

STŘEDOŠKOLSKÁ ODBORNÁ ČINNOST

**Obor č. 14: Pedagogika, psychologie, sociologie
a problematika volného času**

Peer mediace na středních školách – tvorba mediačních výukových materiálů

Ema Zmeškalová

Jihomoravský kraj

Brno 2022

STŘEDOŠKOLSKÁ ODBORNÁ ČINNOST

**Obor č. 14: Pedagogika, psychologie, sociologie
a problematika volného času**

**Peer mediace na středních školách – tvorba
mediačních výukových materiálů**

**Peer mediation in highs schools – development
of mediation teaching materials**

Autor: Ema Zmeškalová

Škola: Gymnázium Brno-Řečkovice, příspěvková organizace,
Terezy Novákové 2, Brno 621 00

Kraj: Jihomoravský kraj

Externí konzultant: Mgr. et Mgr. Klára Brožovičová, Ph.D.

Interní konzultant: Mgr. Jakub Vojta, Ph.D.

Brno 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou práci SOČ vypracovala samostatně a použila jsem pouze prameny a literaturu uvedené v seznamu bibliografických záznamů.

Prohlašuji, že tištěná verze a elektronická verze soutěžní práce SOČ jsou shodné.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

V Brně dne 31. 1. 2022

Ema Zmeškalová

Poděkování

Ráda bych poděkovala své externí konzultantce Mgr. et Mgr. Kláře Brožovičové, Ph.D. za námět na téma mé práce SOČ, odborné rady z praxe a pomoc při zpracování výukových materiálů. Dále děkuji internímu konzultantovi Mgr. Jakubu Vojtovi, Ph.D. za opravdu cenné rady i připomínky a rodinnému známému Radimu Zatloukalovi za grafické zpracování výukových materiálů. Tato práce byla vypracována za finanční podpory JMK.

Anotace

Ve své práci seznamuji s peer mediací, která je alternativní metodou řešení konfliktů mezi vrstevníky aplikovanou ve školním prostředí. Představuji čtenářům proces mediace, úkoly a povinnosti mediátora, vysvětluji principy a strukturu procesu. Především se věnuji intervencím, které tvoří základ cvičení v mé praktické části.

Informuji o procesu peer mediace na školách, uvádím odlišnosti tohoto typu mediace od ostatních a vysvětluji, jak probíhá výběr a výcvik peer mediátorů.

V praktické části jsem se zaměřila na tvorbu výukových materiálů pro začínající peer mediátory ve formě didaktické příručky. Ta bude sloužit také jako doplňující studijní materiál pro žáky samouky, kteří se zabývají problematikou konfliktů a chtějí znát vhodné způsoby jejich řešení nebo touží porozumět a osvojit si základy zdravé komunikace.

Klíčová slova

Mediace; konflikt; mediátor; peer mediace; intervence; didaktická příručka

Annotation

In my SOČ, I get acquainted with peer mediation, which is an alternative method of resolving conflicts between peers applied in the school environment. I introduce readers to the mediation process, the tasks and responsibilities of the mediator, and explain the principles and structure of the process. Above all, I focus on interventions that form the basis of exercises in my practical part.

I inform about the process of peer mediation in schools, I state the differences of this type of mediation from others and I explain how the selection and training of peer mediators takes place.

In the practical part, I focused on the development of teaching materials for beginning peer mediators in the form of a didactic guide. It will also serve as a supplementary study material for self-taught students who deal with conflict issues and want to know the appropriate ways to resolve them or want to understand and master the basics of healthy communication.

Keywords

Mediation; conflict; mediator; peer mediation; intervention; didactic manual

OBSAH

ÚVOD.....	8
METODIKA.....	9
1 MEDIACE.....	10
1.1 Historie.....	10
1.1.1 Vývoj mediace v ČR	12
1.2 Definice konfliktu	13
1.3 Mediátor.....	13
1.4 Facilitativní mediace.....	14
1.5 Teorie principiálního vyjednávání	15
1.5.1 Principy.....	16
1.6 Struktura procesu	20
1.7 Intervence.....	25
1.7.1 Empatické porozumění	26
1.7.2 Aktivní naslouchání.....	26
1.7.3 Dotazování.....	29
1.8 Mediace a její význam	30
1.8.1 Cíle mediace	30
1.8.2 Přínos mediace.....	30
1.9 Oblasti využití.....	31
2 PEER MEDIACE	33
2.1 Specifika peer mediace	33
2.2 Vrstevnická skupina.....	34
2.3 Školní konflikty	35
2.4 Peer mediátoři	36
2.4.1 Výběh mediátorů.....	36
2.4.2 Výcvik mediátorů	37

2.5	Realizace mediace na škole	38
2.6	Výchovné aspekty u dětí	38
3	VÝUKOVÉ MATERIÁLY	40
3.1	Podnět k tvorbě příručky.....	40
3.2	Cíle výukových materiálů	40
3.3	Obsah příručky.....	41
	ZÁVĚR.....	50
	POUŽITÉ PRAMENY	51
	Literatura	51
	Akademické práce	53
	Elektronické zdroje.....	54
	Právní předpisy a související dokumenty	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	PŘÍLOHY	57

ÚVOD

Konflikty jsou nedílnou součástí našich životů. K jejich řešení se ovšem nepřístupuje natolik zodpovědně, jak by si jejich účastníci zasloužili. Kdybychom se konflikty naučili efektivně řešit již v mladém věku, jednoznačně by nám to usnadnilo mnohé životní situace. Do povědomí veřejnosti se ovšem dostávají alternativní druhy řešení sporů, které nahrazují soudní řízení a snaží se předejít přehlčení soudů. Nově vzkvétajícím způsobem řešení konfliktů je mediace. Hlavního aktéra představuje mediátor, který se snaží dovést strany k vzájemné dohodě. V kontrastu se soudním řízením spočívá mediace v rychlejším, levnějším a efektivnějším řešení sporů.

Jak se správně vypořádávat s konflikty neví velká část populace, a tato problematika pak nejvíce doléhá na děti, například při hádkách rodičů v rozvodovém řízení. Dnešní děti vyrůstají v uspěchané době, kdy není složité přimotat se do jakéhokoliv fyzického i emočního střetu. V západních zemích se proto osvědčil nový způsob řešení konfliktů mezi dětmi, který nazýváme peer mediací neboli mediací vrstevnickou. Má za úkol těmto střetům předcházet a vzniklé konflikty řešit. Zasazujeme ji do prostředí školy, kde je vedena dětským mediátorem, jenž využívá podobných komunikačních technik a intervencí jako při běžné mediaci, za účelem smíření stran. Společně se účastníci snaží dospět k vhodnému řešení, s nímž budou obě strany konfliktu spokojené.

Smyslem mé práce SOČ je informovat o daném způsobu řešení konfliktů mezi dětmi a jeho možném využití. Peer mediace by mohla odlehčit pedagogům, vést ke snížení množství kázeňských přestupků a prevenci šikany. Mediace je také přínosná pro osvojení komunikačních dovedností, učí vzájemnému porozumění, spolupráci, naslouchání a práci s emocemi. Pro pochopení a praktické využití těchto mediačních intervencí jsem se ve své práci vůbec jako první v České republice rozhodla vytvořit manuál k vedení úspěšné peer mediace. Bude sloužit jako praktická příručka pro peer mediátory obsahující řadu zajímavých aktivit cílených na osvojení intervencí a rozvinutí jejich dovedností při vedení diskuze.

METODIKA

Primárně jsem pracovala s odbornými publikacemi, bakalářskými pracemi i zákonem č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). Informace k mediaci jsem čerpala především z e-knih sepsaných mediátory. Základním pramenem pro mou práci se stala Rukověť mediátora aneb Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora ve zpracování Brzobohatého, Polákové a Horáčka (2016), která stanovila základní pravidla pro úspěšné složení odborné mediační zkoušky. Rovněž mě zaujal přístup mediátorky Lenky Holé, která se významně podílí na rozvoji povědomí o mediaci. Je autorkou mnoha odborných knih a ze čtyř z nich jsem vycházela i já.

Samotnou peer mediaci zpracovávají především zahraniční autoři, zejména z USA a Velké Británie, proto jsem pracovala často s literaturou v anglickém jazyce. Inspiraci mi poskytly rovněž bakalářské a diplomové práce z oboru mediace, konfliktů, vrstevnických skupin i tvorby výukových materiálů.

Jako hlavní cíl své práce jsem si stanovila vytvořit výukové materiály. Proto bylo pro mě nezbytné pochopit a po té zpracovat jednotlivé intervence, na jejichž základě jsem vytvořila hravé aktivity. Ty jsou určeny právě k porozumění a osvojení daných intervencí.

Nastudovala jsem i konkrétní pedagogická kritéria, jež by měly výukové materiály zahrnovat.

1 MEDIACE

Mediace je strukturovaný mimosoudní proces, jehož se účastní dvě strany za interakce nestranné třetí. Společně procházejí spornými tématy, na jejichž základě se snaží o vytvoření oboustranně přijatelného řešení. Jedná se tedy o monitorovaný způsob komunikace směřující k hledání alternativních řešení původně bezvýhodného problému. Mediace je podle zákona o mediaci definována: „Postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více zapsaných mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody¹.“

1.1 Historie

Pojmenování mediace vzniklo z latinského slova *medius* překládaného jako střední či prostřední, ale taktéž jako neurčitý a nestranný. Tento pojem dal základ pro název jednoho z mimosoudních druhů řešení sporů, z něž se vytvořilo i označení vedoucího aktéra jednání.

Počátky mediace evidujeme od starověku. Jako způsob řešení sporů se vyskytovala přirozeně. Tradiční společnost fungovala v systému komunit a příbuzenství, a tak měl každý zájem přijmout jistý kompromis s konfliktní stranou. Mediace se uplatňovala také v antickém Řecku, kde se lidé začali odvracet od soudů a důvěru hledali v rozhodci². Rozhodčí řízení bylo z části podobné mediaci, z toho důvodu ho dnes lze považovat za prvostupňový vývoj mediačního řízení (Holá, 2011).

Někteří autoři zastávají názor, že ideové rodiště mediace bychom měli radit do starověké Číny. Učení proslulého filozofa Konfucia³ se soustředilo na harmonii soužití, kterou převážně řídil vůdce, jehož úkolem bylo klidnit vzniklé spory a hledat oboustranně přijatelná řešení. Další možné rodiště můžeme najít ve středověku. Zde se uplatňoval nový postup při řešení trestných činů zaměřený na alternativní

¹ § 2 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

² Mezní funkce mezi soudcem a dnešním mediátorem.

³ Konfucius byl čínský filozof, sociální politik a státník, který přinesl mnoho změn do čínské kultury. Zakládal si na úctě k tradici, spravedlnosti, laskavosti, pokoře i respektu. Vydal mnoho textů, stal se významným reformátorem a z jeho učení vznikl filozofický směr konfucianismus.

hledání trestů. Docházelo zejména k finančním odškodněním a pokání pachatele. Důležitým bodem se stalo podepsání soukromě-církevní smírčí smlouvy⁴, která stranám zamezovala v následném provedení pomsty (Kapsová, 2014, diplomová práce).

Za institucionalizovanou formu řešení sporů je mediace považována od konce 60. let 20. století, kdy se pomalu dostávala do povědomí ve Spojených státech amerických. Začala se aktivně rozvíjet, k čemuž přispělo obecné hnutí ADR⁵. Doposud se mediace vyskytovala jen okrajově a zaměřená byla spíše na kolektivní vyjednávání. Během 70. let se v USA začalo využívat souboru technik, které spadají pod mediaci, přesto nemůžeme tvrdit, že již existovala dnešní forma mediace. Jednotlivé techniky bylo vhodné používat převážně při pracovních konfliktech a frekventanti mediace patřili nejčastěji mezi odborníky dané oblasti sporu. Právě z pracovní mediace vychází premisa o nutnosti vytvoření takového vztahu mezi účastníky, jenž jim umožní a usnadní dlouhodobou spolupráci.

Některé z forem se přenesly do soudních řízení, ta ale byla brzy zahlcena nadměrným počtem návrhů, a proto docházelo k častým chybám. Na základě prodlužování jednotlivých časových lhůt se začaly rozvíjet komunitní mediační programy, které si zakládaly na rychlém, bezprostředním a spravedlivém řešení (Brzobohatý, Poláková, Horáček, 2016).

