



PODPORA PROFESNÍHO ROZVOJE UČITELŮ V POČÁTEČNÍM VZDĚLÁVÁNÍ



Klíčová aktivita 04

Osobnostní a sociální rozvoj učitele MŠ

MEDIACE PRO PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY

**Mgr. David Karel, Ph.D.
Ing. Nad' a Karlová**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

1. Co je MEDIACE?	5
1.1 Formy mediace	5
1.2 Co mediace není	5
1.3 Co je cílem mediace	6
1.4 Výhody mediace	6
1.5 Výhody mediace pro účastníka	6
2. Role mediátora	7
2.1 Úkoly mediátora	7
2.2 Dovednosti mediátora	7
2.3 Mediátor by se měl vyvarovat	8
3. Konflikt	9
3.1 Dělení konfliktů dle typu	9
3.2 Hledání zdroje konfliktu	10
3.3 Vývoj konfliktu	12
3.4 Řešení konfliktů	13
3.5 Styly řešení konfliktu	14
4. Efektivní komunikace	17
4.1 Bariéry v komunikaci	18
4.2 Techniky aktivního naslouchání (TAN)	19
4.3 Promluva našeho JÁ	20
5. Jak procvičovat efektivní komunikaci a naslouchání	22
5.1 Přejít od pozice k zájmu	22
5.2 Používání otevřených otázek	24
5.3 Přeformulování stížnosti na potřebu	25
5.4 Neutrální jazyk	26
5.5 Ledolamka	27
5.6 BATNA – práce s nejvhodnější alternativou	28
6. Fáze mediace	29
6.1 Těžkosti, s kterými se můžeme v mediaci setkat	31
6.2 Další možné těžkosti, s kterými se můžeme setkat, a co by mohlo pomoci	32
7. Použití tabule nebo flipchartu	33
8. Brainstorming	34

Podněty uvádějící do problematiky



Setkali jste se už někdy s mediací a víte, jak a kde můžete mediační dovednosti využít ve vaší praxi?



Uveďte několik konfliktů z vaší praxe, ve kterých si myslíte, že vám pomohou mediační dovednosti.



Uveďte, jaké dovednosti vám chyběly nebo chybí k úspěšnému vyřešení konfliktů.





Cíle

Po prostudování dokážete:

- zaujmout roli mediátora při řešení konfliktů ve školním zařízení,
- řešit interpersonální konflikty učitel–vedení, učitel–učitel, učitel–žák, žák–žák, učitel–rodič, škola–veřejnost,
- identifikovat zdroje konfliktů,
- efektivně komunikovat,
- aktivně naslouchat,
- používat neutrální jazyk,
- být neutrální při vyjednávání,
- přeformulovat pozice v zájmy,
- pracovat s rozbouřenými emocemi stran,
- dovést sporné strany k dohodě.

1. Co je MEDIACE?

Mediací se rozumí proces řešení konfliktu za pomoci prostředníka zvaného mediátor. Mediátor se staví do role nezaujaté a neutrální osoby, která podporuje strany v nalezení řešení jejich konfliktu. Podporuje strany v konfliktu v nalezení smíru a utvoření vzájemně přijatelné dohody. Pomáhá hledat taková řešení, která uspokojí obě strany. (Šišková, 2012) Z takto vyřešeného konfliktu vycházejí obě strany jako vítězové.

Mediace je způsob, jak řešit konflikty mimosoudní cestou.

1.1 Formy mediace

Facilitativní mediace – facilitativní znamená usnadňující, ulehčující nebo pomáhající, tj. usnadňuje stranám v konfliktu naslouchání a vzájemné porozumění.

Evaluativní mediace – mediátor v tomto procesu mediace přebírá roli hodnotitele s ohledem na témata stran a reálnost řešení. Sleduje a spojuje fakta, která zvažuje, porovnává a posuzuje s ohledem na jejich důsledky pro život zúčastněných stran. Mediátor přestává být neutrální, přebírá hodnotící roli. Zúčastněné strany se stávají v procesu řešení konfliktu pasivnějšími. Výsledkem mediace je mnohdy řešení na základě pozic, nikoliv zájmů. V takovém případě dochází k řešení ve formě vítěz–poražený.

Transformativní mediace – Je mediací, která nejvíce posiluje pravomoci a aktivitu stran v řešení konfliktu. Vychází z potřeb, zájmů a hodnot každé strany. Důraz je kladen na poznání postojů a potřeb každého účastníka. V tomto směru je účastník plně odpovědný za přijatá řešení a jejich dodržení.

1.2 Co mediace není

Vyjednávání – vyjednávání je proces směřující ke změně počátečních rozdílných názorů, postojů a pozic, a tím k překonání překážek plynoucích z této rozdílnosti. Dosahuje se toho vzájemnou výměnou informací.

Arbitráž – forma rozhodčího řízení, kde prostředník je expertem na řešení problémů. Vyslechne si obě strany v konfliktu a pak stanoví řešení dané situace.

1.3 Co je cílem mediace

Cílem a výsledkem mediace je jasně formulovaná, srozumitelná a prakticky uskutečnitelná dohoda.

Dohoda představuje konkrétní postupy řešení konfliktu, rozdělení zodpovědnosti i úkolů a stanovení sankcí za její nedodržení. Dohoda má většinou písemnou podobu, ale není to pravidlem. Písemnou dohodu mohou strany stvrdit svými podpisy a dle závazkového práva může nabývat i charakter právní smlouvy.

1.4 Výhody mediace

Mediace je poměrně méně nákladná než soudní řízení a k řešení sporu může dojít v relativně krátkém čase. Účastníci se mohou aktivně podílet na výsledku sporu a navrhnout přijatelná a uskutečnitelná řešení.

- Mediace je spojena s přítomností a nastavuje pravidla pro budoucnost.
- Mediace umožňuje komplexní přístup k problému, případu účastníků.
- Při mediaci není důležitý fakt, ale postoj k němu.
- Při mediaci nejde o souhlas, ale o pochopení či porozumění.
- Mediaci podporuje osobní angažovanost a zodpovědnost účastníků.

1.5 Výhody mediace pro účastníka

- Účastníci mají kontrolu nad výsledkem sporu.
- Představuje pro ně menší psychický stres.
- Získávají pocit pochopení a emoční podpory.
- Mají pocit většího soukromí a bezpečí.
- Mohou pochopit druhou stranu.
- Ujasní si potřeby, očekávání a zájmy jak své, tak druhé strany.
- Zlepší se vztahy mezi stranami.
- Utváří prostor pro budoucí spolupráci.

