

1.3 Začiatky mediácie v Československu a na Slovensku

Rok 1989 predstavoval nesporne politicky a spoločensky významný zlom pre celú strednú Európu. V socialistických krajinách vôkol Československa sa počas tohto roka diali závažné zmeny. Len v Československu ešte do novembra 1989 vládol normalizačný brutálny socializmus zbavený akéhokoľvek hodnotového základu zameraný len na udržanie totalitnej moci a predlžovanie bezperspektívnej agónie „zmrazenej“ spoločnosti. Väčšina spoločnosti bola napriek významným pokusom disidentského hnutia stále skeptická voči potenciálnej zmene. Kompletná politická a ekonomická moc vrátane silových zložiek bola v rukách komunistickej strany, neexistovali nezávislé inštitúcie, médiá ani štátom nekontrolované združenia. Situácia vyzerala bezvýhodiskovo, kým neprišiel silný podnet v podobe bezprecedentného drastického útoku polície na pokojnej demonstrácii študentov dňa 17. novembra 1989.

Počas leta 1989 vznikla z podnetu skladateľa a hudobníka M. Kocába a publicistu M. Horáčka unikátna iniciatíva *Most* (Kocáb, 2019). Výhodiskom bola prezieravá myšlienka naštartovať dialóg medzi vládou ČSSR a disidentským hnutím. Obdivuhodné je, že dvaja disidenti dokázali vynikajúco predvídať budúci vývoj, vyhodnotili kľúčový rozmer potenciálnej zmeny pri odovzdávaní politickej moci a mali odvahu naplno sa v tejto aktivite angažovať. Obidvaja presne odhadli, že cestou k politickým špičkám by mohol byť predseda federálnej vlády L. Adamec. Vychádzali z náznakov sympatií vtedajšieho predsedu vlády k procesu perestrojky⁹. V jesenných mesiacoch roku 1989 sa M. Kocábovi a M. Horáčkovi postupne, ale komplikovane podarilo dostať k L. Adamcovi a k jeho spolupracovníkom. Výsledkom bolo následné sprostredkovanie viacerých stretnutí medzi zástupcami vlády a disidentských kruhov po spontánnej revolučnej erupcii. Iniciatíva *Most* prešla viacerými úpravami a bola dokumentom rámčujúcim opakované dialógy, ktoré nakoniec významne prispeli k pokojnému odovzdaniu politickej moci v štáte. Na obr. 1.1 je autentická fotografia zo stretnutia uskutočneného 26. novembra 1989, kde si podávajú ruky V. Havel ako predstaviteľ disidentského hnutia a L. Adamec za federálnu vládu. Uprostred sú sediaci zľava M. Horáček a M. Kocáb.

⁹ Perestrojka – politické hnutie v Sovietskom zväze, ktoré sa spája s osobou M. Gorbačova a pokusom o uvoľnenie a čiastočnú demokratizáciu spoločnosti.



Obrázok 1.1 **Stretnutie V. Havla a L. Adamca**

Zdroj: Kocáb, 2019.

Ako táto krátka odbočka do histórie súvisí s mediáciou? Iniciatívu *Most* môžeme chápať aj ako významný príklad prirodzenej snahy hľadať konštruktívne riešenia sporov. Istým spôsobom išlo o intervenciu tretej strany, kde sa v plnej miere uplatnili princípy mediácie. Jej iniciátori síce neboli v danom procese neutrálni, ale dokázali dostať dve zásadne protichodné strany k spoločnému stolu. Spustili dialóg, ktorý mal kľúčový vplyv na pokojný, zamatový priebeh zásadnej politickej a spoločenskej zmeny. M. Kocáb a M. Horáček boli nesporne sprostredkovatelia spoločných stretnutí, vopred diskutovali a pripravovali jednu i druhú stranu na spoločné rokovanie, čím vytvorili vhodný rámec na konštruktívne vyjednávanie. Mali jasný cieľ (dohodu), preukázali vysoké porozumenie dynamike (potenciálneho) konfliktu, vieru v zmysel ich aktivity, akčnosť a nemalú odvalu. Sú to všetko princípy, s ktorými sa v mediácii pracuje. Z iného aspektu môžeme tento proces využiť aj ako odkaz na často diskutovanú tému prevencie konfliktov. Prevencia konfliktov v ADR neznamená ich neprítomnosť, ale prijatie faktu, že konflikt je prirodzenou súčasťou medziľudského styku. Dôležité je predovšetkým zachytenie a riešenie v ranej fáze vývoja sporu.