Mediátory se stávali většinou dobrovolníci, vyškolení v řádu několika hodin, kteří měli za úkol vést interakci mezi frekventanty a přitom si zachovat nestrannost při jednání. Mediace začala být řazena mezi proudy restorativních programů⁶ (Brzobohatý, 2016). Profilovala se i novým způsobem, díky němuž mohla být vymezena jako samostatná činnost a dala základní kámen původní mediaci⁷ (Šišková, Stöhrvá, 2012).

Do evropských zemí mediace proniká v 90. letech minulého století. K prvnímu rozvoji dochází ve Velké Británii, kde se lidé snaží odklonit od finančně náročných soudů.

⁴ Smírčí smlouva (= *composito*) zavazovala obě strany k dodržování domluvených podmínek.

⁵ Alternative Dispute Resolution = mimosoudní řešení sporů. Jde o hnutí, jež se zabývalo alternativními metodami pro řešení sporů.

⁶ Slouží k naplňování restorativních, tedy znovuobnovujících principů a vytváří bezpečný prostor pro setkání oběti a pachatele. Účastníci si zde projevují vzájemný respekt, mají prostor pro vyjádření svých názorů, vedení dialogu i převzetí iniciativy v řešení jejich problému.

⁷ Primární mediace, která kdy vznikla, nadále se rozvíjela a formovala do dnešní podoby.

V roce 1999 Britové novelizují svůj občanský soudní řád, který velice napomůže rozmachu mediace (Doležalová, 2013).

Podstatným aspektem v podpoře mediace byla Evropská unie, která roku 1998 doporučila organizaci Rady Evropy zabývající se dodržováním lidských práv soustředit se na rodinnou mediaci. O dva roky později přijala EU závěry o podpoře alternativních metod pro urovnání sporů občanských i obchodních věcí. V roce 2002 představila Evropská komise Zelenou knihu⁸ o mimosoudních procesech v občanských a obchodních věcech. Kniha položila 21 základních otázek týkajících se alternativních řešení sporů, což přispělo k nastolení rovnováhy se soudními procesy (Evropská komise, 2002).

1.1.1 Vývoj mediace v ČR

Mediace se v České republice objevuje od 90. let 20. století. O rozvoj mediačních jednání se zasloužily převážně neziskové organizace. Spolupracovaly se zahraničními mediátory, kteří navštěvovali přípravné kurzy a školili nové mediátory u nás. Jednou z těchto organizací bylo Centrum dohody, jež se významně podílelo na šíření mediace v praxi.

V roce 2000 byla založena Asociace mediátorů České republiky⁹ sdružující vyškolené odborníky v oblasti mediace a facilitace¹⁰. Po dvou letech fungování získala instituce grant od britského velvyslanectví v Praze za účelem zajištění vysoké úrovně poskytovaných facilitačních a mediačních služeb a vývoje sítě nových mediátorů (Hladíková, 2009).

Na jaře 2012 byl předložen zákon o mediaci. Své platnosti nabyl 13. 6. 2012 a účinnosti 1. 9. 2012. Všechna mediační řízení vedená zapsanými mediátory¹¹ se na něj odkazují.

⁸ Jde o dokumenty, jež mají za cíl rozvinout debatu na evropské úrovni. Výsledky diskuzí se obvykle objevují v následně vydané Bílé knize, která již obsahuje konkrétní návrhy, které se předkládají Evropskému parlamentu.

⁹ Nevládní organizace spojující profesionální mediátory podporující myšlenku mimosoudního řešení konfliktů a rozvoje mediačních služeb (AMČR).

¹⁰ Technika, která umožňuje dovést skupinu k jednotnému cíli, navzdory náročné komunikaci, nejasnostem a nedorozuměním mezi frekventanty.

¹¹ Mediátoři, kteří úspěšně složili mediátorské zkoušky na České advokátní komoře a jsou zapsaní v seznamu mediátorů, který spravuje Ministerstvo spravedlnosti ČR.

1.2 Definice konfliktu

Konflikt lze obecně definovat jako situaci, kdy dochází k střetu dvou či více protichůdných sil, snah, zájmů, idejí, potřeb či hodnot. Tento stav nastává, jakmile je člověk nucen vyjít ze své komfortní zóny a dostane se tak do situace, kdy je potřeba se dělit o společné zdroje nebo činit rozhodnutí v rámci jednoho systému (Holá, 2017). Objevují se dennodenně přirozenou cestou, jelikož je zcela běžné mít vlastní názory, které se nemusí vždy shodovat s ostatními (Plamínek, 1994). Interpersonální konflikt¹² je popisován jako neshoda minimálně dvou stran vnímajících nekompatibilitu ve svých cílech či v průběhu jejich dosahování. Základní faktor při jeho vzniku sehrává ztracená důvěra společně se vzájemnými hrozbami, které mohou směřovat až k výhružkám a následnému zastrašování protistrany (Brzobohatý, 2016).

Bednařík (2001) uvádí, že právě spor je místo v konfliktu, kdy emoce dosáhnou hranice, při které nejsou dané strany sporu schopny situaci vyřešit a komunikaci přerušit. Fáze ticha nastává až do doby, než se najde řešení, které bude vyhovující pro obě strany.

Tillet a French (2006) popisují konflikt odlišně a to jako existenci daného problému v komunikaci, který ovšem nemusí být faktický, ale jen myšlený. Strany mohou věřit, že se střetly s nesouladným názorem, což není vždy pravda, a spor se tak vede na základě nepochopení, špatných předpokladů a falešných interpretací.

Příčinou konfliktu je právě komunikace, v níž došlo k nějaké eskalaci. Pokud se během mediace přemění v opětovně funkční, tak se zároveň stává i řešením (Košárková, 2021, diplomová práce).

1.3 Mediátor

Mediátor¹³ je jeden z aktérů jednání, jehož úkolem je monitorovat situaci a za udržení si nestrannosti a neutrality přimět strany ke společné komunikaci a následnému vytváření možných alternativních východisek z konfrontace (Moore, 2014). Názory účastníků by měly být ze strany mediátora podporovány a naopak žádné jim mediátor nesmí vnučovat. Klienti jsou během mediace obohaceni o nové informace, znalosti

¹² Konflikt mezi více lidmi.

¹³ Nazývaný také jako prostředník mezi stranami.

a fakta nezaujatého charakteru, které souvisí s jejich případem. Atmosféra během setkání je samozřejmě poznamenána vnitřním nastavením mediátora, jeho hodnotami a postoji, ale je důležité, aby tyto vnitřní faktory proces mediace neovlivnily (Brzobohatý, 2016). Právě role mediátora znamená hlavní rozdíl mezi mediací a dalšími alternativními způsoby řešení konfliktů¹⁴. Podstatným cílem je pro něj dovedení obou klientů k efektivitě společné řeči a to za účelem sestavení výsledné srozumitelné dohody, jejíž znění formulují právě klienti (Holá, 2003).

1.4 Facilitativní mediace

V dnešní době se jedná o nejrozšířenější mediační přístup ve středoevropském prostoru zapsaný v zákoně o mediaci¹⁵. Počátek zasazujeme do 70. let na Harvardovu univerzitu v USA, kde se rozvíjel harvardský model vyjednávání zaměřený na konstruktivní komunikaci, jež směřovala k jasnému vyústění řešení. Nyní jej známe pod pojmy integrativní¹⁶ či principiální vyjednávání¹⁷.

Název facilitativní mediace pochází z latinského *facilitate* neboli usnadnění či zjednodušení. Upravuje původní teorii na strukturovaný proces, v němž strany za koordinace nezaujaté třetí jasně procházejí jednotlivými spornými tématy za účelem zvažování alternativ pro vytvoření oboustranně výhodného řešení. Klade větší důraz na efektivitu, přesnost a formálnost (Brzobohatý, 2016). Mediátor provádí klienty určitými fázemi, které napomáhají ke kladnému průběhu celého jednání.

Počátek konfliktu ve facilitativní mediaci

Ve facilitativní mediaci byl v 70. letech konflikt chápán jako psychologicko-ekonomický fenomén. Konflikt je považován za výsledek překážek v uspokojování individuálních zájmů (Brzobohatý, 2016). Odborníci oblasti konfliktů včetně mediátorů této doby se navrací k myšlenkám a ideologiím Adama Smithe, který již dříve definoval teorii konfliktu. Ve svých dílech *Teorie mravních citů* (1759) a *Bohatství národů* (1776) uvádí, že lidé jsou sobci a každý vnímá jen své pozice, potřeby a zájmy bez ohledu

¹⁴ Mezi alternativní způsoby řešení konfliktů patří kromě mediace také facilitace, vyjednávání či terapie.

¹⁵ Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

¹⁶ Neboli oboustranně výhodná vyjednávání.

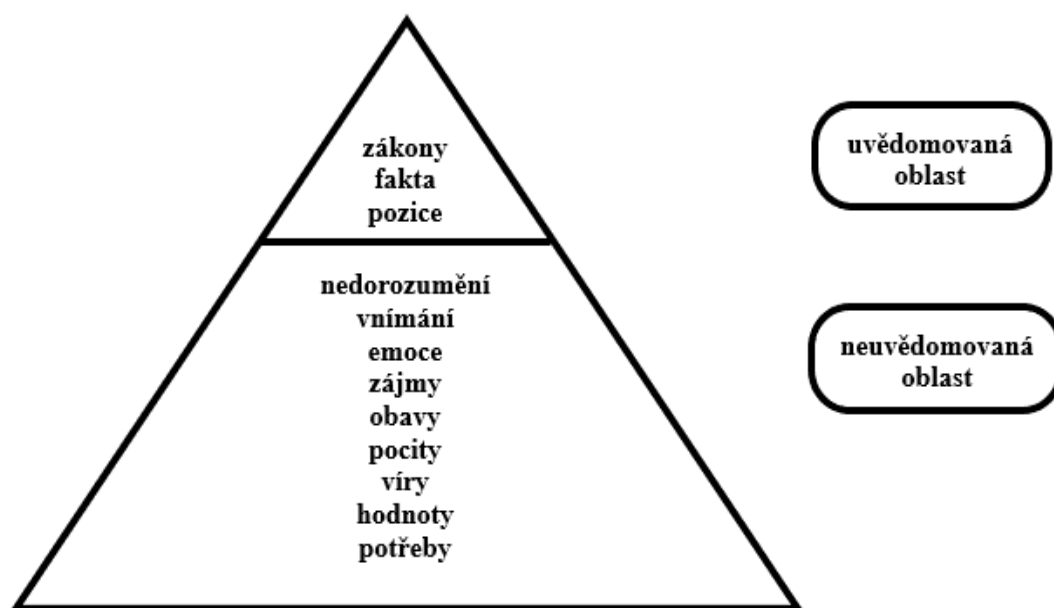
¹⁷ Viz kapitola 1.5 Teorie principiálního vyjednávání.

na ostatní. Přestože se jejich zájmy překrývají, strany tuto souvislost nevnímají a nevidí možnost řešení. Smith považoval konflikt zájmů za nevyhnutelnou součást života, bez níž bychom se nikam sami neposunuli.

1.5 Teorie principiálního vyjednávání

Za základ mediačního procesu byla přijata právě teorie principiálního vyjednávání. Vychází z teoretických základů a hodnot jiných humanitních vědních disciplín¹⁸ či z oblastí praxe. Veškerá podstata však musí být pozměněna na situaci přímo řešenou mediací.

Důležitou roli zde hrají termíny pozice, zájmy a předměty jednání. Klient nevnímá zájmy druhého, a tak nevidí spojitost s názory protistrany. Kdyby ale neexistovalo mezi nimi pole společných zájmů, konflikt by neměl na čem vzniknout (Brzobohatý, 2016).



zdroj dat: Brzobohatý, 2016; vlastní zpracování

Obrázek I: Ledovec konfliktu

¹⁸ Např. jurisprudence, sociologie, psychologie, etika, pedagogika ...

Schéma ledovce konfliktu se dělí na dvě podstatné oblasti, na uvědomovanou a neuvědomovanou oblast. Sporné strany vnímají převážně jen základní a povrchní principy, s nimiž mediace pracuje, což je očividné i z ledovce konfliktu, kde je patrně vidět pouze vrchol, tedy uvědomovaná oblast. Aspekty tvořící základ konfliktu se ukrývají hlouběji, respektive pod hladinou. Jednoduše rozpoznáme, co je pro konfliktní strany očividné, uchopitelné a čemu věnují nadměrnou pozornost. Jde právě o fakta, zákony a pozice, které nám při hledání řešení ale moc nepomohou. Hybné síly¹⁹ jsou na první pohled nezpozorovatelné, ale můžeme je dostat do procesu dění právě konstruktivní komunikací.