2. Role mediátora

Mediátor je proškolený profesionál se specifickými dovednostmi a odbornými znalostmi z oblasti mediace. Jedná se hlavně o analytické schopnosti vyhodnotit konfliktní situaci, jasně formulovat a definovat téma nebo předmět sporu a schopnost usnadňovat komunikaci mezi spornými stranami.

Odpovídá za proces mediace a za efektivní vedení komunikace mezi stranami, nikoli za jeho výsledek.

2.1 Úkoly mediátora

- Zamyslet se nad svým vlastním názorem na konflikt.
- Vyhodnotit, jak na konflikt nahlíží jednotlivé strany a jak s ním nakládají.
- Zanalyzovat konflikt a rozlišit, o jaký konflikt se jedná, zda o podstatný, nebo okrajový.
- Určit zdroj konfliktu, definovat předměty jednání, stanovit jejich důležitost.
- Udržovat integritu celého procesu vyjednávání.
- Usnadňovat stranám vzájemné naslouchání a vyměňování informací.
- Být neutrální.
- Obracet pozornost stran od pozičního vyjednávání k vyjednávání založenému na zájmech.

2.2 Dovednosti mediátora

- Dokáže rozlišit mezi pozicí a zájmem.
- Umí aktivně naslouchat.
- Umí komunikovat neutrálním jazykem.
- Umí přeformulovat žádosti jako potřeby.
- Umí najít předmět jednání.
- Respektuje a umí uklidnit negativní emoce stran.
- Umí používat komunikační strategie – ledolamka a BATNA.
- Umí vést brainstorming.
- Umí vést strany ke kooperativnímu vyjednávání.

2.3 Mediátor by se měl vyvarovat

- Radit stranám.
- Hodnotit názory a chování druhých, moralizovat.
- Nenabízet svá řešení.
- Dávat najevo, že je šokován, překvapen nebo znechucen.
- Psychoanalyzovat a rozebírat nevědomé motivy účastníků.
- Chovat se povýšeně a dominantně.
- Prosazovat výklad jedné strany.
- Provádět výslech stran.
- Nechat jednu ze stran, aby situaci řídila.
- Nutit někoho, aby řekl něco, co si nemyslí nebo o čem není přesvědčen.

3. Konflikt

KONFLIKT (z latinského Conflictus = flictus – srážka nebo náraz, con – s něčím nebo někým) je srážka či střet dvou nebo několika neslučitelných, proti sobě stojících stanovisek, postojů či sil. Je to střetnutí dvou nebo více do určité míry se vylučujících nebo protichůdných sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí. Jednodušeji se dá říct, že se jedná o nedorozumění mezi dvěma nebo více lidmi

Konflikt vzniká, když si jedna nebo více stran uvědomí, že si činí nárok na jednu a tu samou věc, že mají jiný názor na situaci, o které diskutují.



V rychlém sledu uveďte slova, která máte spojená s konfliktem.

3.1 Dělení konfliktů dle typu

a) Dělení ze sociálního hlediska na:

Intrapsychické (intrapersonální) konflikty (vnitřní) – k tomuto konfliktu dochází uvnitř člověka, v jeho nitru.

- konflikty týkající se cílů,
- využití času,
- morálních otázek,
- rozhodování nebo váhání
- sociálních rolí.

Interpersonální (mezilidské) konflikty (vnější) – vznikají mezi dvěma nebo více jednotlivci.

Vnitroskupinové – vznikající mezi členy jedné skupiny.

Meziskupinové – vznikající mezi skupinami.

b) Dělení z psychologického hlediska

- konflikt představ (informací),
- konflikt hodnot (postojů),
- konflikt názorů,
- konflikt zájmů a potřeb,
- strukturální konflikt.

3.2 Hledání zdroje konfliktu

Mediátor by měl být schopen identifikovat zdroje konfliktů, aby s nimi mohl lépe pracovat a vést strany k reálným řešením. Jedná se především o významové psychologické zdroje konfliktu, ze kterých strany vycházejí. Zdroje konfliktů bývají převážně smíšené, kdy jeden ze zdrojů převažuje.

- **Konflikt představ** – Vychází z našich vjemů, představ a prožívání, vzniká, když dva se neshodnou v jedné z těchto rovin. Vznikají odlišnou interpretací, zkreslením, nedostatkem nebo zamlčením informací.

Příklad: Učitel si stěžuje rodiči, že mu nesdělil důležitou informaci o zdravotním stavu dítěte, ale rodič tvrdí, že mu ji sdělil.



Uved'te další příklad konfliktu představ.

- **Konflikt vztahový** – vzniká na základě různého vnímání a hodnocení druhé osoby, jejího chování, zkreslených očekávání a vzájemného vztahu. Takové konflikty jsou velmi emočně nabitě.

Příklad: Mladší bratr nechce poslouchat staršího.



Uved'te další příklad vztahového konfliktu.

- **Konflikt názorů** – liší se od konfliktu představ tím, že určitá představa je spojena s hodnotícím soudem.

Příklad: *Dva hodnotitelé, oponenti, posuzují bakalářskou práci. Oponent A posuzuje práci jako vyhovující požadavkům, oponent B jako nevyhovující.*



Uveďte další příklad konfliktu názorů.

- **Konflikt hodnot** – vzniká rozdílným pojetím hodnotových vzorců chování, morálky, víry, vzdělání, zvyků a tradic. Člověk cítí ohrožení svých hodnot a jde do konfliktu.

Příklad: *Dva jedinci, kteří mají různé hodnoty v oblasti vzdělání. Učitelka si přeje, aby děti chodily do školy, něčemu je chce naučit, ale děti se neučí, nedělají domácí úkoly, chodí za školu a rodičům to nevádí.*



Uveďte další příklad konfliktu hodnot.

- **Konflikt postojů** – jde o střet názorů, které jsou citově a emocionálně zabarvené. Jde o situace, ve kterých jedinec zastává buď kladné, nebo záporné stanovisko.

Příklad: *Dva lidé hovoří o různých povoláních. U každého vyjadřují své mínění: „já bych si ho zvolil“/„nikdy bych to nedělal“.*



Uveďte další příklad konfliktu postojů.