Uvedený príklad sprostredkovania produktívneho dialógu medzi dvomi výrazne polarizovanými stranami mal zrejme dosah na celkovú atmosféru revolučných procesov i následné vnútropolitické i geopolitické zmeny. S miernym zveličením by sme mohli hovoriť o prvom prípade uplatnenia modernej mediá-

v ktorom sa nadhodnocovali intuitívne praktikované zručnosti pred vedecky overeným postupom. Toto obdobie v rozvoji mediácie bolo označené ako **detstvo mediácie** (Picard, 2000). Až neskôr sa mediácia vymedzila ako spôsob riešenia konfliktov rešpektujúci isté hodnoty s ukotvením v teóriách konfliktu.

Základné myšlienkové východiská mediácie

V jadre teórie mediácie sa pracuje s dvomi základnými konceptmi, ktorými sú **konflikt** a **výjednávanie**. Objavujú sa v definíciách mediácie a tvoria pevnú súčasť mediácie. Asi najkratšie a najvýstižnejšie vymedzenie mediácie priniesol Moore (2014): „*Mediácia je facilitovaná negociácia.*“

Základné myšlienky mediácie súvisia s postojom ku konfliktu, vnímaním ľudí v konflikte a ich úlohou v riešení konfliktu.

Konflikt je dôležitý. Konflikt má svoj význam. Tým, že konflikt vzniká, upozorňuje na problémy ľudí, na ich potreby a záujmy, ktoré prítomnosť konfliktu ohrozuje alebo úplne znemožňuje ich uspokojenie (Wilmot a Hockerová, 2004; Moore, 2014; Ridley-Duff a Bennett, 2011 a ďalší). Porozumenie podstate konfliktu umožňuje riešenie problému. Cestu k riešeniu ukazujú potreby a záujmy, ktoré konflikt nedovoľuje uspokojiť.

Ľudia sú vo všeobecnosti schopní vyriešiť svoje problémy. Príčinou, prečo ľudia neriešia konflikty vlastnými silami, je neefektívna komunikácia medzi nimi alebo jej úplná absencia. Bez výmeny informácií o tom, ako problém vníma jedna a druhá strana, ako si ho vysvetľujú, sa nedozvedia nič o svojich potrebách a záujmoch (Fisher, Ury a Patton, 1994), ktoré by mali byť vyriešením problému uspokojené.

Ak sa ľudia zúčastňujú na procese, majú podiel na výsledku. Zlyhávajúca komunikácia sporiacich sa môže byť obnovená, posilnená tretou stranou, mediátorom. Takto sa vytvorí priestor, aby účastníci konfliktu mohli participovať na procese spoločného riešenia konfliktu. V tomto procese môžu hovoriť o tom, čo potrebujú povedať, čo im konflikt spôsobuje, v čom im prekáža, v čom im znepríjemňuje život. Môžu tiež hovoriť o tom, čo by potrebovali a čo by sami mohli urobiť, aby konflikt vyriešili (Menkel-Meadow, 2000). Riešenie, ku ktorému sa strany sporu dokázali s pomocou mediátora dopracovať spoločne a mohli o ňom rozhodovať, v nich navodzuje pocit vlastníctva tohto riešenia. Riešenie im nebolo vnútené ani prikázané. Rozhodovali o ňom sami.

Konflikt

Mediácia by nikdy nevznikla, ak by neexistovali konflikty medzi ľuďmi. Hľadanie rôznych prístupov k riešeniu konfliktov sa nemôže zaobísť bez toho, aby

bol konflikt správne chápaný a porozumený. Konflikty sa skúmajú z rôznych aspektov, akými sú príčiny ich vzniku, ako sa konflikty prejavujú, rozvíjajú, aké sú ich dôsledky, keď sa neriešia. V súvislosti s mediáciou sa najčastejšie charakterizujú interpersonálne konflikty. Môžu v nich byť účastné dve strany alebo viac, konflikt môže prebiehať v skupine ľudí (napr. rodina, pracovná, záujmová skupina, tím, susedia...) aj medzi skupinami (napr. dva pracovné tímy). Podrobnejšie o konfliktoch v kapitole 3. V podmienkach Slovenska tému konfliktov podrobne spracoval a priblížil aj z aspektu ich riešenia V. Labáth (2021).