V důsledku principiálního vyjednávání lze říci, že facilitativní mediace má podporovat sebeurčení stran²⁰ a právo rozhodovat se o svém životě. Přesto by principy měly být zastávány v určité míře a neaplikovány nuceně. Celkově můžeme výstup shrnout tak, že mediátor je zodpovědný pouze za proces jednání, ale strany za jeho obsah (Brzobohatý, 2016).

1.5.1 Principy

Ve všeobecném dění světa jsou principy brány za základní pravidla či zákonitosti. Pro mediaci také platí určité principy, které tvoří její teoretické jádro, na jehož základě se proces odehrává (Holá, 2003). Patří mezi ně dobrovolnost, důvěrnost, nestrannost a neutralita, změna kompetice na kooperaci a orientace na budoucnost (Brzobohatý, 2016).

- **Dobrovolnost**

Primárním principem je dobrovolnost. Projevuje se již na samotném začátku, kdy obě konfliktní strany společně uzavírají smlouvu o provedení mediace²¹. Jde o první krok spolupráce, k níž se mediátor snaží dále obě strany přivést (Holá, 2011).

¹⁹ Za hybné síly považujeme právě ty, které nám pomohou v průběhu jednání vymyslet mnoho dalších výhodných řešení.

²⁰ Jedna z hodnot, kdy se snažíme o jakési vlastní uvědomění.

²¹ § 4 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

Není rizikem ani situace, kdy se k mediátorovi dostaví pouze jeden klient, jenž by mediaci rád podstoupil. V tomto okamžiku prostředník adresuje dopis oslovené protistraně, kde jí nabízí tento alternativní způsob vyřešení jejich sporu. Respondent má právo odmítnout (Šišková, 2012).

Složitější situace nastává, jakmile je mediace nařízena soudem. Povinností klientů je pouze se dostavit na první schůzku, není ovšem nutné podstoupit následující proces. Přesto není výjimkou, když se klientům nový styl řešení zalíbí a sami se rozhodnou mediaci podstoupit, nebo ji stejně zvolí raději než soudní cestu.

Za druhý projev téhož principu považujeme možnost kdykoliv průběh mediace ukončit. Povinností mediátora je zároveň seznámení účastníků s jejich právem na ukončení mediace²².

- **Důvěrnost**

Strany se pro mediační řízení rozhodují převážně z důvodu důvěrnosti celého procesu. Všichni přítomní včetně mediátora mají povinnost zachování mlčenlivosti. Zveřejňovat se mohou pouze ty informace, k nimž dají souhlas obě strany. Výjimku tvoří poskytování informací o průběhu mediace v případě, že je nařízeno soudní jednání. Mediace se taktéž nemohou účastnit jiné osoby kromě mediátora a klientů, pokud se strany vysloveně nedomluví. Z toho vyplývá, že samotná mediace zaujímá zcela neveřejný charakter (Holá, 2011).

Dále by měl mediátor informovat účastníky o případných omezeních principů důvěrnosti a to vše by mělo být zaznamenáno v počáteční smlouvě. Jisté omezování se týká například situace, kdy by mediátor jednal se svými klienty i odděleně, ale později by se chtěl o informacích pobavit společně s protistranou (Brzobohatý, 2016).

K důvěrnosti se váže postupně budovaná důvěra. Všichni účastníci by se měli cítit komfortně a v bezpečí. Při splnění těchto podmínek je jednodušší vytvoření příjemného klimatu a s tím se rozvíjí i přirozené chování. Mediátorův cíl taktéž směřuje k nastolení víry klientů v jeho znalosti, kvality a schopnosti. Zmíněné faktory ovlivňují po celou

²² § 3 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

dobu rozhodování účastníků včetně možnosti případného ukončení mediace (Holá, 2011).

- **Nestrannost a neutralita**

Důvěra k mediátorovi stoupá, jakmile klienti poznají, že se projevuje objektivně a spravedlivě. Moore (2014) popisuje nestrannost mediátora jako schopnost umět oddělit názory o příčinách a výsledcích sporu od požadavků zúčastněných stran, jež dokáže neustále směřovat k učinění svých rozhodnutí, aniž by jednu ze stran upřednostňoval. Mediátor by měl také během jednání působit aktivně, aby případně zabránil zvýhodnění jedné ze stran ve prospěch druhé. Pokud zaujatost nebo střet zájmů²³ jednoznačně ovlivňují jeho nestrannost, je povinen odstoupit²⁴ (Brzobohatý, 2016).

K nestrannosti se váže taktéž princip neutrality, který do značné míry závisí na vnitřním nastavení mediátora, jeho hodnotách a postojích, proto je jeho dosažení považováno za nejobtížnější. To je důvodem, proč se mnozí autoři domnívají, že absolutní neutrality vlastně nelze dosáhnout. Úkolem mediátora je se k ní co nejvíce přiblížit a vyhnout se možnému střetu zájmů s kteroukoliv stranou konfliktu kvůli osobním, obchodním, pracovním či jiným vztahům (tamtéž).

Klíčovým prvkem mediace je taktéž rovnoměrně věnovaná pozornost oběma klientům, o čemž hovoří princip vyváženosti související s projevem mediátorovy neutrality (Šišková, 2013).

- **Změna kompetice na kooperaci**

Podstatou mediátorova jednání se po vybudování důvěry stává změna vztahu účastníků mediace ze soupeřivého na spolupracující. Mediátor se snaží strany k novému vztahu dovést úpravou společné komunikace a vzájemnou výměnou informací. Klíčovým faktorem je umožnění stranám pochopit nynější postoj druhého k situaci, poznat jeho zájmy a motivy, které jej vedly k aktuálně zaujaté pozici. Během cesty k vzájemnému porozumění se také mediátor snaží o přirozené nastolení oboustranné

²³ Střetem zájmů se rozumí takový vztah, který panuje mezi mediátorem a jedním z účastníků a mohl by ohrozit nestrannost mediátora, nebo při němž mediátor vyjadřuje vlastní postoj k některým z dalších odborníků.

²⁴ § 8 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

tolerance. Nedílnou součástí dosažení tohoto principu se stala práce s emocemi²⁵ a snaha o jejich pochopení.

Cílem vytvoření spolupracujícího vztahu je nastavení účastníků do takové pozice, v níž budou schopni společného hledání východisek, která zohlední zájmy všech stran. Proto s tímto principem souvisí také zaměření se na alternativy. Podstata alternativních jednání spočívá v hledání nových úhlů pohledu na jednotlivé situace, které strany tíží. Úkol mediátora je jednoznačný, ale již ne tak jednoduše dosažitelný. Snaží se klienty nasměřovat do situace, v níž budou schopni se sami rozhodovat a podkryjí si navzájem své zájmy. Tohoto stavu usiluje docílit výměnou nových informací sdělených samotnými účastníky, zvyšováním porozumění a hledáním právě společných zájmů (Brzobohatý, 2016).

- **Orientace na budoucnost**

Projevem tohoto principu je samotný cíl mediace, za nějž považujeme podepsanou a oboustranně akceptovatelnou smírčí dohodu (Holá, 2003). V zásadě se jedná o přesvědčení, že není tak důležitá minulost, ale zaměření se na to, jak by měla situace vypadat po ukončení celého procesu. Minulost nám slouží jen pro uvědomění si postojů a poučení se z faktů, provedených činů, jež nefungovaly. Časté připomínání si dřívějších situací by jen vedlo k vyhocení i případné eskalaci konfliktu (Brzobohatý, 2016; Holá, 2003). Právě v zaměření se na budoucnost se mediace velice liší například od terapie nebo soudního řízení. Při jednání vedeném soudy se nehledí na vztah mezi účastníky, může se stát, že soudce přizná právo jedné straně, a druhá tak odchází nespokojená. Mediace se snaží takové situaci vyhnout a od samého začátku dbá na spokojenost všech klientů (Benc, 2017, diplomová práce).

²⁵ Za účelem odbourání strachu z projevení svých pravých emocí účastníků využívá mediátor komunikačních technik i intervencí (viz kapitola komunikační techniky). Snaží se klienty naučit svým pocitům rozumět a pojmenovat je. Jakmile účastníci této schopnosti nabydou, mediátor je vede k vytvoření spolupracujícího vztahu.

1.6 Struktura procesu

Charakteristickým znakem mediace, konkrétně facilitativní, je souslednost neboli strukturovanost. Bývá členěna na 5 - 7 fází, kdy záleží vždy na mediátorovi, jaké dělení si zvolí a následně se jím řídí. Tyto jednotlivé kroky ale nejsou pro mediátora závazné. Některé může libovolně přeskočit, k dalším uzná za vhodné se vrátit později, a mediátor je tak dodržuje dle svého uvážení. V praxi jsou fáze pouhým vodítkem, kdy zkušenému mediátorovi nedělá problém plynulé přesunutí mezi nimi, aniž by klienti zaznamenali větší změnu průběhu komunikace. Přesto je schopen vést jednání i bez předem určené konstrukce. Totéž platí také o nečekaném návratu k jedné z předchozích fází, když prostředník uzná, že může být přínosné se k nim vrátit (Holá, 2003).

Fáze tvoří vnější strukturu průběhu jednání, pro niž neexistuje jednotné chápání. Podobnou stavbou průběhu mediace se však řídí začínající mediátoři, kteří fázím věnují podstatně větší pozornost, a tak je pro ně vedení samotného jednání snazší a pohodlnější (Brzobohatý, 2016).

Různí autoři zastávají mírně odlišné členění fází. Janotová (2014, amcr.cz) považuje za první fázi již přípravnou, zatímco Brzobohatý (2016) i Holá (2003) ji označují za nultou. Jiní oproti tomu oddělují samostatně naslouchání a vyjednávání nebo naopak slučují hledání řešení se sepsáním dohody.

0. Příprava mediačního procesu

Počáteční fáze je nazvána nultou převážně z důvodu, že se netýká samotné mediace, ale její předchozí přípravy. Aby mediační řízení započalo, strany se musí s mediátorem nejprve spojit. Nezáleží, jestli mediátora osloví účastníci sami, nebo jeden požádá mediátora o kontaktování strany opoziční. V případě, že je mediátor požádán o spojení s protistranou za účelem nabídnutí jí možnosti mediačního řízení, měl by si pohlídat, jakým způsobem na potenciálního klienta působí. Jelikož byl osloven jednou ze stran konfliktu, může na druhou působit jako zastánce té první. Mezi úkoly mediátora patří vysvětlit důvod telefonátu či korespondence, přiblížit proces mediačního řízení, informovat o své funkci jako objektivní a nestranné. Vhodnou situací se stává, jakmile se oslovený nebrání osobní schůzce (Brzobohatý, 2016).

Podstatným úkolem této fáze je pro mediátora budování si důvěry. Cesta k ní by se neměla uspěchat. Zakládá se na aktivní komunikaci a naslouchání nejlépe všech zúčastněných (Šišková, 2013).

S řečnictvím souvisí i zjištění znalostí stran sporu o funkci, průběhu i technikách mediace. Na počátku se doporučuje vyslechnout si veškerá očekávání, co se týče finální podoby vyřešení sporu a cesty, jíž se musí projít za účelem dosažení vytyčených cílů.

Nultá fáze se zakončuje při zisku souhlasu obou stran k mediaci. Dobrovolnost je již zmíněným základním principem, který společně s motivací určuje budoucí efektivitu spolupráce. Výstupem a jednoznačným indikátorem možnosti přesunu do další fáze je podepsání smlouvy o provedení mediace²⁶ (Brzobohatý, 2016).

1. Zahájení mediace

Při příchodu na společnou schůzku by měl mediátor nejprve obě strany řádně přivítat. Jestliže byla vynechána přípravná fáze, mediátor informuje strany o své roli a funkci v jednání, vysvětlí průběh mediace a zdůrazní princip dobrovolnosti s nestranností. Již na začátku si účastníci dohodnou jasná pravidla, jimiž se budou po celou dobu řídit. O konfliktu se zatím nehovoří, nejprve by se měli participanti cítit komfortně, než se dostanou k samému problému. Pro další sezení je ideální vytvořit si dobrou náladu (Zubalík, 2013, bakalářská práce).

Když se mediátor ujistí, že účastníci všemu zmíněnému rozuměli, mohou se přesunout k dalšímu bodu. Strany by měly řádně vnímat vysvětlování postupů, které budou v mediačním sezení užity. Je poté snazší vidět v průběhu souvislosti, jež bude mediátor propojovat. Další důležité informace, jež mediátor zmiňuje, se týkají tolerance. Strany by se měly navzájem poslouchat, vnímat a nepřerušovat se. Mohou však kdykoliv pronést otázku k diskusi, nebo naopak vyjádřit názor k některému z výroků protistrany.