- **Konflikt zájmů** – zde se střetnou motivace jedinců, kdy dva chtějí totéž a začnou soupeřit. Dochází k neslučitelnosti potřeb jedinců a jejich způsobu uspokojování.

Příklad: *Dvě ženy soupeří o žádaného mládence. Každá ho chce pro sebe.*



Uved'te další příklad konfliktu zájmů.

3.3 Vývoj konfliktu

Signály	Odlišnosti	Polarita	Separace, izolace	Destrukce	Vyčerpání, únava
psychické prožívání, napětí	v názorech, zájmech, postojích	názory jdou do extrémnějších poloh, společné názory a zájmy nejsou hledány. Výraznější vnímání odlišností posouvá strany do krajních poloh.	např. přerušování komunikace	sebezničující aktivity, aktivity ničící druhého	
Vyjednávání - negociace					Negociace
			Facilitace		Facilitace
			Mediace		Mediace

Obr. 1 Vývoj konfliktu. (Šišková, 2012)

Každý konflikt má svůj vývoj a prochází několika fázemi, které mají zintenzivňující vliv na konflikt.

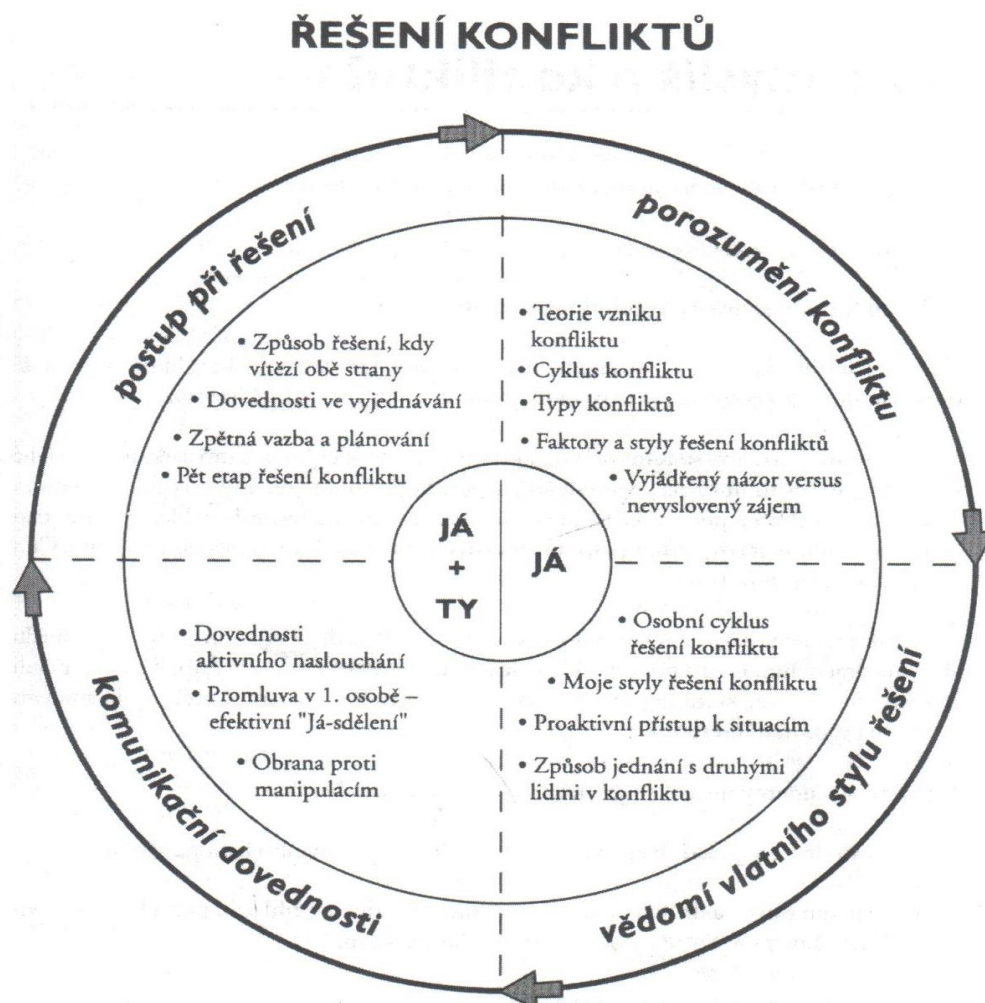
Pro každou fázi vývoje konfliktu jsou vhodné jiné formy řešení.



Dokážete rozpoznat signály vznikajícího konfliktu? Nějaké napište.

3.4 Řešení konfliktů

Řešení konfliktů vyžaduje směsici specifických dovedností, které lze graficky vyjádřit následně.

