozitívne emócie, ktoré signalizujú, že boli uspokojené osobné hodnoty. Negatívne emócie naznačujú, že je potrebné ešte vyvinúť úsilie, aby sa práca dokončila alebo problém vyriešil.

Ak by sme mali povedať, čo sú emócie, pravdepodobne by nám chýbali slová, ktoré by vystihovali to, čo pri nich prežívame. Už v psychologickom slovníku z 80. rokov 20. storočia (Reber, 1985) sa uvádza, že emócie odolávajú akejkoľvek snahe o ich definovanie a že žiadny iný pojem v psychológii nie je tak nedefinovateľný a pritom tak často používaný, ako sú emócie.



Dnešný človek prežíva pocity ohrozenia aj v sociálnych interakciách s druhými ľuďmi (v rodine, na pracovisku, v susedstve), keď je v hre jeho predstava o sebe, sebaúcta, prežívanie vlastnej hodnoty. Spolupráca a spolunažívanie s druhými ľuďmi prináša veľa psychosociálnych stresorov, konflikt nevynímajúc, a útek alebo útok (fyzický alebo verbálny) nie je vhodnou reakciou na ich zvládnutie. Uvedomenie si dôsledkov takýchto reakcií ho vedie k tomu, aby hľadal iné, danej situácii primerané spôsoby zvládania pocitu ohrozenia. Mobilizovaná energia pripravená na zvládnutie ohrozenia sa potrebuje uplatniť, spotrebovať. Ovládanie či potláčanie (neprejavenie) vyvolaných emócií je záťažou pre organizmus, a vplyvom zvýšenej psychickej tenzie začínajú trpieť vnútorné orgány, v ktorých sa hromadí vnútorné napätie. Zvoliť vhodný spôsob ich prejavu znamená riadiť sa sociálnymi a kultúrnymi normami. Môže to byť naším priáním, avšak môže to byť nad naše možnosti. V hre je kontrola nad našimi emóciami, ktorá keď zlyhá, čelíme ich rôznym dôsledkom, najčastejšie v podobe vzniku konfliktu.

Emócie majú dôležitú úlohu v našom živote, majú zásadný význam pre reguláciu správania, sú motiváciou/pohnútkou ku konaniu. Ovplyvňujú nás, majú vplyv na naše vzťahy s druhými ľuďmi, spôsob ako s nimi vychádzame v bežnom živote. Kritickú úlohu zohrávajú v našom rozhodovaní. Ľudia sú pri rozhodovaní ovplyvnení svojimi emóciami. Pri riešení konfliktov záleží na emóciách, lebo rozhodujú o výsledku. Porozumenie emóciám vlastným, aj emóciám druhých ľudí, ovládanie emócií vlastných a ovplyvňovanie emócií druhých je prejavom emocionálnej inteligencie (Goleman, 1996; Boland, Ross, 2010), ktorá zvyšuje pravdepodobnosť vyriešenia konfliktu k spokojnosti zúčastnených strán.

### **3.2 Regulácia emócií**

Na základe skúseností z poradenskej a mediačnej praxe môžeme potvrdiť, že téma zvládania emócií klientov priťahuje. Je to dôležitá téma v pracovnej oblasti a atraktívna v bežnom živote. Zvykli sme sa kontrolovať, záleží nám na tom, kde, akým spôsobom a aké emócie prejavíme. Podľa

## 4.1 Emócie a dynamika konfliktu

Každý podvedome počíta s prítomnosťou emócií v konflikte. Už menej sa zaujímate o to, v akom vzťahu sú emócie a konflikt. Obidve témy, konflikt aj emócie, sa dlho skúmali oddelene (Nair, 2008). Súviselo to s prevládajúcim záujmom o kognície vo výskumoch v sociálnej psychológii. Až na prelome milénia sa objavujú výskumy s ambíciou preskúmať prepojenie emócií a konfliktu, a následne vymedziť vzťah medzi nimi. Do pozornosti sa dostávajú nielen negatívne, ale aj pozitívne emócie.

Pre pochopenie vzťahu medzi emóciami a konfliktom bolo užitočné pozrieť sa na *konflikt* ako na *dynamický proces* (Pondy, 1997). Téma dynamiky konfliktu je podrobne spracovaná v prvej kapitole knihy.

Kolb a Putnam (1992) považujú emócie za jednu z podmienok prejavovania konfliktu popri ostatných príčinách, akými sú nezlučiteľnosť cieľov, prostriedkov, činností, kontextu a jeho dôsledkov.