Fáze bývá zpravidla ukončena v případě, že jedna ze stran začne popisovat situaci, díky níž se přirozeně posune celý proces k další etapě, naslouchání. Druhou možností je zvolení jedné strany řečníkem, který jako první popíše svůj postoj ke konfliktu,

²⁶ § 2 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

a definuje tak základní linku příběhu i pozadí. Protistrana samozřejmě doplňuje informace ze svého pohledu a vzniká primární debata (Brzobohatý, 2016).

2. Zisk informací, naslouchání a vyjednávání

Druhou fází mediátor začne udělením slova iniciátorovi²⁷, jenž je vyzván k jednoduchému vysvětlení sporu ze svého pohledu. Po sdělení jeho názoru se ke konfliktu vyjádří i protistrana. Mediátor si dělá poznámky, které následně využije pro různé intervence²⁸, např. dotazování a konkretizování informací. Účastníci si slovo vzájemně předají mnohokrát, dokud si nesdělí vše podstatné a mediátor neuzná, že už má dostatečný materiál pro své intervence. Mediátor se snaží zjistit, kdy v posloupnosti událostí se změnil vztah účastníků, jakým způsobem a u jaké příležitosti, co byl hlavní aspekt k změně jejich chování, názorů či postojů (Šišková, 2012).

Mediátor v počátku fáze musí uvést na pravou míru, že všichni dostanou stejný prostor k projevení svých názorů i emocí. Hlavním jeho úkolem je tedy poskytnout stranám stejné možnosti otevřít se, projevit se a následně za pomoci mediačních technik umožnit postupné vyjasňování. Ze sdělených informací si mediátor vytvoří agendu pro další jednání. Hovoří se o několika typech informací, které mediátor zjišťuje. Mezi ně patří témata, pozice, zájmy, obavy i emoce, jež spolu logicky souvisejí (Brzobohatý, 2016).

Cílem je získat a shromáždit velké množství informací z různých úhlů pohledu, aby i mediátor mohl pracovat s nejpravděpodobnější a objektivní verzí. Zúčastnění mohou lépe porozumět protistraně i sami sobě (Holá, 2011). Mediátor má zjistit, v jakém vnímání jejich situace se strany alespoň trochu shodnou a v čem si naopak rozporují. Naprosto klíčové je ale odkrytí uschovaných zájmů a potřeb, od nichž se bude mediace dále odvíjet. Bez porozumění pozic a jejich pojmenování není možné identifikovat zájmy. Při práci s nimi se mediátor snaží identifikovat tzv. společné zájmy, které jsou polem působnosti zájmů účastníků, jež se vzájemně překrývají. Na jejich základě lze definovat předmět jednání, respektive novou definici konfliktu (Brzobohatý, 2016).

²⁷ Účastník sporu, který jako první oslovil mediátora.

²⁸ Jisté komunikační techniky specifické pro mediaci. Vykonává je mediátor, který se prostřednictvím jich snaží docílit přirozenější komunikace mezi účastníky.

Konstrukce *téma - pozice - společný zájem - předmět jednání* tvoří vnitřní strukturu mediace. Každý jeden krok vede logickou souvislostí k dalšímu. Při odhalení těchto výstupů se můžeme nenásilně přesunout k porozumění.

3. Vzájemné porozumění

V této fázi se zjišťuje, zda strany pochopily důvody a postoje partnerů. Bez porozumění není možné se přesunout do další fáze, hledání řešení, a je potřeba se vrátit zpět k aktivnímu naslouchání či dalším intervencím (Šišková, 2012).

Důležitou roli zde začne zastávat práce s emocemi²⁹. Aby si účastníci byli schopni vzájemně porozumět, je potřeba se do druhého alespoň částečně vcítit. Mediátor napomáhá svým klientům aplikováním určitých komunikačních technik, a tak je nenásilně směřuje k tomu, aby si sami kladli za cíl pochopit se.

Přesto lze u popisu této etapy jasně demonstrovat, proč není potřeba se pevně držet fází. Někteří autoři uvádí, že k porozumění a zapojení emocí dochází současně se zjišťováním informací, jiní fázi emoční řadí již jako druhou. Přesto platí, že práci s emocemi se nelze vyhnout a tvoří nedílnou součást mediačního procesu. Strany si navzájem naslouchají při zmiňování svých potřeb a pocitů. Mediátorovým úkolem je zde také reflektovat a reformulovat potřeby protistrany³⁰ a osvětlit, jak dané situaci rozumí (Šišková, 2012).

Účelem vzájemného porozumění je přiblížení si vlastních hodnot, pocitů, zájmů a překonání pozic stran. V této fázi se snaží mediátor o princip změny kompetice na kooperaci v konfliktu, čímž si připravuje prostor pro pozdější vyjednávání. Indikátory k přesunu do další fáze jsou okamžiky, kdy jsou strany spolu schopny mluvit a tolerovat se současně, dokáží předpokládat, co by způsobily některé výroky, jichž se díky předešlému jednání vyvarují a rozpoznají značné rozdíly mezi tím, co si myslely oproti tomu, co po komunikaci se zapojením jistých technik pracujících s emocemi tvoří fakta (Brzobohatý, 2016).

²⁹ Popsáno v podkapitole principy.

³⁰ Práce s intervencí přerámování.

4. Vyjednávání a hledání řešení

Během fáze čtvrté dochází k hledání, vytváření, vyhodnocování možných řešení, utváření přidané hodnoty a položení základů pro vyjednávání výsledné dohody. Zde je čistě na mediátorovi, jakým způsobem se dopracuje k tvorbě řešení. Nejčastější technikou je brainstorming³¹, kdy se projeví, jak moc jsou strany schopné spolupráce a komunikace bez zasahování další osoby. Při vyjednávání se totiž mediátorova role zmenšuje, sám se stahuje mírně do ústraní a na projednávání stran dohlíží. Přesto nemůžeme fázi pominout. Nadhozené a případně projednané nápady mediátor sepisuje na flipchartovou tabuli a těmto idejím udává strukturu.

Významným, ale komplikovaným faktorem zde bývá zachování si vlastní tváře. Klienti nechtějí ustupovat a vypadat jako poražení, a proto se klade důraz na společné přijetí kompromisů. Výstupy tvoří právě již prodiskutované nápady, různé varianty řešení a jejich samotné vyhodnocení (Brzobohatý, 2016).

5. Sepsání dohody a ukončení mediace

Východiskem závěrečné fáze je vytvořená dohoda³², která byla formulována zejména stranami. Měla by být dostatečně konkrétní, reálná, výhodná pro obě strany, ale časově omezená. Mediátor za pomoci účastníků dohodu sepíše co nejpodrobněji a zároveň společně projednají alternativní pojistky v případě porušení. Tento postup může zahrnovat i orientaci na náhradní řešení nebo výjimečné udělení sankcí. Závaznost dohody netrvá po celý zbytek života, ale jen do doby platnosti podmínek, za nichž byla sepsána. Dohodu stvrdí strany i mediátor svým podpisem, čímž nabývá na platnosti (Šišková, 2012).

Někteří mediátoři nabízejí svým klientům, že dohodu sami sepíší a klienti si ji jen zkontrolují. Brzobohatý a spol. (2016) způsob sepsání dohody mimo dokončení mediace vysloveně nedoporučují, jelikož dochází k omezování sebeurčení stran.

Podepsáním dohody je mediace završena a dochází k jejímu ukončení. Holá (2003) uvádí čtyři možné způsoby ukončení:

³¹ Technika skupinové kreativity zaměřená na generování množství nápadů k danému tématu. Více osob je schopno navrhnout společnými silami více pojmů či myšlenek než jednotlivec.

³² § 7 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

- **dosažení oboustranně přijatelné dohody**

Strany za pomoci mediátora proberou a sepíší obsah dohody, kterou následně stvrdí svými podpisy.

- **dohoda o odkladu nebo přerušení mediace**

Účastníci se domluví, ale dohodu nesejíší. Proces mediace není uzavřen, ale nadále se počítá s tím, že se k vytváření řešení opět vrátí v budoucnu.

- **dohoda o nedohodě**

Vytváří se v případě, že se strany opravdu nejsou schopny domluvit tak, aby byly obě spokojené, a zároveň mediaci chtějí ukončit.

- **nedosažení dohody**

Nepodepsaná dohoda není považována za selhání či prohru mediátora. Při setkání konfliktních stran i tak dochází k ujasnění si svých zájmů a priorit, odpuštění, omluvě či poznání ohniska problému.

1.7 Intervence

Intervence, neboli komunikační techniky specifické pro mediaci, jsou dovednosti mediátora, které se běžně využívají při mediačním jednání. Každý autor si tyto techniky pojmenovává odlišně, ale fungují na stejném principu i za stejných okolností. Mnoho názvů se odvíjí také od faktu, že se jednotlivé intervence během mediace překrývají, využívá se jich vícero zároveň, nebo se k nim mediátor navrácí postupně. Většinu času se navzájem propojují, a tak se pracuje hned s několika najednou. Základními třemi jsou empatické porozumění klientům, aktivní naslouchání a následné dotazování. Společně tvoří základní komunikační výbavu mediátora, jež musí být opravdu zvládnutá a zažitá, aby se stal mediátor úspěšným. Jak moc je mediátor schopen se do role svých klientů vcítit a porozumět jim, záleží na jeho soustředění se a vnitřním nastavení. K tomu je právě potřeba předchozího naslouchání, vstřebávání informací a emocí (Brzobohatý, 2016).

1.7.1 Empatické porozumění

Již z názvu vyplývá, že jedna ze základních dovedností bude souviset s pojmem empatie. Ta se definuje jako schopnost vstoupení do situace a emočního stavu druhého člověka za účelem jejího citového a kognitivního³³ pochopení (Bucková, 2006). Mediátor by měl vypadat klidně, působit přirozeně, v obličeji projevovat běžné rysy, neskrývat mimiku, gesta rukou, apod. Empatické porozumění již od začátku procesu napomáhá k vytvoření příjemného klimatu, budování si důvěry a poskytuje možnost k otevřené debatě. Pro dosažení empatického porozumění je také potřeba dbát na tón či výšku hlasu a vnímat svou intonaci. Mluvčí³⁴ od mediátora může očekávat zpětnou vazbu přirozenou cestou právě skrz hlas, jímž mu projevuje reakci, zda mu bylo rozumět a jak na něj klientův výstup působil (Brzobohatý, 2016).

U každé profese lze říci, že její vykonavatel musí rozumět hlavnímu konceptu a primární náplni své práce. V mediaci je za původní problém považován právě konflikt. Aby měl mediátor možnost se konfliktem zabývat a vyřešit jej, musí mu nejprve porozumět. Mediátorův úkol se skládá ze zjištění nejasností a obtíží účastníků, s čím konkrétně potřebují pomoci a jakým způsobem. Empatické porozumění vyžaduje od mediátora nejen kognitivní rozumění, ale je zapotřebí zapojit i mysl, která nesoudí a intuitivně přijímá cokoliv, co je vyřknuto z úst klientů. Mediátor se neplánuje dozvědět, na které straně je pravda, ale snaží se usměrnit konflikt tak, aby byly obě strany ve výsledku co nejvíce spokojené (Brzobohatý, 2016).

Často se mediátoři po aplikování této komunikační techniky dozvědí, že jsou po několika letech řešení sporu první, koho opravdu zajímá vztah stran a vzájemný postoj ke konfliktu.

1.7.2 Aktivní naslouchání³⁵

Aktivní naslouchání je schopnost věnovat plnou pozornost ostatním interagujícím a se vstřícností a empatií přijímat řečené. Současně se využívá mnoho dalších komunikačních technik, jež pod aktivní naslouchání zároveň spadají:

³³ Kognitivní funkce, neboli poznávací, jsou hlavní oblasti lidské psychiky. Prostřednictvím nich člověk vnímá svět kolem sebe, jedná, reaguje a zvládá určité úkony.

³⁴ Považujeme za něj právě se vyjadřujícího klienta.

³⁵ Tato kapitola je zpracována zejm. podle Brzobohatý, 2016.