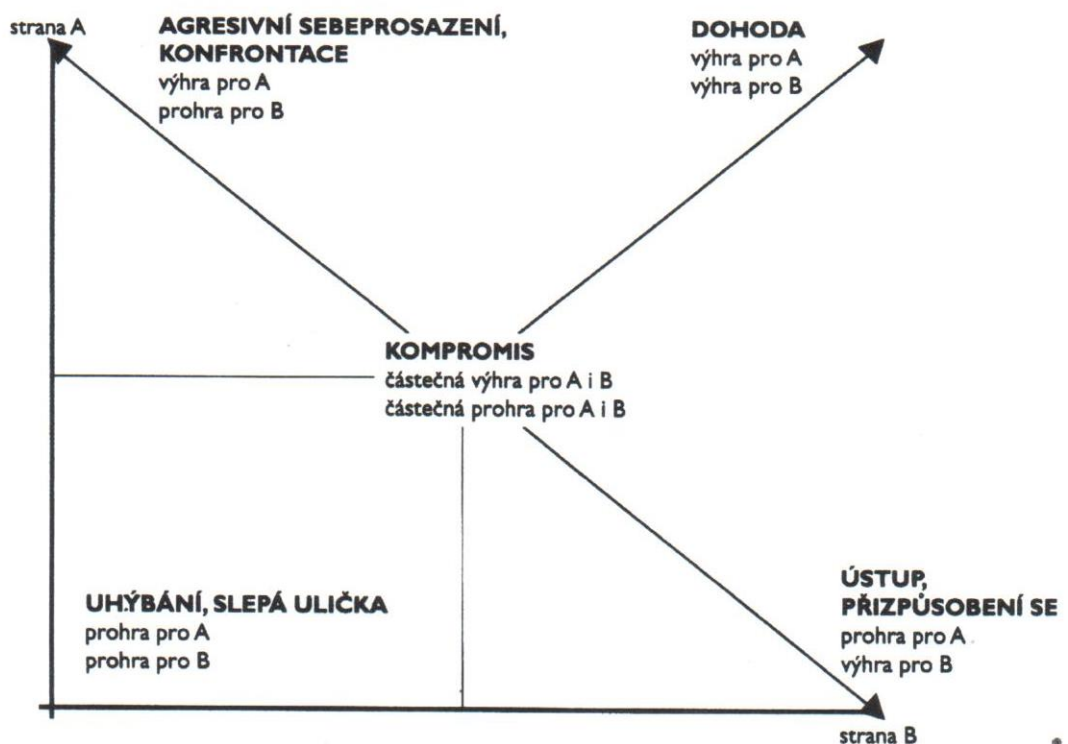


Obr. 2 Řešení konfliktů. (Černý, 1998)



Jaký je můj preferenční styl řešení konfliktů?

3.5 Styly řešení konfliktu



Obr. 3 Styly řešení konfliktu. (Šišková, 2012)

Řešení konfliktů není jen o tom, něco získat, vyhrát nebo se vyhnout porážce, ale je i o vztahu, jaký máme k osobě, s kterou konflikt řešíme. Vždy je dobré brát v úvahu, že se s druhou stranou budeme ještě setkávat, budeme s ní žít, učit se a pracovat vedle sebe, každopádně s ní budeme něco sdílet.



Konflikt lze vyřešit několika způsoby:

Přizpůsobení se (adaptace) – takový jedinec se dobrovolně vzdá všeho, nebojuje za sebe a zřekne se svých potřeb ve prospěch druhého. Snaží se zažehnat konflikt omlouváním se a ospravedlňováním opačného názoru. Raději souhlasí s druhým, než by nesouhlasil a šel do konfliktu. Taková strategie je vhodná, když člověku záleží více na vztahu s druhou osobou než na výsledku.

Únik a vyhnutí se konfliktu – takový styl řešení používá člověk, který řešení odkládá, o věci nediskutuje, konflikt si nepřipouští a vyhýbá se mu. Takovým způsobem nejsou uspokojeny zájmy žádné strany. Řešení konfliktu většinou svěřují třetí straně, soudu nebo jiné autoritě. Strategie je vhodná, pokud nám nezáleží ani na vztahu s druhým, ani na výsledku.

Prosazení se, autoritativní řešení – mocenský agresivní styl, kdy jeden vyhraje a druhý prohraje. Cílem je uspokojit vlastní zájmy a potřeby na úkor potřeb druhé strany. Takový člověk je autoritativní, neústupný a většinou vlastní nějakou moc, peníze, vliv, status atd., které ho staví do mocenské pozice. Nezáleží mu na vztahu k druhé straně, ale jde jen za svým prospěchem. Strategie je vhodná v krizových situacích.

Kompromis – jedná se o stav, kdy strany v něčem ustoupí, aby něco získaly, a zachovávají si do jisté míry i dobré vztahy. Konstruktivní řešení sporu, kdy ale k ústupku nesmí dojít v něčem důležitém, protože může dojít ke zklamání z výsledku a následně k frustraci. Konflikt se může ještě zhoršit. Strategie je vhodná tehdy, když se ani jedna ze stran nemusí vzdát něčeho podstatného.

Dohoda – nejlepší způsob řešení konfliktu. Je založena na uspokojení zájmů, potřeb a cílů všech zúčastněných osob. Takový způsob umožňuje udržení dobrých vztahů a budoucí spolupráci. Dohoda se odlišuje od kompromisu tím, že všichni účastníci jsou spokojeni s výsledkem, uspokojili své potřeby a zájmy a nemuseli v ničem ustupovat. Vyhrávají zde všichni účastníci.



Úkol: Jaký je váš styl řešení konfliktů?



Při výměně názorů mě rozčílí, když...



Reaguji (čím, jak?)...



Když chci situaci zlepšit, tak...

4. Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je způsob komunikace založený na specifickém použití jazyka a komunikačních dovedností, které nám umožňují se vyvarovat komunikačních chyb a vycházet dobře s lidmi i v obtížných situacích. Jedná se o schopnost přeformulovat způsob, jakým se obvykle vyjadřujeme a jak nasloucháme druhým. Jedná se o uvědomělou komunikaci, kdy namísto navykklých automatických vzorců chování jsme schopni použít nové uvědomělé odpovědi založené na upřímném a jasném vyjadřování toho, co vnímáme, cítíme a chceme. Člověk začíná vnímat více sám sebe, své zájmy a potřeby, ale současně empaticky a s respektem vnímá i druhé. Do efektivní komunikace patří techniky aktivního naslouchání, které nás učí naslouchat druhému, porozumět jeho potřebám a pocitům, tj. podívat se na situaci očima toho druhého.



Při aktivním naslouchání je zapotřebí se držet několika následujících pravidel:

- Buďte empatictí, pokuste se vcítit do postavení toho druhého.
- Ověřujte si, zda jste druhému správně porozuměli.
- Pamatujte si, co druhý řekl.
- Nevysvětľujte, co sdělení druhého asi znamená.
- Neverbálním způsobem projeďte o druhého svůj zájem.
- Neskákejte druhému do řeči, nepřerušujte ho.
- Nedávejte rady.
- Respektujte vnímání, názory a pocity druhého.
- Reagujte na myšlenky, ne na osobu.
- Nehodnoťte, co je správné a co špatné.
- Používejte neutrální jazyk.
- Vyhybejte se souhlasu i nesouhlasu.
- Uvažujte o důvodech, proč to asi dotyčný řekl.

4.1 Bariéry v komunikaci

Příkazování	Musíš! Udělaš to a to! Měl bys udělat... Je to tvá povinnost...
Vyhrožování	Jestli to neuděláš, tak... Radši to udělej, nebo...
Opravování	Nemáš pravdu, protože... To není pravda, tak to nebylo... Uvědomuješ si, že...
Poskytování rad a vlastních řešení	Nejlepší by bylo udělat... Já osobně bych udělal...
Hodnocení	Jsi zlobivý, líný... Máš nějaký problém... Neumíš, nejsi schopen...
Omluvy, podávání situace v lepším světle	Není to zas tak hrozné... Uvidíš, že se budeš cítit lépe... Mohlo to dopadnout hůř...
Vynášení soudů	To se nikdy nevyřeší... On se nikdy nezmění... On už je takový...