Porozumenie konfliktu cez prizmu negociácie a mediácie vystihuje toto charakterizovanie konfliktu: *Konflikt je proces, ktorý začína tým, že jedna strana rozpoznáva, že druhá strana negatívne ovplyvňuje alebo chce urobiť niečo, na čom záleží druhej strane* (Huczynski a Buchanan, 2007).

Konflikt vzniká na úrovni percepcie a dôkaz o jeho prítomnosti sa neobjaví, ak aktivity a činy jednej alebo druhej strany nie sú ovplyvnené týmito vnímaniami. Takéto chápanie konfliktu vysvetľuje, prečo zostáva značné množstvo konfliktov v latencii. Konflikty sú potlačené neschopnosťou povedať o svojom vnímaní situácie druhej strane.

Proces riešenia konfliktov formou mediácie je úspešný vtedy, ak sa pracuje s činmi a správaním zúčastnených strán a aj s tým, ako situáciu vníma každý z nich. Podpora efektívnejšej komunikácie medzi stranami v konflikte je v mediácii jednou z kľúčových úloh mediátora.

Priblíženie konfliktu ako istého stavu, ktorý vzniká v medziľudskom kontakte a navodzuje vnútorný nepokoj alebo nepohodu, vystihuje táto jeho charakteristika. *Interpersonálny konflikt sa vyznačuje tým, že vzniká v interakcii s druhým človekom, sú prítomné rôzne nezhody, navodzuje isté správanie alebo konanie u jeho nositeľov a má negatívne dôsledky pre druhú stranu*. Mediáciu zvyčajne iniciuje strana, ktorá nechce znášať dôsledky neriešeného konfliktu a sama ho nedokáže vyriešiť. Druhá strana, ktorú kontaktuje mediátor, musí s mediáciou súhlasiť, aby sa konflikt mohol riešiť. Účasť na mediácii je dobrovoľná.

Začiatok konfliktu sa spája s nemožnosťou dosiahnuť zhodu vo vnímaní, myslení a predstavách, prežívaní, prianí, ktorú pociťuje aspoň jedna strana. *Interpersonálny konflikt je interakciou medzi jeho aktérmi (jednotlivec, skupiny, organizácie...), pri ktorej prinajmenšom jeden z aktérov prežíva nezhody (rozpory, rozdiely, nesúhlas) vo vnímaní, myslení (predstavách, interpretácii), cítení a prianí (vôľa) s druhým aktérom tak, že pri uskutočnení toho, čo si aktér myslí, cíti alebo čo chce, by prišlo k poškodeniu druhým aktérom*. Čím skôr sa konflikt začne riešiť, tým viac stúpa pravdepodobnosť, že sa ho podarí vyriešiť dohodou. Konflikty dokážu ľudia riešiť aj z vlastných síl v začiatkových fázach jeho rozvoja za predpokladu, že dokážu medzi sebou efektívne komunikovať.

Ako uvádza Nakonečný (1996, s. 147), funkcie potrieb sa prepájajú rôznym spôsobom, napríklad „... so ženou sa nespí len kvôli sexuálnemu uspokojeniu, ale tiež pre potvrdenie pocitu vlastnej mužnosti...“ a pod. Potreba podnecuje, zameriava a udržuje konanie na dosiahnutie cieľa. Potreba môže byť chápaná ako príčina, ale aj ako aktivácia a zameranie konania.

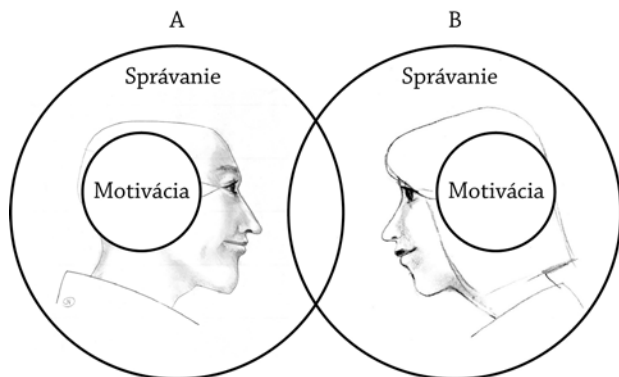
V bežnej medziľudskej konverzácii sa pojmy potreby, záujmy či motívy prekrývajú a nezriedka sú chápané ako rovnocenné. Popri uvedených poznatkoch sa objavil aj pojem záujem. Uvádzame ho tiež, pretože vo viacerých, predovšetkým populárnych publikáciách o ADR sa slovo záujem vyskytuje pomerne často (napr. Fisher, Ury a Patton, 1994). Potreby úzko súvisia so záujmami, nie je medzi nimi jasná hranica, predsa však môžeme medzi nimi nájsť určitý rozdiel. Záujem môžeme chápať ako zhmotnenú potrebu. V pozadí záujmu je potreba. Potrebu by sme mohli opísať ako príčinu (prečo niečo chceme alebo nechceme), záujem ako predmet, cieľ, hodnotu (čo chceme získať alebo dosiahnuť, aby sme uspokojili potrebu).