- zrcadlení
- ocenění
- povzbuzení
- shrnutí
- parafrázování
- objasnění
- přerámování

Významnou technikou je **zrcadlení**. Funguje na principu akce a reakce, kdy jeden z účastníků hovoří a mediátor mu vytváří zrcadlo. Tím dává mediátor najevo své pochopení ke klientovi, a druhému tak přibližuje pocity protistrany. Znázornění může být jak verbální, tak i neverbální. Zrcadlit je možno nejen pohyby těla, gesty, mimikou či intonací, ale taktéž konkrétním pojmenováním pocitů účastníka.

Pro značnou část populace bývá obtížné popsat právě prožívanou emoci. Zrcadlením se snaží mediátor tuto skutečnost ulehčit a na základě vytvořené hypotézy jim může i některé emoce nabídnout. I když se stane, že se mediátor mýlil a špatně rozpoznal pocit, tázaný se většinou ozve a bez většího promyšlení mediátorovu hypotézu upraví nebo alespoň vyvrátí. Tím si sám částečně uvědomí, co cítí a může být schopen některé pocity lépe popsat.

Ocenění je důležitým prvkem, se kterým ale musíme zacházet opatrně. Na strany působí taková pochvala povzbudivě, konkrétně při jejím udělení za některý těžký krok, s nímž se dlouho otálelo a teď je již splněn. Obezřetnost by přesto neměla chybět, jelikož se z mediátora může jednoduše stát autorita udělující pochvalu, což by narušilo mediátorovu nestrannost. Vhodné je ocenění užívat při výjimečném okamžiku a v minimální míře během celého mediačního řízení.

Technika **povzbuzování** se uplatňuje přirozeně během celého jednání. Mediátor pomocí otázek, připomínek a vhodných komentářů vyjadřuje svůj zájem o všechny strany ve sporu a projevuje jim svou důvěru. Intervence jsou jasné, konkrétní, a přesto nestranné, jelikož mediátor svůj názor nikdy nevyjadřuje, avšak strany průběžně podporuje.

Shrnutí tvoří nenápadnou, ale velmi účinnou součást aktivního naslouchání. Mediátorův úkol je jen konstruktivně shrnout řečené, objektivně zhodnotit pokrok a vyzdvihnout podstatu v konfliktu, na niž bude vhodné následně navázat. Pozor si musí dát mediátor, aby se nedostal do role mluvčího jedné strany, jež něco vysvětluje druhé. Jeho pozice by se tak změnila z nestranné mediátorské na vyjednávače zastávajícího zájmy jedné strany a jednoduše by se mohl mediátor s jednou ze stran dostat také do konfliktu. Shrnutí proto prostředník vždy směřuje ke klientovi, jenž původně hovořil.

K ověřování správného pochopení sdělení slouží **parafrázování**. Jde o zpětné konstatování jinými slovy toho, co bylo právě řečeno jedním klientem. Mediátor se snaží zachytit smysl výroku, čehož dosáhne menší změnou formulace vyjádření. Dotyčný může parafrázi odmítnout a opravit mediátora v jeho sdělení, tím dostává obsah nový rozměr a nabírá na hodnotě.

Objasnění je technika, která má za cíl hledat v komunikaci nové souvislosti a pojmenovávat informace, o nichž se mluví poprvé a pro následné jednání budou podstatné. Mediátor objasňuje fakta na základě zodpovězených otázek, jimiž se předešle tázal anebo využívá i shrnutí a parafrázování. Pomocí těchto tří technik opět připomíná důležité z již řečeného, ale jakmile je to vyřčeno z úst mediátora místo klienta, stranám se otevírá nový úhel pohledu.

Jako skrytou techniku označujeme **přerámování**. Úkolem mediátora je přetvořit nepřiměřeně řečenou informaci či poznámku klienta do pozitivního vyznění bez změnění kontextu³⁶. Ne vždy lze vyjádření přeformulovat na pozitivní, v některých případech je neutrální výrok maximum. Většinou jde o hledání užitečnější interpretace, a proto přerámovaná tvrzení umožňují sdělit informaci taktněji a méně útočně. Změnou jazyka můžeme pozměnit vnímání výroku, což vede i k novému způsobu reagování a chování. Mediátor však nesmí sklouznout k přímé manipulaci klientů. Tahle technika nám pomáhá dostat se blíže k zárodku konfliktu, jenž má vznik z části i v dlouhodobé frustraci, která byla spojena s nedosažením svých potřeb v závislosti na protistraně.

³⁶ Př. klient: „Neskákej mi do řeči a nech mě to dořít!“ přerámováno mediátorem: „Váš partner ocení, když ho necháte mluvit bez přerušení.“

1.7.3 Dotazování³⁷

Dotazování primárně slouží k zjišťování a upravování významu informací. Strany prostřednictvím vzájemně kladených otázek nebo těch vyslovených mediátorem získávají partnerův úhel pohledu na danou situaci, a mají tak větší šanci porozumět postoji druhé strany. Dotazování máme vícero druhů:

- otevřené
- uzavřené
- alternativní
- hypotetické
- cirkulární
- reflektující
- sugestivní

V počátečních fázích mediace jsou kladeny primárně **otevřené** otázky. Klienti mají volnost v komunikaci a seznamují mediátora i protistranu se svými názory a známými fakty. Necítí se být vyslýcháni nebo do hovoru nuceni, protože si svou řeč i případný dialog sami vedou.

Uzavřené otázky nerozvíjí navazující komunikaci, nýbrž do kontextu uvádí, upravují a upřesňují fakta. Jsou direktního rázu, takže očekávanou odpovědí je pouze „ano“ či „ne“. Využívají se spíše v pokročilejších fázích mediace, kdy mediátor získává konkrétní odpovědi a ujišťuje se ve správnosti pochopení sdělení.

Otázky **alternativní** dávají klientům na výběr z úzké škály možností, většinou ze dvou či tří. Mají obdobný efekt jako otázky uzavřené a jsou vhodné spíše v situacích, kdy je potřeba se domluvit a částečně se přizpůsobit. Mediátor otázku pokládá takovým způsobem, aby se mu dostalo očekávané odpovědi, již může konstruktivně využít pro další debatu.

Do konkrétní situace se mediátor snaží přivést klienty prostřednictvím **hypotetické** otázky. Využívá intervencí, které užívá v případě, že je mediační systém zablokován a je zapotřebí dohody stran. Tento typ otázky umožňuje klientům očekávat a chtít

³⁷ Tato kapitola je zpracována zejm. podle Brzobohatý, 2016.

se ke své představě přiblížit i v realitě. Pro mediátora je tak jednodušší získat souhlas k úkonům směřujícím k dohodnutí stran. Během jednání se ale užívají minimálně.

Uplatňována je také technika **cirkulárního** dotazování, která nabízí nové pohledy z několika stran. Mediátor otázky vyslovuje často v souvislosti s hypotézou či pozitivní budoucností. Otázku obohacuje tázáním se na pohled třetího člověka, jenž má v minulosti spojitost s oběma účastníky. Klienti si sami představí, jaká by byla reakce této osoby a najednou mají doplňující součást pohledu na jejich situaci.

Reflektující otázky doplňují či nahrazují parafrázování. Slouží k objasnění komunikační situace, kontrolují, zda si účastníci rozuměli a vystihují základní podstatu výroku klienta.

Poslední, již méně užívané, otázky jsou **sugestivní**. Ovlivňují podvědomě partnera prostřednictvím vyjádření jeho přání, zájmů či potřeb, které způsobují prozatímni nespokojenost ve společném vztahu. Sugestivním otázkám se snaží mnoho mediátorů preventivně vyhnout, aby zabránili sklouznutí k otázkám manipulativním.

1.8 Mediace a její význam

1.8.1 Cíle mediace

Hlavním cílem celého mediačního procesu je projít všemi fázemi jednání, společnými silami stran, a dopracovat se k takovému vztahu účastníků, v němž se chtějí dohodnout a jsou schopni slevit ze svých nároků za účelem podepsání smírné dohody. Aby se mediace ubírala správným směrem, využívá mediátor intervencí, jež při správném zvolení a využití v praxi pomohou k patřičné komunikaci klientů. Spokojenost účastníků nastává při dosažení takového řešení konfliktu, jež opravdu odpovídá zájmům a potřebám stran (Holá, 2011).

1.8.2 Přínos mediace

Mediace, řadící se k alternativním způsobům řešení sporů, se od tradičně využívaných metod značně liší i distancuje. Možnost stran zasahovat do samotného průběhu mediačního řízení je oproti běžnému trestnímu řízení vysoká a zároveň nadmíru podstatná (Zubalík, 2013, bakalářská práce). Mediátor rozhodující slovo nechává

na samotných účastnících, které se snaží po dobu procesu vést a přimět k vzájemné komunikaci. Při soudním řízení není zásadou dojít k dohodě stran, bez níž se naopak mediace neobejde.

Hlavními výhodami jsou nízká časová i finanční náročnost. Oproti soudním řízením, jež se často zdržují a lhůty s finálním rozhodnutím prodlužují, se konflikt řešený mediací běžně uzavírá po několika dnech či týdnech. Mediáci si také lidé vybírají, protože je méně nákladná. Obvykle si účastníci veškeré náklady dělí rovným dílem, pokud se předem jinak nedohodnou a nesejí jiné rozdělení nákladů do smlouvy o provedení mediace³⁸. Důležitým aspektem pro mediaci jsou principy dobrovolnosti s důvěrností. O výběru tohoto způsobu pro hledání řešení svého konfliktu se strany převážně rozhodují samy, čemuž odpovídá asi 80% úspěšnost podepsání smírných dohod. Naopak spokojenost účastníků soudních řízení se pohybuje okolo 40 % (Riskin, 1997).

1.9 Oblasti využití

Mediace je široce aplikovatelná v jakýchkoliv situacích, kdy dochází k meziosobnímu styku dvou a více osob (Holá, 2011). Celkově ji lze rozdělit na dvě odvětví zabývající se trestním řízením, nebo občanskoprávními spory. V rámci občanskoprávních sporů se dále štěpí na okruhy, kterými jsou mediace občanská, obchodní, mediace na pracovišti, politická, rodinná, peer mediace a mediace na školách.

Nejvyužívanější oblastí se stala rodinná či partnerská mediace. V závislosti na řešeném konfliktu v rámci rodiny ji dělíme dále na rozvodovou a rodinnou. Rodinná se zabývá převážně spory generačními v kruhu rodiny, zatímco rozvodová řeší okolnosti rozvodového řízení manželů. Při rozpadu partnerského vztahu nebo manželství se mediace podílí na otázkách o svěřením dítěte do péče, jeho následné výchově, finanční situaci rodičů, způsobu komunikace a spolupráce mezi rodiči (Holá, 2011).

Předmětem mediace obchodní jsou spory mezi firmami, nebo o ukončení obchodní spolupráce, o smlouvách, finančních a majetkových záležitostech. Zde se od mediátora vyžaduje jasná zvěhlost ve vyjednávání, ale také povědomí o právních, finančních

³⁸ § 4 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

i dalších aspektech dané problematiky. Vhodným mediátorem pro obchodní mediaci je zkušený právník s mediačními zkouškami (tamtéž).

Mediace na pracovišti se od obchodní liší tím, že se soustředí na interní problémy firmy. Důvodem k jejímu zahájení mohou být špatné vztahy mezi zaměstnanci i mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Konflikty běžně vznikají ze strachu jedince o pracovní místo, z osobních problémů účastníků, ze vzájemné nelibosti nebo narušeného chodu v zaměstnání. V dnešní době se takto kulantně řeší i problematika rasová a genderová.

Nově rozvíjejícím se typem je vrstevnická mediace na škole. Mediátorem bývá přirozeně extrovertní a empaticky založený žák či student. V této situaci nehovoříme vyloženě o mediačním jednání, jde spíše o přirozený proces komunikace mezi jedinci, který je veden a směřován nestranným spolužákem, jenž se věnuje roli mediátora. Na školách se funkční způsob pro řešení konfliktů hledal delší dobu a mediace ho začíná zastávat. Konají se první školení mladých mediátorů, kteří se podobně jako běžní dospělí mediátoři učí komunikačním technikám a základním principům mediace (Holá, 2014).

2 PEER MEDIACE

Jedná se o vrstevnickou mediaci, kterou provádí dětští mediátoři. Zpravidla se tento typ mediace vztahuje ke školnímu prostředí, kde je využíván nejčastěji. Názvy vrstevnické, peer a školní mediace se permanentně zaměňují, přičemž vrstevnická neboli peer mediace obsáhne větší okruh působení, jelikož není výhradně vázaná na školní prostředí (Holá, 2014).