Přeformuluj věty bránící v komunikaci na neutrální výroky.

4.2 Techniky aktivního naslouchání (TAN)

Název techniky	Její cíl	Je třeba	Příklad
Povzbuzování	Projevit zájem. Povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru.	Užívat neutrální slova Pokládat otevřené otázky Neverbálně vybízet k pokračování Nedávat najevo ani souhlas, ani nesouhlas	Řekněte mi o tom více. Co se vlastně stalo? Co očekáváte od svého syna, učitele...
Objasňování	Získat více informací vztahujících se k problému. Pomoci mluvčímu vidět i jiná hlediska.	Kladení otevřených otázek Motivování druhého k doplnění	Jak vidíte celou situaci? Co si o tom myslíte? Jak dlouho to už trvá? Z jakého důvodu si myslíte, že...
Parafrázování	Dát mluvčímu najevo, že ho posloucháme a rozumíme mu. Ověřujeme si, že dobře chápeme, co druhý říká.	Shrňme sdělení, myšlenky a fakta novým způsobem. Přeformulování stížnosti na potřebu.	Takže bys rád více pochopení. Je to tak? Jestli tomu dobře rozumím, vidíte problém v... Je to tak? Říkáte, že...
Zrcadlení pocitu	Dáme najevo, že rozumíme tomu, co druhý cítí. Tím umožníme druhému pocit přehodnotit.	Vyjádríme základní pocity a emoce mluvčího.	Zlobí vás, když... Je vám líto... Vnímám, že vás to pěkně štve. Je to tak?
Shrnutí	Shrnutí důležitých myšlenek a fakt. Zhodnocení dosaženého pokroku. Otevření prostoru pro další diskuzi.	Stručné shrnutí sděleného obsahu a pocitů.	Mluvil jste o..., což vás rozčílilo. To, co jste tu řekl je...
Ocenění	Ocenění snahy obou stran. Uznání jejich osoby.	Ocenit ochotu obou stran jednat, dohodnout se.	Cením si vaší snahy.

4.3 Promluva našeho JÁ

Dalším krokem k zefektivnění komunikace je přechod od promluvy v 2. osobě, tzv. TY-SDĚLENÍ, k promluvě v 1. osobě, tzv. JÁ-SDĚLENÍ. Takový typ promluvy zabrání tomu, aby se druhý cítil nějak ohrožen, obviňován nebo souzen, což může způsobit obranu druhého, protože cítí, že je napadán nebo je pokládán za špatného.

JÁ-SDĚLENÍ má čtyři fáze, které jdou v následující posloupnosti:

Fáze JÁ-SDĚLENÍ	Cíl	příklad
O mně a mém pocitu	Popisuji své pocity v 1. os. j. č.	Víš, moc mě mrzelo... Cítila jsem se zklamaná... To mě opravdu bolelo...
Když ty...	Popis situace, co se stalo, událo	Když jsi mi snědla svačinu... Když jsi mě pomlouvala...
Protože...	Dovysvětlím důvod, proč se tak cítím.	Byla jsem celý den bez jídla.
Chtěl bych, aby...	Sdělují, co bych si přál. Vysvětlím, co potřebuji. Dám návrh na řešení.	Byla bych radši, kdyby ses příště zeptala, poprosila... Abych ti mohla zase důvěřovat.



Shrnutí

- Když hovoříme o svých pocitech, dosáhneme toho, že nás druhý pozorněji, v klidu poslouchá.
- Takové sdělení vyjadřuje úctu k druhému, nehodnotí ho a nekritizuje, ale sděluje, co by se mělo změnit.
- Napomáhá udržet otevřený prostor pro komunikaci, diskuzi a další vyjednávání.
- Druhý člověk bude ochotnější nám vyhovět v našem přání.

Zformulujte za sebe Já-sdělení.



Doslechla ses, že tvůj kolega prohlásil po škole, že prémie máš jen proto, že jsi kamarádka ředitele.

Já (pocit):

Když:

Protože:

Chtěla bych, abys:

5. Jak procvičovat efektivní komunikaci a naslouchání

- Snažte se aplikovat zásady aktivního naslouchání v každodenní komunikaci s partnerem, dětmi, rodiči, kolegy, známými, sousedy...
- Snažte se přistupovat ke komunikaci bez předsudků a vlastních problémů, které s konverzací nesouvisejí.
- Snažte se soustředit pozornost na to, co říkáte a co sděluje druhá strana.
- Naslouchejte pozorně nejen slovům, ale i významům, které nám druhý sděluje. Co nám tím druhý chce říci, proč to druhý říká, jaký je za jeho slovy zájem, potřeba, jaký sleduje cíl...
- Naslouchejte emocím, které doprovázejí sdělení.
- Omezte svůj mluvený projev, lépe se soustřeďte na to, co vám druhý sděluje.
- Nepřerušujte projev druhého, pauza v komunikaci nemusí hned znamenat, že druhý skončil se svým sdělením.
- Pokud možno, dělejte si poznámky.
- Pokud máte dojem, že druhému nerozumíte, zeptejte se ho, objasněte si význam toho, co druhý říká a co jste pochopili. Vyhněte se nedorozumění.
- Používejte parafrázování k restrukturační negativních a obecných sdělení do pozitivních a konkrétních.