V súvislosti s motiváciou sme spomenuli postoj. Postoj je charakterizovaný ako hodnotový vzťah k realite, ktorý podmieňuje preferencie a rozhodovanie jedinca, obsahuje vnímanie problému a popri poznávacej zložke zahŕňa aj emocionálny rozmer. Postoje sú relatívne stabilné systémy posudzovania, prežívania a správania vo vzťahu k cieľu. Sú teda motivačným činiteľom konania, v ktorom významnú úlohu zohrávajú osobné (rozpory motívov, schopnosti atď.) a situačné faktory (prítomnosť iných ľudí, sociálne normy, očakávané dôsledky konania a pod.). Postoje do istej miery ovplyvňujú nielen voľbu stratégie správania, ale aj spätne korigujú možnosti motivácie. V takomto vymedzení postoje presahujú vnútorný svet človeka a prejavujú sa aj v správaní.

Potreby a záujmy v spojení s predchádzajúcou skúsenosťou (vrátane kontaktu s druhou stranou konfliktu) a v kontexte s inými činiteľmi (druhí ľudia, okolnosti, čas atď.) formujú postoj.

Všeobecne možno konštatovať, že pri vzniku, počas eskalácie či deeskalácie konfliktu sa prelína vnútorný svet jedinca (túžby, potreby, záujmy, emócie, predstavy, dedukcie, predsudky) a vonkajší rozmer medziľudského styku (správanie, konanie, reakcie). Konflikty sa objavujú v oboch oblastiach (intrapersonálne i interpersonálne konflikty). V kontexte tejto publikácie zostaneme na úrovni konfliktu s inými osobami. Aj v tomto type sporu sú však vždy prítomné obe roviny – vnútorná i vonkajšia. Obrázok 4.6 ilustruje jednu z možností, ako porozumieť dôvodom správania sa aktérov, a tým aj vnímať možnosti intervencie tretej strany. Na obrázku vidíme dve osoby (A a B), ktoré symbolizujú bilaterálny konflikt. Každá tvár má menší kruh, ktorý pokrýva mozgovú časť

lebký. Tie zobrazujú oblasť vnútorného sveta človeka. Označené sú ako motívacia. Väčšie kruhy (správanie), ktoré sa prekrývajú, zobrazujú vonkajšie prejavy (zjednodušene medziľudskú komunikáciu) a interakciu aktérov.



Obrázok 4.6 **Motivácia a správanie aktérov konfliktu**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Správanie aktéra v konflikte je vonkajším prejavom vnútorných procesov v mysli a v prežívaní človeka. Pri riešení sporu sa z pozície tretej strany pri uplatnení princípov facilitatívnej mediácie zameriavame komplexnejšie na postoj jednotlivca v prepojení jeho vnútorných (intrapersonálnych) a vonkajších (interpersonálnych) procesov. Cieľom kvalitne vedenej mediácie je nielen porozumieť oboj (viacerým) aktérom sporu, ale aj podnecovať empatické vnímanie účastníkov konfliktu vzájomne medzi sebou. Preto považujeme za vhodné rozlíšiť, s čím mediátor v procese riešenia sporu pracuje. Kresba na obr. 4.6 zobrazuje motiváciu a správanie. Do kategórie motivácia sme zaradili potreby, záujmy a postoje.

Obrázok 4.6 sa pokúsime ilustrovať príbehom. *Dvaja dospelí súrodenci sa sporia o dedičstvo, ktoré okrem iných menej hodnotných záležitostí obsahuje aj rozsiahly, na dobrom mieste situovaný rodinný dom v dobrom stave. Iniciátorkou mediácie bola sestra. Jej požiadavka bola jednoznačná – navrhuje dom predať a dohodnúť sa na rozdelení majetku na polovicu. Respondent (brat) to odmieta a navrhuje dlhý splátkový kalendár s tým, že si chce dom nechať. Hodil by sa mu, aby v ňom prevádzkoval veterinárnu kliniku, ktorá sídli v prenajatom priestore. Následný mediálny proces priviedol mediátora k záverom uvedeným v tab. 4.1.*