Peer mediace slouží k řešení konfliktů mezi jedinci podobného věku, kteří navštěvují stejnou školu, popřípadě stejnou aktivitu či místo opakovaného společného působení (Noaks, 2009). Snaží se podstatu konfliktu podchytit již v zárodku a eliminovat jeho vyústění v nekontrolovatelnou agresi, která zvláště u dětí může mít škodlivý dopad na psychiku. Rozvíjí pozitivní vztahy mezi vrstevníky, jejich sociální schopnosti a dovednosti. Mezi nejdůležitější patří komunikace, tolerance, trpělivost, kritické myšlení, empatie, naslouchání, porozumění i vzájemná důvěra. Peer mediace se ukázala jako efektivní nástroj při řešení slovních tělesných napadení³⁹ druhého. Ve školním prostředí napomáhá předcházet jakémukoliv druhu násilí (Centrum inkluze, 2018).

Na začátku školního roku by měla škola vždy veřejně oznámit, že se zapojila do programu peer mediace, anebo v něm nadále pokračuje. Učitelé tedy mají brát na vědomí, že se do konfliktů mezi dětmi nemají vměšovat a nechat průběh řešení situace na mediátorech (Holá, 2014).

2.1 Specifika peer mediace

Od jiných druhů se peer mediace liší zejména nižší strukturovaností. Vrstevniční mediátoři se neučí procházet konkrétními fázemi, celý proces je tedy zcela neformální. Mediátoři mají být flexibilní a schopni zahájit mediaci, kdykoliv zachytí situaci schylující se k větší agresi či zbytečně vyústěnému problému. Peer mediace začíná zkrátka spontánně, i proto že nezletilí účastníci nepodepisují žádnou zahajovací smlouvu⁴⁰ (Centrum inkluze, 2018).

³⁹ Slovním tělesným napadením chápeme vyřčený výrok, jenž útočí na vzhled či zevnějšek dotčeného.

⁴⁰ Viz 1. fáze: zahájení mediace.

Vrstevníková mediace je založena ve větší míře na práci s emocemi. Proto je důležité, aby vrstevníční mediátoři naprosto ovládali komunikační techniky a uměli je využívat v praxi.

2.2 Vrstevníková skupina

Využití vrstevníckého přístupu v mediaci na školách vychází ze skutečnosti, že s vyšším věkem dítěte se mění jeho vztah k autoritě. Postupně se odklání od přímých autorit rodičů, učitelů, trenérů, apod. Více si rozumí se svými vrstevníky, jež podvědomě začíná respektovat. Právě ti nahrazují místo formálních autorit a respektovaných osob (Holá, 2014).

Během školní docházky je vliv současníků jednou ze základních etap formování osobnosti. Každé dítě projde z vývojového hlediska fází, kdy se zabývá hledáním a porozuměním své identity. S tím se pojí odchýlení od běžných autorit a větší sounáležitost s věkově blízkými přáteli (Slezáková, 2017, diplomová práce). Začínají se prolínat, ale i oddělovat potřeby, jichž jsou děti schopné dosáhnout v rámci rodiny a které mají společné se svými současníky. Ukážeme si na Maslowově pyramidě potřeb.



zdroj: filosofie-uspechu.cz

Obrázek II: Maslowova pyramida potřeb

Potřebou primárně zajištěnou v rodině by měla být jistota i bezpečí. Rodinné vztahy ovšem nejsou u všech ideální, a proto se dítě častěji spíše svěřá svému kamarádovi, než členu rodiny. Pocit sounáležitosti obecně děti více zažívají v kolektivu vrstevníků, než u svých rodičů nebo prarodičů. Okruh vrstevníků totiž vytváří přátelské klima, v němž se dítě cítí patřičně a spokojeně. Vzniká zde ale také konkurenční prostředí. Jelikož dítě požaduje přirozené uznání, snaží se chovat mezi přáteli právě tak, aby se mu uznání dostalo. Potřebu seberealizace může dítě uspokojovat jak v rodinném, tak i vrstevnickém kruhu. Vrstevníci mu ovšem nabízejí možnost sebeuplatnění například při spolupráci.

Vliv vrstevníků tvoří nedílnou součást socializace, v níž vrstevnické vztahy mohou mít pozitivní, ale také negativní dopad, jenž formuje chování, postoje a hodnoty dětí i v jejich následném věku. Kvůli vzájemnému intenzivnímu kontaktu ve školním prostředí dochází také k vyššímu počtu nedorozumění, nepřátelských konfrontací, a tak vzniku konfliktních situací. Jakmile takové problémy ve vrstevnických vztazích nastanou, je potřeba konstruktivního řešení, které může předejít eskalaci konfliktu. Děti spíše přijmou návrh k urovnání sporu od svého vrstevníka, než od dospělé osoby. Spolužák podobného věku lépe rozumí pocitům žáků v konfliktu a věnuje jim vyšší míru empatie s pochopením (Slezáková, 2017, diplomová práce).

2.3 Školní konflikty

Konflikt ve školním prostředí je definován jako střet mezi osobními cíli, představami, názory, postoji, potřebami, zájmy, hodnotami učitelů a žáků (Navrátil, 2005). Můžeme je rozdělit na konflikty intrapersonální, interpersonální, konflikt jedince se skupinou, skupinové a meziskupinové konflikty⁴¹.

Výzkumem amerických autorů bylo zjištěno, že na základních školách v USA 43 % vrstevnických konfliktů vzniká z fyzických útoků a 42 % ze slovních urážek. Způsoby, jimiž žáci primárně reagují, jsou fyzická agrese (40 %) a verbální agrese (51 %). Peer mediace se proto využívá při řešení konfliktů mezi žáky, které jsou přestupkové vůči školnímu řádu nebo pravidlům slušného chování (Holá, 2014).

⁴¹ Meziskupinové konflikty se dějí v rámci jednoho kolektivu, zatímco za skupinové se značí spory více kolektivů (např. třídy jednoho ročníku).

Za vhodný mediační přístup pro řešení vrstevnických konfliktů na školách se uvádí přístup facilitativní. Je zaměřený na potřeby a zájmy účastníků, má přehlednou strukturu, již děti zvládnou porozumět a následně se jí při mediaci držet. Směřuje k jasnému východisku, oboustranně přijatelné dohodě (Holá, 2014).

2.4 Peer mediátoři

2.4.1 Výběr mediátorů

Při výběru žáků se zohledňují kritéria, mezi něž patří dobrovolnost, věk, pohlaví, oblíbenost ve třídě, postavení v kolektivu, apod. Vyšší efektivita úspěšnosti peer mediátorů samozřejmě nastává s větší rozmanitostí kolektivu školních mediátorů. Jakmile máme skupinu různorodých zprostředkovatelů mediace, předpokládá se její bohatší využití a větší množství vyřešených sporů (Centrum inkluze, 2018).

Dobrovolníci zajímající se o post mediátora by měli nabývat dovedností empatie, nestrannosti, opatrnosti a ne příliš velké zvědavosti, umění naslouchat, komunikovat a chutí se spory zabývat. Důležitým aspektem je taktéž jejich dobrý psychický stav, na nějž se váže míra vyrovnanosti a zájem pomáhat ostatním.

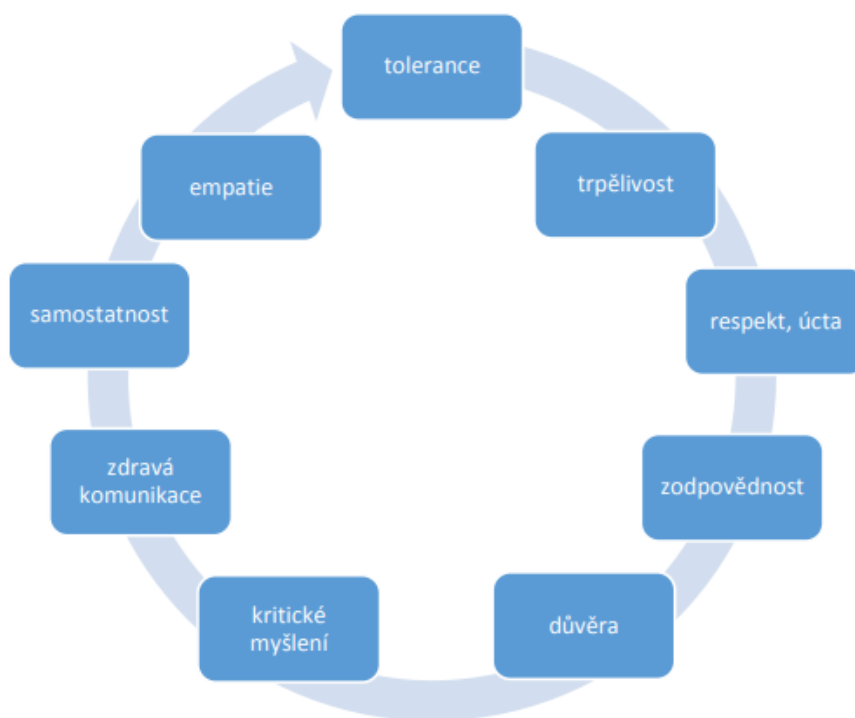
První část výběru může být samovýběr či cílená selekce⁴². Za vhodnější je považován samovýběr, kdy se všichni přihlášení žáci potkají a společně se domlouvají na kritériích, jež by měl budoucí mediátor splňovat. Při této metodě se mohou zapojit i děti ne tolik aktivní při dění v kolektivu, které své komunikační schopnosti objeví například během výcviku. Při samovýběru, na rozdíl od předcházejícího vytipování, již žáci pracují s jednou ze základních dovedností v komunikaci, jíž je spolupráce (Centrum inkluze, 2018).

Uchazeči o post vrstevnického mediátora musí mít souhlas rodičů. Vhodné je také zajistit si doporučení od spolužáka a jednoho z učitelů, není to ovšem nutnou podmínkou.

⁴² Žáky doporučují nebo vybírají učitelé.

2.4.2 Výcvik mediátorů

Výcvik je realizovatelný ve škole nebo mimo ni a zpravidla trvá okolo 40 hodin. Externí zaučení⁴³ mladých mediátorů se běžně rozprostírá mezi dva až tři víkendy. Žáci se v průběhu seznamují se základy mediace i s jejím zasazením do školního prostředí. Učí se rozumět komunikačním technikám a následně je využívat. Při výcviku se klade důraz na praktické aplikování nově osvojených znalostí. Mezi nejdůležitější zručnosti mediátorů patří schopnost aktivního naslouchání oběma stranám, zaměření se na důležitá fakta, odhlédnutí od nepodstatných informací, identifikace sporných bodů konfliktu a nalezení společných zájmů stran. Na základě zvládnutých zručností může mediátor zmírňovat napětí ve třídě, nepřátelství přeměnit v přátelství nebo i posilovat sebevědomí některých submisivních spolužáků (Centrum inkluze, 2018).



zdroj inspirace: Bieleszová, 2013; vlastní zpracování

Obrázek III: Nově osvojené schopnosti peer mediátorů

⁴³ Víkendové školení mimo půdu školy, probíhá většinou dva nebo tři víkendy.

Cílem výcviku je naučit účastníky vnímat, pochopit a reagovat na vzniklý konflikt ve třídě a také si zážitkovou formou vyzkoušet modelové situace v roli mediátora. Realizátoři výcviku se snaží žáky navést k uvědomění si svých vlastností, znalostí, názorů, schopností i zájmů, a rozšířit tak svůj potenciál k dosahování efektivního výkonu v roli mediátora (tamtéž).

2.5 Realizace mediace na škole

Američtí autoři (Theberge, Karan, 2004) došli po dlouhodobém přihlížení k množství mediačních řízení na školách k závěru, že úspěch programu peer mediace závisí na celkovém klimatu a náklonnosti školy. Je potřeba, aby ideu konstruktivního řešení konfliktů zastávali i učitelé společně s vedením školy. Žáci základních i studenti středních škol by měli registrovat, že je mediace na škole učiteli podporována, například dobrovolným užíváním některých komunikačních technik při výuce (Holá, 2014).

Při zavedení mediace do školy je současně vhodné, když vznikne klub mediátorů sdružující peer mediátory i učitele podporující a zajímající se o tuto techniku. Z řad učitelského sboru se určí jeden koordinátor, který bude předávat informace zbylým učitelům či nazpět mediátorům. Vyhrazení dostatku času pro jejich pravidelné schůzky zajistí dobré organizační podmínky k provozu mediace (Centrum inkluze, 2018).