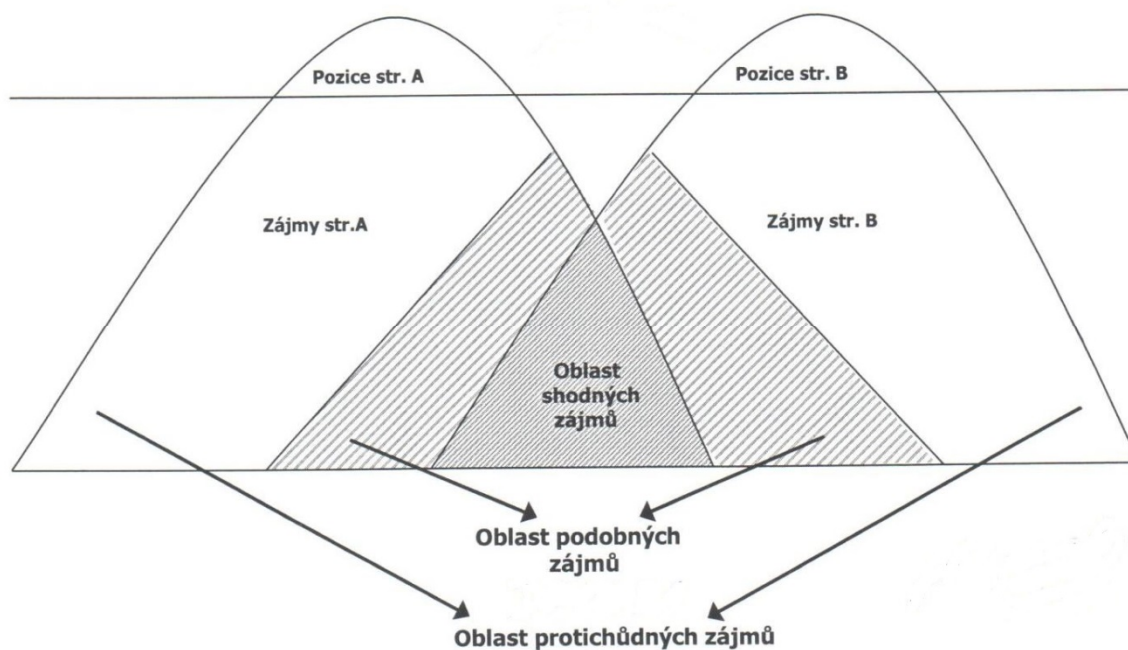
5.1 Přejít od pozice k zájmu

Mediace vede k dohodě na základě uspokojení potřeb účastníků, nikoli jejich práv a povinností. Při mediaci je nutné se dostat pod povrch zaujatých pozic, do nitra motivů a potřeb, které pozici podporují. Nalezení těchto zájmů je východiskem pro nalezení dohody. Vzájemné uspokojení potřeb a zájmů vede k vzájemné spokojenosti a dohodě.



- **Pozice** – je vyjádřením toho, co jedinec chce nebo nechce, s čím nesouhlasí, co říká, jak hodnotí, kritizuje, přikazuje nebo zakazuje. Takový člověk ostře hájí svůj názor, postoj nebo představu.
- **Zájem** – je vyjádřením toho, co jedinec cítí, prožívá, čeho se bojí, na čem mu záleží. Jedná se o důvod, motiv, proč nebo kvůli čemu člověk bojuje.

Cílem mediátora je navést strany od toho, CO CHCI, k potřebám, PROČ TO CHCI.



Obr. 4 Ledovec jako symbol pozice a zájmu. (Šišková, 2012)

Jestliže chceme dojít ke vzájemnému pochopení, musíme druhé straně vysvětlit, jaké máme důvody a potřeby, které jsou dány naší pozicí.

Zájmy můžeme rozdělit na:

- věcné (čas, peníze, zboží, zdroje, ...)
- procedurální (postupy, jak se mají věci dělat, role, způsoby chování)
- psychologické (jak se cítíme, co prožíváme)

Formuluj stížnost, která by se měla stát předmětem jednání

Situace	stížnost
Vždy si nabere plnou hrst bonbónů a strčí je všechny do pusy.	
Nikdy nepozdraví, přijde pozdě a cpe se hned dopředu.	
Příště už hračky sám uklízet nebudu, i ostatní si hráli.	

5.2 Používání otevřených otázek

Podle toho, jak se zeptáme, takovou odpověď dostaneme. Rozlišujeme mezi uzavřenými a otevřenými otázkami.

Uzavřené otázky začínají slovesem a odpovídá se na ně buď ANO, nebo NE. Takové otázky pokládáme v případě, kdy nás druhý zahrnuje informacemi, hovoří nejasně nebo se nás snaží zmást.

Otevřené otázky použijeme v případě, kdy chceme od druhého, aby se rozpovídal, aby šel více do hloubky nebo abychom získali více informací. Takové otázky začínají například slovy jak, kdy, s kým, kde, z jakého důvodu apod.

Zavřené otázky	Otevřené otázky
Viděl jste to?	Co jste tam ten den viděl?
Slyšel jste to?	O čem si to povídali, diskutovali?
Byl jste tam?	Kdy jste tam byl?
Udělal jste to?	Jak se to mohlo stát?
Chcete to?	Za jakých podmínek byste si to vzal?
Líbí se vám to?	Jak to na vás působí?
	Co míníte slovem...?
	Co máte konkrétně na mysli, když říkáte...?
	Co vám to přináší?

	<p>Co by v této situaci udělal váš skutečný přítel? Co očekáváte od svého přítele? Co vám šlo hlavou, když...? Co si myslíš o celé situaci? Jak na vás celá situace působí? Co víc mi k tomu můžete říci? Co by mohlo pomoci k vyřešení situace?</p>
--	--

5.3 Přeformulování stížnosti na potřebu

Stížnosti vždy zní jako poziční a kritické výroky, které ve druhém vyvolávají obrannou reakci a dávají vzniknout konfliktu. Mediátor se musí snažit přeformulovat takové výroky na neutrálnější potřeby a motivy.

V průběhu mediace je snahou obrátit pozornost k zájmům, potřebám a motivům zúčastněných stran kladením si následujících otázek.

- Co dotyčnému schází, když kritizuje druhého?
- Čeho chce dosáhnout, co mu schází?
- Na čem jedinci záleží? Co je pro něj důležité?

A v komunikaci používáme výroky:

- Chcete hovořit o...
- Potřebujete...
- Pro vás je důležité...
- Záleží vám na...
- Pomohlo by vám, kdybychom hovořili o...
- Rád byste nyní...

Výroky zakončíme ujištěním: Je to tak? Rozumím tomu dobře?

Formuluj stížnost jako potřebu a zájem

Stížnost	Potřeba a zájem
Vůbec neposlouchá a nedává pozor.	
Pořád chodí do školy pozdě.	
Neplní své povinnosti.	
Lhala mi.	
Neustále vyrušuje.	

5.4 Neutrální jazyk

Mediační jazyk musí respektovat veškerá sdělení stran, jejich názory, emoce a potřeby. Za tímto účelem mediátor výroky stran nehodnotí, nekritizuje, nic nikomu nenařizuje, ale snaží se své výroky formulovat neutrálně. Lidé se tak nemusí bát svobodně vyjádřit své názory, stydět se za pocity a emoce, které prožívají, a nebudou mít strach, že ztratí tvář.