Tabuľka 4.1 **Motivácia aktérov konfliktu**

	Motivácia aktérov konfliktu		
	potreba	záujem	postoj
Iniciátorka	istota, bezpečie, kvalita života (túžba cestovať)	financie	dohoda, kompromis
Respondent	spoločenský status, uznanie, seberealizácia	dom, pohodlie	presadiť sa, vyhrať

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z tabuľky 4.1 vidíme, že sa účastníci mediácie líšia vo všetkých troch oblastiach. Iniciátorka potrebuje istotu, bezpečie a vyššiu kvalitu života. Na to je nevyhnutné, aby získala adekvátny finančný obnos. Chce sa dohodnúť, svoj postoj (dohoda, kompromis) považuje za korektný.

Respondent sa upína k domu z profesijných dôvodov, za ktorými sú popri seberealizačných potrebách prítomné aj otázky prestíže a uznania. Vzhľadom na okolnosti, osobné faktory a situáciu, keď sa jeho sestra dožaduje predaja majetku, sa snaží presadiť, jeho postoj sa posunul k snahe vyhrať (aj za každú cenu).

Na tomto príklade môžeme vidieť záber efektívneho mediačného prístupu. Vidno, že potreby súvisia so záujmami, postoj vymedzuje priestor na konanie. V mediácii sa v optimálnom móde pracuje so všetkými tromi dimenziami – čo jedna i druhá strana potrebuje (z hľadiska subjektívnych potrieb), o čo majú účastníci záujem (ako si predstavujú zhmotnený, konkretizovaný výsledok riešenia), aký majú postoj k druhej strane a predmetu sporu (myšlienky a predstavy, emočný rámec, subjektívne hodnotový význam a z toho vyplývajúce sklony reagovať na druhú stranu). Všetky tri zložky – potreby, záujmy, postoje, ktoré sme na účely tohto textu zahrnuli do pojmu motivácia, priamo vplyvávajú na správanie účastníkov mediácie. Postoj môže vyvolávať rôzne prejavy správania. Správanie je vonkajší odraz vnútornej motivácie (tab. 4.2).

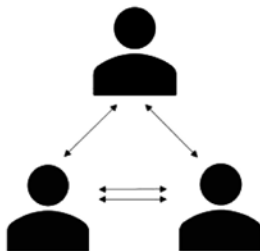
Tabuľka 4.2 **Motivácia a správanie účastníkov mediácie**

	Motivácia aktérov konfliktu			Správanie účastníkov
	potreba	záujem	postoj	
Iniciátorka	istota, bezpečie, kvalita života (túžba cestovať)	financie	dohoda, kompromis	asertívna komunikácia v kombinácii s pasívnou rezistenciou
Respondent	spoločenský status, uznanie, seberealizácia	dom, pohodlie	presadiť sa, vyhrať	agresívna komunikácia s opakovanými prejavmi pasívnej agresie

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Úloha a nástroje mediátora

Mediátor usmerňuje a riadi komunikáciu strán. Oddeľuje ľudský faktor od problému. Hľadá záujmy a potreby strán a pomenúva ich emócie a obavy. Úlohou mediátora je postupne zmeniť súperenie na spoluprácu a orientovať strany na budúcnosť. Zbiera témy, o ktorých budú strany vyjednávať a dohadovať sa, a určuje ich poradie. Pomenuje problém a vytvorí jasný predmet jednania. Mediátor nikdy neotvára tému, ktorú mu obe strany neodsúhlasili, že chcú o nej hovoriť v mediácii, aj keby sa mu zdala na riešenie sporu dôležitá. Rešpektuje rozhodnutie strán. Po celý čas kontroluje mediálny proces a dodržiavanie dohodnutých pravidiel. Využíva techniky aktívneho počúvania, otázky, neutrálny jazyk, fakultatívne techniky ako ľadolamka²¹ alebo výmena rolí, môže využiť oddelené stretnutie, prestávku, ak je komunikácia strán veľmi vyhrotená a prešla do hádky, pracuje s BATNOU²² a využíva flipchart²³ ako pomôcku na ukotvenie myšlienky a iné podobné pomôcky. Na konci 4. fázy mediátor zhrnie, čo počul, vyzdvihne, čo majú spoločné, ocení ich pozitívny prístup, pomenuje témy jednania a môže prejsť na 4. krok 5. fázy procesu. V prípade, ak nedôjde k porozumeniu strán a k povestnému Aha efektu – „AHA, toto si mal na mysli...“, mediátor sa vráti na 2. krok v mediácii, t. j. do predchádzajúcej fázy a pokúsi sa vyťažiť viac informácií počas nerušeného času rozhovoru s každou zo strán. Dôležitou úlohou mediátora je vytvárať bezpečný a dôverný priestor na rozhovor.