Bližšie špecifikovanie vzťahu emócií a konfliktu sa spája s intenzitou prežívaných emócií a druhom emócií vo vzťahu k jednotlivým fázam rozvoja konfliktu. Intenzita emócií hrá dôležitú úlohu pri eskalácii konfliktu (Scott, 2010). Čím je konflikt intenzívnejší, tým sú aj emócie silnejšie, a tým je ťažšie ich ovládať. Nie všetky emócie majú rovnakú intenzitu. Niektoré sú mierne a nezaujímavé, iné sú silné a pôsobivé. Intenzita emócií je indikátorom toho, čo je pre jedinca dôležité. Potočková (2013) spája eskaláciu konfliktu s postupným zosilňovaním negatívnych emócií a ich utlmovaním vo *fáze deeskalácie*. Konflikt zostáva v latencii až dovtedy, kým nevznikne nejaká udalosť, ktorá ho spustí. I keď sa v prvej fáze konflikt nemusí prejavovať navonok, emócie sú už prítomné, či už ako napätie alebo vnútorná nepohoda. Sú ľahko ovládateľné, a preto sa väčšinou neprejavia navonok. Vo *fáze konfrontácie*, kedy sa strany snažia situáciu vyriešiť vysvetľovaním, presvedčovaním, vyhrázaním, snahou o pochopenie alebo hľadaním riešenia sa intenzita emócií môže striedať. Účastníci konfliktu väčšinou ešte dokážu racionálne kontrolovať svoje správanie. Keď sa konflikt nedarí riešiť prichádza k jeho eskalácii. Negatívne emócie výrazne dominujú vo *fáze polarizácie*. Účastníci konfliktu začínajú skreslene vnímať situáciu konfliktu v dôsledku neochoty navzájom sa počúvať

Pri konštruktívnom riešení konfliktov je užitočné upriamiť pozornosť aj na komunikačný štýl. Je potrebné osvojiť si taký *spôsob komunikácie*, ktorým udržiavame *rovnováhu* medzi potenciálom pozitívnych a negatívnych emócií. Pozitívne emócie *rozširujú a rozvíjajú* našu kapacitu riešenia problému zmenou myslenia. Negatívne emócie majú schopnosť *zúžovať* priestor pre zmenu myslenia.

Konflikt a emócie sú základom problémov, a sú aj ich riešením. Aby sme mohli zapojiť do riešenia konfliktu naše silné stránky, musíme najprv venovať pozornosť negatívnym emóciám, ktoré sú cestou k našim hlbšie zakotveným pozitívnym potencialitám. Je užitočné, ak dokážeme transformovať konflikt na *dobrý konflikt*, a to pomocou vzájomného posilňovania sa a kooperatívneho riešenia problému.

## 6.2 Emócie a riešenie konfliktov za účasti tretej strany

V prípade alternatívnych foriem riešenia konfliktu je touto treťou stranou mediátor. Bez ohľadu na druh konfliktu a model mediácie, emócie sú v mediácii vždy prítomné. Častejšie môžeme o nich počuť pri konfliktoch, v ktorých sa nedali prehliadať, vystupovali do popredia, boli intenzívne. Ak sa s nimi stretávame v tejto podobe, hovoríme o nich aj z dôvodu, že boli prekážkou v riešení konfliktu.

### Dynamika emócií v mediáčnom procese

V procese riešenia konfliktu sa mediátor stretáva takmer so všetkými druhmi emócií. Sporové strany vstupujú do mediácie a sú ovplyvnené emóciami súvisiacimi s konfliktom a aj emóciami, ktoré sú vyvolané pozvaním na mediáciu. Osobné stretnutie u mediátora predstavuje pre nich náročnú situáciu. Sporové strany prichádzajú vo vnútornom napätí, prežívajú stres z očakávania. V závislosti od intenzity stresu sa im darí viac alebo menej úspešne ovládať negatívne emócie, zastierať ich alebo potláčať. Pod ich vplyvom často prichádza k zlyhávaniu kognitívnej regulácie správania.

### Ciele mediátora v práci s emóciami

Mediátori môžu mať rôzne ambície v tom, ako budú s emóciami pracovať. Spôsob práce s emóciami určuje cieľ, ktorý chce mediátor dosiahnuť. Môže chcieť emócie úplne vylúčiť z mediácie, znižovať ich intenzitu, porozumieť im, atď. Mediátori najčastejšie pracovali s týmito cieľmi pri emóciách sporových strán:

- *zvládnuť* emócie – emócie stimulovali, aby ešte zosilneli a nechali ich doznieť, a ďalej s nimi už cielene nepracovali;
- považovať emócie za dôležitý *zdroj údajov* o záujmoch a potrebách sporových strán, o vzťahu k druhej strane, o motivácii k vyriešeniu sporu;
- priniesť *úľavu a znížiť psychické napätie* u sporových strán tým, že ponechajú priestor na prejavenie emócií;
- znovuprežitie emócií spojené s *katarziou*, prináša úľavu v podobe oslobodenia sa od negatívnych emócií;
- cieleňá práca s emóciami, *provokovať* ich, ak sú potláčané, maskované, aby dostali na povrch údaje, ktoré posunú mediačný proces bližšie k dohode;
- *legitimizácia emócií* sporových strán, uznávať ich prirodzenú existenciu, najmä v situáciách konfliktu;
- prejavovať *empatické porozumenie* vyjadreným emóciám.

Duffy (2010) považuje schopnosť empatického porozumenia za podstatnú zručnosť mediátora. Zastáva názor, že keď účastníci mediácie prejavujú emócie, mediátor by mal nielen počúvať, ale aj komunikovať sporovým stranám empatické porozumenie týchto emócií. Strany sa upokojia pretože vedia, že ich pocity boli vypočuté a že im bolo porozumené. Tým, že je emócia takto rozpoznaná a pomenovaná, stráca na svojej intenzite. Zároveň môžu začať o emócií hovoriť, a tým sa uvoľniť.

Vedomá prítomnosť cieľa v práci s emóciami mediátorovi uľahčuje hľadanie spôsobov, ako cieľ dosiahnuť. Ak sa obáva pracovať s emóciami, bude jeho cieľom kontrolovať emócie sporových strán.