Neutrální jazyk používáme v případech, kdy strany mají odlišné názory a postoje.

Nevhodné obraty	Neutrální obraty
Proč?	Co vás k tomu vede? Z jakého důvodu...?
Proč se nechcete dohodnout?	Kdy/za jakých podmínek je pro vás dohoda přijatelná?
Myslíte si...	Říkáte, že je pro vás důležité...
Mám pocit, cítím, že...	Zlobí vás... Je vám líto... Máte strach... Je to tak?
Chápu...	Říkáte, že... Rozumím tomu správně?
Pokusíme se hledat řešení...	Budeme hledat společná řešení.

Problém, konflikt	Situace
Domníváte se, ...	Říkáte, očekáváte...
Měníte názor....	Nyní říkáte..., na základě čeho jste k tomu dospěl?
Vadí Vám...	Je pro vás důležité, potřebujete...
Žárlíte...	Máte strach, obavy...
Stejný	Podle vaší potřeby...
Nikdy, vždy	Za jakých podmínek, jak často...?
Musíte...	Za jakých podmínek...?
Dobře, špatně, hodně, málo...	Co pro vás znamená „dobře“, „hodně“...

Přeformulujte stížnost na neutrální výrok

Stížnost	Neutrální výrok potřeby
Nikdy nezavolá, jak slíbil.	
Kouká na mne, nic neříká nebo brečí.	
Všechno musím zařizovat sama.	
Odmítám chodit na další večerní schůze.	

5.5 Ledolamka

Ledolamka je komunikační strategie, která umožňuje mediátorovi „prolomit ledy“, bariéry v komunikaci. Napomáhá porozumění, vzájemnému pochopení a návratu do doby, kdy si účastníci rozuměli.

Účastníci jsou vyzváni, aby si vzpomněli na dobu, kdy spolu dobře vycházeli, byli kamarádi, spolupracovali spolu, jaké to bylo, jak to fungovalo atd. Taková výzva má ukázat, zda strany jsou již na cestě spolupráce, zda se chápou, i když spolu nemusí souhlasit.

Příklad výzvy:

- Jak jste spolu vycházeli, než nastala ta změna...
- Jak jste řešili podobné situace, než...

To vede k tomu, že:

- strany začnou přemýšlet, co vlastně konfliktem ztrácejí;
- uklidní se, protože hovoří o fungující minulosti, začnou hovořit pozitivněji nebo neutrálně;
- změní postoj, začnou se orientovat na spolupráci.

5.6 BATNA – práce s nejvhodnější alternativou

Druhá nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě (best alternative to negotiated agreement) je záložní varianta, kterou má vyjednaváč k dispozici pro případ „nedohody“, kdy např. jedna ze stran, vyhrožuje odchodem z mediace. BATNA rozhoduje o motivaci účastníků, zda má vůbec cenu o určitém tématu vyjednávat a dohodnout se. Obecným cílem vyjednávání je sjednat dohodu lepší než BATNA. (Šišková, 2012)

Technika spočívá v tom, abychom připomněli stranám, co se asi stane, když se nedohodnou, co ztratí.

Mediátor položí stranám otázku:

- Co se stane, když odejdete a nebudete dál jednat?
- Jak a s kým budete situaci řešit, když opustíte jednání?
- Jaký to bude mít dopad, když se nyní nedohodnete?

Otázka vybízí stranu k zamyšlení, zda nepřecenila své požadavky po druhé straně, co může ztratit, když se nedohodnou, jak dlouho ještě bude konflikt trvat, jaký to bude mít dopad na ně a jejich okolí. Vede strany k tomu, aby si uvědomily, co je nejlepším řešením a co horším. Cílem mediace je zabezpečit pro obě strany to nejpříjemnější řešení, kde je výsledkem výhra–výhra a spokojenost obou stran. Mimo tento rámec existuje jen prohra obou stran nebo výhra jedné strany. Výhra–prohra však nezaručuje dlouhodobé trvání smíru a vede k dalším konfliktům.

Jak byste „prolomili ledy“ v následující situaci?



Babička vyžaduje styk s vnučkou, ale rodiče tvrdí, že je holčička ještě malá a není zvyklá být s babičkou sama.

6. Fáze mediace

Každé mediační jednání má několik fází, kterými musí mediace postupně projít. Pořadí jednotlivých fází se musí dodržovat, abychom mohli hovořit o úspěšné mediaci.

Jednotlivé fáze jsou:

0. Fáze – přípravná fáze mediace

- Cílem je získat strany, aby řešily svůj konflikt prostřednictvím mediace, a domluvit termín prvního sezení.

1. Fáze – zahájení mediace

- Vzájemné představení stran.
- Vysvětlení, co je mediace, jejího průběhu a role mediátora.
- Vyjednání základních pravidel, která se budou dodržovat.

2. Fáze – mediátor postupně naslouchá sporným stranám

- Cílem je shromáždění informací.
- Porozumět tomu, jak strany konflikt vnímají a prožívají.
- Jakou mají potřebu, zájmy, co je spojuje.
- Shrnutí potřeb a zájmů.
- Pojmenovat oblasti shody a neshody.
- Určit předmět jednání, sporu.
- Umožnit vzájemnou komunikaci a výměnu informací.

3. Fáze – strany naslouchají jedna druhé

- Cílem je, aby si strany vzájemně porozuměly a pochopily se.
- Přeformulovat pozice stran na zájem.
- Umožnit obrat od konfliktu k řešení.

4. Fáze – hledání možných řešení

- Shromažďování možných řešení.
- Stanovení kritérií pro výběr vzájemně přijatelného řešení.
- Posilování zodpovědnosti stran za přijatá řešení.

5. Fáze – dosažení dohody

- Pomoc stranám ve výběru vhodného řešení.
- Formulovat body dohody a pojistky k jejich dodržení.
- Stanovení kroků k realizaci řešení.
- KDO, KDE, KDY, JAK, ...
- Shrnutí, na čem se strany dohodly, a ujištění se, že jim strany rozumí a souhlasí s nimi.

6. Fáze – sepsání dohody a konec mediace

- Sepsání dohody.
- Vzájemné podepsání dohody.
- Ukončení mediace.