Obrázok 5.4 **Vzájomná komunikácia – výmena informácií strán sporu a mediátora**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

²¹ Ľadolamka – tiež známa ako *icebreaker*, ľadoborec, ktorý slúži na odstraňovanie bariér v komunikácii a jej uvoľnenie.

²² BATNA – znamená skratku *Best Alternative to Negotiated Agreement*, v preklade najlepšia alternatíva k vyjednávanej dohode, ktorú má každá zo strán sporu pre prípad, že sa v mediácii nedohodne. Viac sa k nástrojom na posúdenie dohody venuje kap. 6.

²³ Flipchartová tabuľa slúži ako nástroj v mediácii na zacytenie myšlienok, ich ukotvenie, ale aj na spomalenie myslenia účastníkov mediácie tým, že trpezlivo sledujú zaznamenávanie jednotlivých slov.

Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia prispieva k efektívnej komunikácii. Pomáha porozumieť hovorenému slovu a pochopiť zámer komunikujúcich (Klincková, 2011). Písať o neverbálnej komunikácii znamená pomenovávať to, čo sa deje v sociálnej interakcii medzi ľuďmi bez slov. Sú to rôzne kinetické, hlasové a vizuálne signály (Tegze, 2003). Nie vždy si uvedomujeme neverbálnu stránku našej komunikácie. Často máme tendenciu spoliehať sa len na slová, ktoré sme vypovedali. Výrok ženy „*To som nepovedala!*“ je práve o situácii, keď muž „počúval“ aj neverbálne prejavy ženy a jeho reakcia bola reakciou na jej neverbálne prejavy. Žena je prekvapená jeho reakciou a má tendenciu brániť sa. Nechtiac prezradila viac, ako chcela. Možno sa odmlčí a radšej už nič nepovie.

Nie je možné nekomunikovať! Tento výrok predniesol známy teoretik interpersonálnej komunikácie P. Watzlavick (Watzlavick, Bavelasová a Jackson, 1999). Upozornil ním na význam neverbálnej zložky komunikácie pri prenose správ medzi komunikujúcimi. Neverbálna komunikácia je fylogeneticky aj ontogeneticky staršia ako verbálna. Dôkazom toho je, že aj malé dieťa, ktoré ešte nedokáže rozprávať, komunikuje s okolím a matka mu rozumie. Neverbálnu komunikáciu ťažšie ovládame vôľou a nie vždy si uvedomujeme, čo ňou o sebe prezradíme. Preto správy vysielané neverbálnymi kanálmi sú považované za spoľahlivejšiu informáciu o prežívaní, pocitoch, emóciách a postojoch k druhému človeku ako hovorené slová.

Neučíme sa neverbálne komunikovať, no verbálnu komunikáciu si cibríme celý život. **Záujem** o neverbálnu komunikáciu sa najčastejšie spája s jej **dekódovaním**, porozumením neverbálnych prejavov. Druhá časť záujmu sa spája s jej **ovládaním**, aby sme o sebe neprezradili niečo nevhodné.

Neverbálna komunikácia pri osobnom stretnutí

Na význam neverbality pri komunikácii našich pocitov, prežívania a utváraní postojov k druhej osobe pri **osobnom stretnutí** upozorňuje často uvádzané zistenie výskumníka A. Mehrabiana (2016), známe aj ako pravidlo „7-38-55“. Mehrabian udáva, že slovami komunikujeme len 7 % významu o svojom prežívaní a postojoch, kým 38 % prebieha cez intonáciu našej reči a 55 % cez výraz tváre a reč tela. Tieto zistenia upozorňujú na dôležitú úlohu neverbality v medziľudskej komunikácii, no je potrebné brať do úvahy aj kontext, v ktorom komunikácia prebieha. Inak bude vyzeráť pri verejnom vystupovaní, na oficiálnej návšteve, inak na pracovisku, medzi dobrými známymi, medzi intímnymi partnermi. V každej z týchto situácií budeme chcieť ovládať svoje neverbálne prejavy v inej miere a takisto bude odlišný dôraz kladený na slová.