Pro správné fungování by měl mediaci morálně i finančně zaštit'ovat zřizovatel školy. Společně s ředitelem školy by se měli veřejně vyjadřovat k programu probíhajícímu na škole a považovat jej za jednu z předností školy. Nesmí se opomenout ani administrativní prostředky, které mediaci přináší řád, a vedení tak má o procesu žádoucí přehled (Holá, 2014).

2.6 Výchovné aspekty u dětí

Peer mediace slouží také jako velmi důležitý výchovný prostředek. Samotný mediátor může znázorňovat osobnostní vzor, co se týče způsobu komunikace vedené s přáteli či autoritami, ale i rozšířený vědomostní záběr. Nestranné vedení mediace působí jistě pozitivně na účastníky, a tak je pravděpodobné, že si nestrannost sami osvojí a mohou ji projevit v budoucnu při některé konfliktní situaci, již nebudou aktéři. Během procesu mediace se žáci učí nejen projevat své názory, ale i poslouchat a vnímat názory

ostatních a přijímat konstruktivní kritiku. Pokud žák není jen pasivní součástí mediace, začne hledat chybu v sobě a ne v ostatních. Naučí se tak zodpovědnému chování za své činy a získá cenné zkušenosti, z nichž se má možnost ponaučit. Mediace také učí principu spolupráce. Léčí traumata z minulosti, uvolňuje vzniklé napětí a navazuje hlubší vztahy, v nichž jsou účastníci schopni upřímného dialogu o svých emocích (Holá, 2014).

Nedílnou součástí je taktéž práce s emocemi. Mediátor vede účastníky k projevení svých emocí, odmítá jejich potlačování a následně je učí správně pocity pojmenovat. Porozumění vlastním pocitům i prožitkům obecně vede k lepší psychické pohodě jedince. Důležitou a málo zmiňovanou podstatou mediace je schopnost ventilovat emoce negativní, ale i ty pozitivní. Zvláště u těch negativních záležití na jejich vyznění, a proto je důležité být obezřetný, aby projev dané emoce nevyzněl útočně.

3 VÝUKOVÉ MATERIÁLY

3.1 Podnět k tvorbě příručky

V České republice se peer mediace původně realizovala pilotně na deseti školách, jež získaly podporu v projektu *Mediace ve škole*, který organizoval Úřad vlády ČR. Mezi nimi byly například Základní škola v Jiřikově nebo Biskupské gymnázium ve Varnsdorfu. Na svých webových stránkách obě školy uvádí, že se jim konflikty daří řešit takovým způsobem, aby se již opětovně neobjevovaly. Se zavedením mediace na škole se zároveň snížil samotný výskyt konfliktů.

I přes osvědčené výsledky peer mediace se proces nedaří prosadit více školám. Jako příčinu této skutečnosti, kromě nízkého povědomí, považuji nedostatek příruček, které by učily základním znalostem a dovednostem, jež by měli peer mediátoři ovládat. Veškeré informace v nich by měly být uvedeny na základě dosavadních zkušeností s peer mediací. Nejdůležitějšími dovednostmi jsou právě intervence jako specifické komunikační techniky, které tvoří základ postupů mediátora v průběhu mediace. Proto jsem se rozhodla vytvořit výukové materiály právě ve formě didaktické příručky, které mohou pomoci vrstevnickým mediátorům si tyto dovednosti a schopnosti osvojit.

3.2 Cíle výukových materiálů

Praktickou část své práce jsem pojala jako tvorbu příručky, která je určena zejména peer mediátorům ve výcviku a začínajícím peer mediátorům. Slouží jako přehledný výčet intervencí⁴⁴. Je zpracovaná prostřednictvím několika aktivit, jež pracují vždy s jednou konkrétní intervencí. Umožňují mediátorům jednotlivým intervencím porozumět a lépe osvojit. Příručku jsem vypracovala zábavnou formou, která by mohla nejen studenty středních, ale i žáky základních, škol k mediaci přivést.

⁴⁴ Intervence jsem převzala z Rukověti mediátora (Brzobohatý, 2016).

3.3 Obsah příručky

Zpracovala jsem šest základních intervencí (aktivní naslouchání, zrcadlení, shrnutí, přerámování, parafrázování a dotazování), pro jejichž pochopení jsem vytvořila sedm cvičení ve formě her nebo soutěží. Na některé náměty těchto aktivit mě přivedla externí konzultantka, jiné jsem vymyslela zcela sama. Následně jsem je zpracovala dle svých představ a vytvořila seznam aktivit. Ty jsou určeny pro jednotlivce, dvojice nebo méně početnější skupinky. Pro svou vlastní potřebu je lze ovšem upravit na požadovaný počet dobrovolníků.

Každé aktivitě předchází hlavička, v níž stručně přiblížím danou intervenci a nastíním vhodnou situaci pro užití. Menší výjimkou je intervence zrcadlení, na jejímž principu jsem připravila dvě aktivity navzájem opačné. Všechny jsou jednoduše vysvětleny a je u nich také uvedeno, zda je potřeba něco na přípravu. V závěru instrukcí popisují, k jakému účelu daná aktivita slouží a co si z ní může dobrovolník odnést.

Seznam aktivit

1. Vidíš to stejně?
 - aktivní naslouchání
2. Pocitový šatník
 - zrcadlení
3. Komentář zrcadla pocitů
 - zrcadlení
4. Pamatovák
 - shrnutí
5. Řekni to hezky
 - přerámování
6. Opakovačka
 - parafrázování
7. Hádej, kdo jsem?
 - dotazování

Aktivní naslouchání

Jde o základní komunikační techniku, z níž vychází mnoho dalších. Slouží k uvědomění účastníků, že je důležité druhému věnovat plnou pozornost a reagovat na něj. Jakou měrou jsou si účastníci schopni naslouchat, se odráží na soudržnosti jejich vztahu.

1. Aktivita - Vidiš to stejně?

Dva lidé si sednou proti sobě tak, aby byli o sebe opření zády. Oba mají nachystaný papír a tužku a chystají se kreslit. Jeden z nich je kapitán, který začíná, a tak si jako první rozmyslí, jak bude vypadat jeho výtvar. Kapitánův úkol je popisovat konkrétně, co právě kreslí, jelikož druhý hráč svůj obrázek tvoří podle instrukcí, které slyší od kapitána. Jakmile oba dokončí své dílo, odloží je na chvíli stranou a vymění si role. Až dokreslí podruhé, navzájem si oba výtvary ukážou a zhodnotí jejich podobnost.

Zadané náměty na obrázek: anděl, čert, vodník, víla, čarodějnice, skřítek.

Aktivita je jednou z her, která slouží k uvědomění si, že i když máme pocit, jak jasně a přehledně se vyjadřujeme, nemusí to vyznít tak jednoznačně. Hra má dokázat, že každý myslí odlišně a záleží jen na nás, jak si budeme navzájem naslouchat.

Zrcadlení

Intervence zrcadlení funguje na principu, kdy hovoří jeden z účastníků a mediátor mu vytváří zrcadlo. Vyjadřuje tak účastníkovi své pochopení a protistraně přibližuje jeho pocity. Mediátor napodobuje některá jeho gesta, ale primárně popisuje danou emoci, již klient právě cítí. Využívání této intervence je žádoucí, i když se mediátor zmýlí v pocitech klienta. Dotčeného to přiměje se ke svým pocitům vyjádřit a uvést je na pravou míru.

Podstata zrcadlení spočívá v práci s emocemi. Cílem techniky je naučit se pocity správně pojmenovávat a umět s nimi pracovat.

2. Aktivita - Pocitový šatník

Dobrovolníkům se přečte jedna věta, která vyjadřuje jistou emoci. Jejich úkolem je emoci z věty vycítit a správně pojmenovat. Očekávaná odpověď má být jednoslovná.

- 1) Mrzí mě, jak ses k tomu postavil. Tohle jsem od tebe opravdu nečekal.
- 2) Fakt mě vytáčí, že si to ode mě nenecháš vysvětlit!
- 3) Nemám vůbec sílu pokračovat, stejně to k ničemu nevede. Nemám už naději.
- 4) A co když ho ztratím? Pravdu mu raději říkat nebudu...
- 5) Nemůžu se soustředit, cítím se stále pod tlakem.
- 6) Už mě nebaví se s tebou dohadovat, nemám na to sílu.
- 7) Ani nevnímáš, že se ti snažím pomoci...
- 8) Mrzí mě, že se to celé snažíš hodit na mě. Dotklo se mě to.
- 9) Je mi z tvých názorů na nic.
- 10) Udivuje mě, že to bereš takhle.

Odpovědi:

1. zklamání
2. vztek/zuřivost
3. zoufalství/bezmoc
4. strach
5. napětí/stres
6. vyčerpání
7. nedocnění
8. křivda
9. pohrdání
10. překvapení

3. Aktivita - Komentář zrcadla pocitů

Druhé procvičení intervence zrcadlení je opačné k prvnímu. Zde dostane dobrovolník danou emoci a má za úkol vymyslet větu, která emoci vystihne. Věty mohou být na podobném principu jako v předchozí aktivitě.

Emoce jsme si rozdělili do dvou skupin, na pozitivní i negativní. Přestože se v mediaci převážně setkáváme s těmi negativními, měli bychom umět pojmenovat také ty pozitivní.

- pozitivní: spokojenost, překvapení, radost, euforie, vděčnost
- negativní: vztek, smutek, zoufalství, stres, strach, křivda

Shrnutí

Touto intervencí mediátor shrnuje fakta i myšlenky, které byly řečeny účastníky mediace. Shrnutí slouží k opakování a uvědomění si příčiny, proč byly názory i tvrzení zmíněny. Intervence je důležitá pro orientaci účastníků v diskuzi a k celkovému zpřehlednění situace. Mediátor před shrnutím musí myslet na to, aby ho slyšeli oba klienti.

4. Aktivita - Pamatovák

Princip Pamatováku je zcela jednoduchý. Dobrovolníci dostanou úsek textu a budou se snažit jej zapamatovat. Následně mají jednoduše a jasně vystihnout hlavní myšlenku úryvku.

Pamatovák má účastníky naučit vyhledat a vystihnout obsah bez uvádění zbytečných frází a pocitů okolo.

1. Úryvek⁴⁵

Nejsou ty knedlíčky trochu mazlavé?

Noky přece musí být trošičku mazlavé na povrchu.

Noky? Slyšel jsem dobře? Řekla jsi noky?

Maminčiny noky přece. Pravý nok je na povrchu klouzavý a uvnitř kyprý a vláčný.

⁴⁵ *Pelíšky* [film]. Režie Jan HŘEBEJK. Česko: Sony Music, 1999.

Ale mluvila jsi o mamčiných vynikajících bramborových knedlicích.

Mluvím o senzačních mamčiných nocích.

Ty se je opovažuješ nazývat noky?

Vysvětlím vám rozdíl mezi knedlíky a noky. Je to prosté. Knedlík se vaří ve vroucí vodě ve formě podlouhlých válečků a teprve po vyjmutí z lázně se válí na tenké plátky. Takový knedlík může být trochu oslizlý. Naproti tomu typický nok se ve formě kuliček nebo šišek vaří každý kousek oddělený zvlášť, a tudíž je slizký po celém svém povrchu. Vilmo, jak jsi vařila tento knedlík?

2. Úryvek⁴⁶

A teď jsou tam ti *hrdobci* a s tím jsme si nevěděli rady. „Jen trochu blíže *hrdobci*.“

Nevíte někdo, co je to *hrdobec*?

Hrdobec, to je takový brouk, chrobák, co si před sebou válí kuličku, z toho trusu.

Jo ty myslíš hohnivála?

No hohnivála, ale v přírodopise se nazývá *hrdobec*.

...

Prosím, mám dotaz. Já jsem tady v té básni narazil na takové slovo, jemuž nerozumím.

Které slovo?

To slovo *hrdobec*. To jsem ještě nikde neslyšel.

Ale o tom zde již dobrou půl hodinu hovoříme, Milho.

3. Úryvek⁴⁷

Když si je vezmu každého zvlášť, jsou to takoví chytrí lidé. A když se pak podívám do těch písemek, já vám nevím.

Proboha, co to je?

Analytika.

A co se tím počítá?

Já nevím, cokoliv. Měli to v tématickém plánu, tak to učím.

Jsou tu studenti gymnázia, takže musejí mít všeobecné vzdělání.

Mě by teda jako studenta zajímalo, k čemu mi tohle bude v reálném životě.

V reálném životě? Ty jsi ale naivní.