Vyjednání pravidel pro mediaci usnadní samotnou mediaci a dohodu.

- Vzájemné oslovování.
- Nebudeme si skákat do řeči, každý bude mít prostor se vyjádřit.
- Dodržování pravidla diskrétnosti a důvěry.
- Budeme mluvit slušně a nebudeme se urážet.
- Jsme schopni za sebe činit rozhodnutí.

6.1 Těžkosti, s kterými se můžeme v mediaci setkat

V 1. Fázi

- Jedné straně není jasná role mediátora a k čemu je mediace užitečná.
- Jedna strana s mediací nesouhlasí.

Ve 2. Fázi

- Jedna ze stran se snaží získat mediátora na svou stranu, očekává souhlas se svou „pravdou“.
- Jedna ze stran nechce přijmout některé z pravidel mediace.
- Strany porušují pravidlo neskákání si do řeči.
- Strany hovoří nesouvisle a přeskakují z jednoho tématu na druhé.
- Strany, aniž by se vzájemně pochopily, navrhují hned řešení.
- Strany vyhrožují, že z mediace odejdou, neboť s druhou stranou nelze jednat.
- Strany si neustále stěžují na křivdy, které jim byly způsobeny, vytahují minulost.
- Některá ze stran požaduje náhradu za to, co se stalo v minulosti.

Ve 3. Fázi

- Strany se „zaseknou“.
- Jedna ze stran nechce přijmout roli druhé.
- Jedna ze stran nechce naslouchat té druhé.
- Nic nefunguje a nepomáhá.

Ve 4. Fázi

- Strany vyloučí všechna navržená řešení.
- Strany se na ničem nedohodly.

V 5. Fázi

- Jedna ze stran nerozumí, proč je nutné dohodu sepsat v konkrétní podobě.
- Jedna ze stran odmítne na konci jednání dohodu podepsat.

6.2 Další možné těžkosti, s kterými se můžeme setkat, a co by mohlo pomoci

- Lidé přijdou k mediaci s jinými cíli a motivy, než je dohoda (vyzvídaní, chuť druhého ponížit, zastrašit, chtějí dát za pravdu, ukázat, že se s druhým nedá dohodnout...).
- Jedna ze stran chce vypadat moudře a důležitě, užívá právní termíny, vyhrožuje právníkem, soudem.
- Napadají druhé nevhodnými poznámkami nebo nadávkami.
- Člověk uspěchaně souhlasí s čímkoli.
- Jedna ze stran nás obviňuje ze zaujatosti, nadržování.
- Jedna ze stran nezvládá své emoce a odchází z jednání.

7. Použití tabule nebo flipchartu

Vizuálních prostředků využíváme ve fázi volení vhodných témat k řešení sporu a zapisování navrhovaných řešení. Zapisování pomáhá účastníkům udržet pozornost na téma jednání, které se právě projednává.

Mediátor zapisuje na tabuli nebo na flipchart, popřípadě na papír, předměty jednání a návrhy řešení sporných stran. Zapisováním se podporuje racionální řešení problému, přispívá se ke snížení nervozity, k navození klidu a zabraňuje emočním projevům.



Zapisování pomáhá účastníkům i mediátorovi:

- dávat strukturu řešenému problému;
- ukazovat, že dochází k určitému pokroku;
- rozvíjet nápady při řešení;
- zapisování taky umožňuje i uspořádat myšlenky a informace o tom, co bylo řečeno;
- uklidnit emoce a uvolnit napětí a nervozitu.

8. Brainstorming

Podporuje tvořivost a hledání nových způsobů řešení problémů. Přezdívá se mu i burza nápadů, kdy necháváme plynout myšlenky zaměřené na řešení konkrétního problému a shromažďujeme vzešlé nápady. Pomáhá najít nové nápady a neobvyklá řešení problémů. Rychlé chrlení myšlenek odbourává předsudky, stereotypy a kritické myšlení, které by za běžných podmínek bránilo tvořivému myšlení. Brainstorming se používá většinou ve skupině, v případě mediace i ve dvojici, a je vhodný pro zjišťování postojů, představ, očekávání stran a hlavně pomáhá ve čtvrté fázi hledat nová řešení.



Všeobecná pravidla pro brainstorming

- Jasně se definuje cíl, který je třeba projednat.
- Stanoví se čas 5–7 minut na vyslovení nápadů.
- Žádný nápad se nehodnotí ani nekritizuje.
- Nežádají se vysvětlení, co to má znamenat.

Účastníci jsou povzbuzováni, aby navrhovali i výstřední nápady, čím více nápadů, tím lépe. Všechny jmenované nápady jsou zapisovány na tabuli.

Práce s nápady

- Mediátor sdruží příbuzné nápady do skupin.
- Vyloučí nápady pro strany nepřijatelné.
- Sdruží nápady podle přijatelnosti: co nejdříve, co později a co nakonec.
- Hodnocení nápadů dle stanovených kritérií (kdo, co, kdy, kolik, ...).
- Po srovnání nápadů se vybere reálné a uskutečnitelné řešení, které vyhovuje oběma stranám.





Použitá literatura

- ČERNÝ, J. *Konflikt, koření života*. Praha: Partners Czech, 1998.
- HOLÁ, L. *Mediace, způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Avicenum, 1973.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada, 2012.
- RISKIN, L., ARNOLD, J. a J. M. KEATING. *Mediace aneb jak řešit konflikty*. Praha: Pallata, 1997.
- ŠIŠKOVÁ, T. *Facilitativní mediace*. Praha: Portál, 2012.



Doporučená literatura

- BAUM, T. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2009.
- BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada, 2007.
- FISHER, R., URY, W. a B. PATTON. *Jak dosáhnout souhlasu*. Praha: Management Press, 2004.
- KLAPETEK, M. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada, 2008.
- NAVRÁTIL, S. a J. MATTIOLI. *Školní konflikty a jak jim předcházet? Jak je řešit?*. Brno: Paido, 2005.
- NICHOLS, P. N. *Zapomenuté umění naslouchat*. Praha: Návrat domů, 2005.
- ROSENBERG, M. *Nenásilná komunikace*. Praha: Portál, 2013.
- URY, W. *Jak překonat nesouhlas*. Praha: Management Press, 1998.
- URY, W. *Síla a moc pozitivního souhlasu*. Praha: Management Press, 2007.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. a D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace*. Brno: Newton Books, 2011.