Obrázok 6.3 **Vplyv neverbality pri komunikovaní postojov a pocitov**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Neverbálne správanie mediátora

Mediátor pracuje so svojou neverbalitou zámerne a vedome. Prostredníctvom nej od prvého kontaktu so stranami podporuje vytvorenie uvoľnenej a príjemnej atmosféry a ľudskosti. Príjemný výraz tváre sa môže zdať samozrejmosťou, no pre účastníkov mediácie je to dôležitá, a pritom dobrá správa o tom, že stretnutie s týmto človekom nemusí byť nepríjemné. Ľudia prichádzajú na mediáciu väčšinou v strese, prežívajú vnútorné napätie, pretože očakávajú, že stretnutie s druhou stranou bude náročné, konfrontačné. Stretávajú sa s mediátorom, ktorý by mal nielen slovne, ale najmä neverbálnymi prejavmi na nich pôsobiť upokojujúco (uvoľnené gestá, príjemný tón hlasu a tempo reči). Je pre nich akousi zárukou, že snáď to prežijú bez väčšej ujmy na zdraví, cti alebo majetku. Strany potrebujú dôverovať mediátorovi. Mediátor sa stáva dôveryhodnou osobou v očiach strán tým, čo im hovorí, ale najmä spôsobom, ako im to hovorí. Očný kontakt mediátora so stranami v tomto zohráva rozhodujúcu úlohu. Komunikuje ním otvorenosť v komunikácii a že to s nimi myslí úprimne. Spôsob, ako mediátor vyslovuje slová a správy, ktoré komunikuje cez ďalšie neverbálne prejavy, môže spolu s ďalšími údajmi o jeho osobe vytvárať o ňom obraz presvedčivého človeka.

Neverbálna komunikácia má aj iné úlohy. Mediátor môže **podporiť** alebo zosilniť účinok svojich slov. Blíži sa koniec stretnutia, počas ktorého komunikácia viazla, strany vyčkávali so svojimi návrhmi. Mediátor hovorí: „Zostáva nám 10 minút do konca stretnutia“, a pritom dvihne ruky a ukáže desať prstov. Môže oceniť strany slovne: „Veľmi si vážim vašu úprimnosť, pomohlo nám to lepšie porozumieť vašej situácii.“, a výrazom tváre **prejaví emóciu** spokojnosti. Neverbálnymi prejavmi tiež **intervenuje**, zasahuje do procesu. Nadviaže očný kontakt so stranou, ktorá prerušila rozprávanie druhej strany. Použije gesto, aby ju zastavil alebo upokojil. Zmení polohu, môže sa postaviť, aby získal väčší vplyv

9.1.2 Právo – morálka a dobré mravy – mediácia

*„Morálka a mravy národov sa podobajú zubom.
Čím sú skazenejšie, tým viac bolia, keď sa ich niekto dotkne.“*

G. B. Shaw

Rôzne koncepcie spravodlivosti si neraz protirečia. Nemožno dať každému, čo mu patrí a súčasne uspokojovať jeho potreby alebo zohľadňovať jeho zásluhy. Ako sme už uviedli, najbližšie k mediácii je etická spravodlivosť, ktorá má širší záber, a prostredníctvom morálnych noriem je možné kritizovať platné právo ako nespravodlivé, t. j. pre jeho rozpor s dobrými mravmi. Mediátor má povinnosť odmietnuť podpísať dohodu, ktorá je výsledkom mediácie, ak je zrejmé, že odporuje zákonu, obchádza zákon alebo sa prieči dobrým mravom. Čo je obsahom morálky a dobrých mravov však zákon nedefinuje. Ottová (2004, s. 18) definuje **morálne normy** ako „*pravidlá správania sa, ktoré v rámci medziľudských vzťahov stanovujú vzory konania pre opakujúce sa situácie a ktorých zachovávanie považuje spoločnosť, skupina alebo jednotlivec za správne a žiaduce v záujme sociálneho rozvoja, dobrých medziľudských vzťahov, dosahovania určitých perspektívnych cieľov*“. Morálka sa od práva výrazne odlišuje predovšetkým tým, že za porušenie morálnych noriem štát neuplatňuje sankcie. V zákone máme neraz zadefinované aj nevyhnutné právne normy, ktoré súvisia s morálkou. Napríklad zákon č. 36/2005 Z. z. o rodine a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej ako „zákon o rodine“) v § 18 ustanovuje povinnosť manželov žiť spolu, byť si verní, vzájomne rešpektovať svoju dôstojnosť, pomáhať si, starať sa spoločne o deti a vytvárať zdravé rodinné prostredie. Nedodržanie tejto mravnej normy zakladá len právo manžela, ktorého práva boli porušené, podať návrh na rozvod manželstva. No napriek tejto povinnosti súd bude skúmať ešte aj nezvratný rozvrat manželstva, a teda samotná právna norma nezakladá právny nárok na rozvod manželstva. Na druhej strane môže hovoriť o mravnej norme, keďže v tejto norme je obsiahnutý práve dobrý mrav. Dobré mravy, ktoré sa objavujú v právnych predpisoch, upravujú zvyčajne spôsob konania, správania, ktoré je záväzná a na jeho porušenie sa nazerá ako na rozpor s morálnym právom. V spoločnosti sa prostredníctvom dobrých mravov vytvára nátlak na určité dobré správanie či konanie, ktoré je všeobecne akceptované v konkrétnom čase na konkrétnom území. Mediátor by mal poznať obsah takýchto morálnych noriem, ktorých rozpor sleduje aj v mediácii a je oprávnený naňho upozorniť práve pri tvorbe mediáčnej dohody.

Vzťah práva a morálky posudzujú už dlhé roky rôzni odborníci. Výsledkom sú rozličné pohľady na prepojenie práva a morálky. Pre potreby mediácie za-

stávame názor, že v mediácii sú právo a morálka navzájom prepojené, čím je umožnená sloboda jednotlivca rozhodovať sa v súlade s vlastnými morálnymi hodnotami. Vyjadrené je to v ustanovení § 2 ods. 3 Občianskeho zákonníka, ktoré umožňuje účastníkom občianskoprávných vzťahov si vzájomné práva a povinnosti upraviť dohodou odchylné od zákona, ak to zákon výslovne nezakazuje a ak z povahy ustanovení zákona nevyplýva, že sa od neho nemožno odchyliť.

Právo reálne pôsobí v spoločnosti a napriek tomu, že nie vždy je ustanovené v právnych normách, ľudia sú ochotní ho dodržiavať. Ak je snahou ľudí dodržiavať morálne princípy v snahe dosiahnuť spravodlivosť, môžeme z tohto vyvodiť, že sú ochotní sa aj dohadovať a rešpektovať alternatívne postupy na riešenie ich sporu s cieľom dosiahnuť férový a spravodlivý výsledok.

9.1.3 Pojem právo – prístup k právu – význam pre mediáciu

Práve etickým minimom obsiahnutým v práve sa venovali právne školy, ktoré vznikali už od čias antiky. **Prirodzenoprávne koncepcie** vychádzali z poznania, že všetko právo pochádza od ľudí a je teda zdrojom platného práva. V prípade, ak platné právo v spoločnosti neobsahuje mravné normy, je v rozpore s prirodzeným právom človeka alebo je nemorálne, stráca platnosť a tým aj záväznosť, a ľudia takéto platné právo nemusia dodržiavať. V centre pozornosti je teda ochrana základných ľudských práv, ktoré sú neodňateľné, nescudziteľné, nepremlčateľné a neprevoditeľné. Aristoteles zdôrazňoval, že len ak ľudia nie sú schopní dohodnúť sa, vyrovnanie spravodlivosti sa stane vecou súdu, aby nastolil právny stav a rozhodol o nárokoch sporiacich sa strán. Zásah sudcu by tak mal byť vždy len výnimočný. Dohoda by teda mala mať vždy prednosť pred autoritatívnym rozhodnutím súdu. V súčasnej právnej úprave to zdôrazňuje ustanovenie § 3 ods. 2 Občianskeho zákonníka, ktoré hovorí, že *„fyzické a právnické osoby, štátne orgány a orgány miestnej samosprávy dbajú o to, aby nedochádzalo k ohrozovaniu a porušovaniu práv z občianskoprávných vzťahov a aby sa prípadné rozpory medzi účastníkmi odstránili predovšetkým ich dohodou“*.

Právo v spoločnosti sa formovalo v neskorších obdobiach na základe koncepcie spoločenskej zmluvy viacerých významných filozofov. Vychádzalo sa z potreby vytvoriť akýsi poriadok, ktorý by vyriešil problém nedostatku, ako ho zadefinoval T. Hobbes. Ak sa viacero hladných jednotlivcov stretne pod jablňou s malým množstvom jabĺk, nebudú môcť jablká patriť všetkým súčasne. Niektorým dokonca ani nezvyší jablko a začnú rozbroje. Preto je potrebné vy-