⁴⁶ *Marečku, podejte mi pero* [film]. REŽIE Oldřich Lipský. Česko: Filmové studio Barrandov, 1976.

⁴⁷ *Gympl* [film]. REŽIE Tomáš Vorel. Česko: Falcon, 2007.

Přerámování

Přerámování je jednou z intervencí, kterou provádí mediátor. Přetváří netaktní výrok do pozitivního, nebo alespoň neutrálního vyznění, aniž by změnil jeho smysl. Méně útočného výroku docílí mediátor použitím vhodnějších slovních spojení a klidným tónem hlasu. Musí být ovšem na pozoru, aby nesklouzl k manipulaci.

5. Aktivita - Řekni to hezky

Jak vyplývá z názvu aktivity, úkolem dobrovolníků bude vymyslet novou interpretaci zadaného výroku tak, aby nezněl agresivně a nebyl rozkazem. Nezapomínejte, že mediátor by změněný výrok ještě převedl z druhé osoby jednotného čísla do třetí, to vy ale nemusíte.

Na základě aktivity můžeme říct, že vždy záleží na vyznění výroku. Je tedy jen na nás, jakým způsobem budeme působit na okolí svými projevy.

Př.: Nenadávej! Mluvíš jak dlaždič.

➤ Mohl bys prosím Tě přestat mluvit sprostě? Vadí mi to.

- 1) Nesahej na mě! Víš, jak to nesnáším.
- 2) Přestaň dělat ten randál. Kdo to má poslouchat?!
- 3) Nekomanduj mě!
- 4) Neflákej se a pomoz mi.
- 5) Nebudu se s Tebou o tom prostě bavit.
- 6) Nech mě to už doříct a neskákej mi do řeči.
- 7) Proč to tady zase zavazí? Odneseš to.
- 8) Začni laskavě chodit včas.
- 9) Neplet' se do toho, není to Tvoje starost.
- 10) Přestaň si půjčovat moje oblečení, zničíš ho!

Příklady přerámování:

- 1) Není mi příjemné, když se mě dotýkáš.
- 2) Potřeboval bych, aby ses ztišil. Nemůžu se soustředit.
- 3) Mohl bys mi, prosím Tě, na chvíli přestat říkat, co mám dělat?
- 4) Právě bych potřeboval Tvoji pomoc.

- 5) Je mi nepříjemné to s Tebou řešit.
- 6) Ocením, když mne necháš mluvit chvíli bez přerušení.
- 7) Potřeboval bych, abys to odnesl a dalo se tady procházet.
- 8) Potřebuju od Tebe, abys začal chodit včas.
- 9) Chtěl bych od Tebe prostor na vyřešení této situace.
- 10) Nepůjčuj si prosím Tě moje oblečení, bojím se, že ho zničíš.

Parafrázování

Parafrázování slouží k ověřování správného pochopení výroku. Jde o zpětné doptávání se na sdělení, které klient právě popsal, aniž by ho mediátor jakkoliv hodnotil. Klient může parafrázi odmítnout a opravit mediátora. V tu chvíli si sám převypráví svůj příběh a na sdělení se pohlíží z více úhlů pohledu.

6. Aktivita - Opakovačka

Jedná se o činnost určenou pro dvojice. Oba dva dostanou na začátku větu, která projevuje jasný názor a je přitom v rozepři s větou druhého. Mají za úkol každý svou větu přečíst a uvést se do situace. V tu chvíli začíná debata, v níž si každý musí stát za svým názorem a vymýšlet argumenty, proč by měla být situace řešena dle něj. Je ovšem podstatné na protihráče reagovat parafrázovací otázkou, kterou shrne jeho výrok a až následně projevit svůj názor.

Př. parafrázovací otázky

Výrok: Raději snídám celozrnné pečivo, jelikož je zdravější.

Par. otázka: Ty radši sníš celozrnný rohlík, protože je zdravější, přestože má na sobě ty semínka? To já upřednostním...

Opakovačka nás učí ověřování správnosti pochopení výroků a porozumění druhým.

Situace 1

Maturitní večírek zorganizujeme jako velkou akci, je přece jen jednou za život.

Zorganizujeme maturitní i stužkovací večírek, ale uděláme je menší, alespoň ušetříme.

Situace 2

Je pro mě lepší ráno vstát dřív a mít na sedmou, než být ve škole do večera.

Radši si ráno přispím a jsem ve škole i odpoledne, než abych musel vstávat brzo.

Situace 3

Spíše si jdu zaběhat do přírody, než aby mě někdo v posilovně pozoroval.

Zajdu si spíše do posilovny, kde to má pro mě smysl, než abych se někde trmácel po lese.

Situace 4

Volný víkend raději trávím doma odpočíváním, koukáním na film či hraním her, než abych chodil někam ven.

Jakmile mám o víkendu chvíli času, domlouvám se s přáteli a něco podnikáme.

Situace 5

Preferuji zdravou, vyváženou stravu a masu se snažím spíše vyhýbat.

Radši si dám pěkně buček, než abych jedl jako králík.

Dotazování

Dotazování primárně slouží k zjišťování a upravování významu informací. Různé otázky obohacují řečená sdělení o nový úhel pohledu, díky němuž klienti více porozumí názoru druhého.

Nejdůležitější je poznat rozdíl mezi otevřenými a uzavřenými otázkami a vědět, kdy je které vhodné používat. Proto si před aktivitou na dotazování zkusíme ještě jedno přípravné cvičení.

Přípravné cvičení

Každý má za úkol vymyslet tři otevřené a tři uzavřené otázky. Rozdíl mezi nimi je zcela zřetelný. Na uzavřenou otázku se odpovídá ano či ne nebo jednoslovnou očekávanou odpovědí. Po vznesení otevřené otázky se musí dotazovaný zamyslet a jednoduše rozvést svou odpověď. Otevřené se užívají pro zjištění nových informací.

Př.:

- otevřené: Co bylo příčinou vašeho konfliktu?
- uzavřené: Souhlasíte s názorem protistrany?

7. Aktivita - Hádej, kdo jsem?

Hru hádej, kdo jsem, zná snad každý. Účastníci se rozdělí do dvou týmů. Jeden si vymyslí libovolnou osobnost a druhý ji hádá. V našem případě budou mít ale jen omezený počet otázek. Mohou položit maximálně 20 otázek, ale musí střídat otevřené a uzavřené otázky těsně za sebou. Když si je tým jistý odpovědí, může ji rovnou říct.

Dotazování nás vede k zamyšlení, jakým způsobem bychom měli pokládat otázky, abychom dostali požadovanou odpověď nazpět.

Poselství autora

Milí peer mediátoři, pedagogové, čtenáři,

že jste se dočetli až sem, pro mě znamená, že vás příručka zaujala. Věřím, že si nově získané dovednosti vyzkoušíte při běžné každodenní komunikaci, ať už s přáteli nebo autoritami. Jsem přesvědčena, že prostřednictvím osvojených intervencí opravdu můžete předejít některým zbytečným střetům a sporům, a účinně tak zabránit větší eskalaci konfliktu. Pokuste se je začít aplikovat v každodenních situacích a brzy poznáte, zda lze tímto způsobem vyčistit atmosféru konfliktního prostředí.

Podělte se o nové zkušenosti se svými přáteli. A pokud na vás příručka zapůsobila a splnila alespoň trochu vaše očekávání, doporučte příručku i jim.

Díky za vaši trpělivost a nadšení pro peer mediaci!

Vaše autorka Ema

Zpracování: Radim Zatloukal

Foto: 123rf.com

ZÁVĚR

Za jeden ze svých cílů práce jsem si stanovila rozšířit povědomí o mediaci a procesu peer mediace na školách. Přehledně jsem zpracovala celý mediační proces, seznámila s rolí a úkoly mediátorů, vysvětlila jednotlivé mediační principy a provedla čtenáře všemi fázemi mediace. Uvedla jsem průběh peer mediace, její odlišnosti a výhody aplikace a realizace ve školním prostředí. Představila jsem také roli vrstevnických mediátorů, jejich výběr i výcvik.

Zvláštní pozornost jsem věnovala zpracování mediačních komunikačních technik, tzv. intervencí, kterými mediátoři i peer mediátoři disponují. Jelikož považuji jejich znalost a využívání za velmi důležité, nicméně velmi málo frekventované, vytvořila jsem didaktickou příručku, která by měla sloužit peer mediátorům k osvojení základních intervencí. Příručka je přehledná, inovativní a zpracovala jsem ji s pomocí profesionálního grafika. Obsahuje sedm různých aktivit ve formě her nebo soutěží a je určena pro jednotlivce, dvojice, ale i skupinky studentů. Věřím, že bude přínosná nejen pro peer mediátory ve výcviku a začínající mediátory, ale bude také inspirací pro jakéhokoliv žáka, učitele i například rodiče při hledání řešení konfliktu.

Rozvoj a využívání peer mediace osobně považuji za velmi důležité. Z dlouhodobých studií je potvrzeno, že předchází zbytečným eskalacím konfliktů mezi žáky a studenty, vzniklé střety se snaží přirozeným způsobem řešit a eliminuje výskyt šikany. Mimo jiné učí děti i studenty základům slušného chování. Učitele současně vede k budování důvěry ve schopnosti žáků řešit každodenní střety a konflikty.

POUŽITÉ PRAMENY

Literatura

1. BEDNAŘÍK, Aleš. *Riešenie konfliktov: príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou*. Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2001. 201 s. ISBN 809-68-095-47.
2. BRZOBOHATÝ, Robin, Lenka POLÁKOVÁ a Tomáš HORÁČEK. *Rukověť mediátora aneb Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. E-kniha Smarteca. 2016. 160 s. ISBN 978-80-7552-223-8.
3. BUCKOVÁ, Jolana, A KOL. *Slovník analytické psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál s. r. o., 2006. 496 s. ISBN 80-7178-863-5.
4. CREMIN, Hillary. *Peer Mediation: Citizenship and Social Inclusion Revisited: Citizenship and Social Inclusion in Action*. Open University Press, 2007.
5. DOLEŽALOVÁ, Martina, HÁJKOVÁ, Šárka, POTOČKOVÁ, Dana, ŠTANDERA, Jan. *Zákon o mediaci. Komentář*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2013, 1s. ISBN 978-80-7400-458-2.
6. HARRIS, Robert, D. *Unlocking the Learning Potential in Peer Mediation: An Evaluation of Peer Mediator Modeling and Disputant Learning*. Wiley Periodicals, 2005.
7. HOLÁ, Lenka. *Mediace způsob řešení mezilidských vztahů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.
8. HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-2473-134-6.
9. HOLÁ, L., MALACKA, M. a kol. *Mediace a reflexe jejích aktuálních trendů*. Praha: Leges, 2014, 416 s. ISBN 978-80-7502-047-5.
10. HOLÁ, Lenka. *Interní komunikace v teorii a v praxi*. Univerzita Pardubice, 2017. 160 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

11. JANOTOVÁ, Magda. *Mediace*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-07-0.
12. JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company, 1989.
13. MOORE, Christopher W. *The mediation process: Practical strategies and resolving conflict*. Ed. 4. United States: John Wiley & Sons, 2014. 704 p. ISBN: 978-1-118-30430-3.
14. NAVRÁTIL, Stanislav, MATTIOLI, Jan. *Školní konflikty: jak jim předcházet, jak je řešit*. Brno: Paido, 2005. 72 s. ISBN: 978-80-7315-106-5.
15. NOAKS, John., NOAKS, Lesley. *School-based peer mediation as a strategy for social inclusion*. Pastoral Care Education, 2009. ISSN 0264–3944.
16. PLAMÍNEK Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Vyd. 1. Argo, 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.
17. RISKIN, Leonard L., ARNOLD, Tom, KEATING, J., Michael. *Mediace aneb jak řešit konflikty*. Pallata, 1997. 128 s. ISBN: 80-901710-6-0.
18. SELLMAN, Edward. *Peer mediation services for conflict resolution in schools: what transformations in activity characterise successful implementation?* British Educational Research Journal, 2011. Pp. 45 – 60.
19. SMITH Adam. *Bohatství národů*. Liberální institut, 2005. 465 s. ISBN 80-86389-38-3.
20. SMITH Adam. *Teorie mravních citů*. Liberální institut, 2017. 904 s. ISBN 80-86389-38-3.
21. ŠIŠKOVÁ Tatjana. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012. 207 s. ISBN: 978-80-262-0091-8.
22. ŠIŠKOVÁ, Taťána, STÖHROVÁ, Helena. *Mediace*. MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013, 384 s. ISBN 978-80-262-0213-4.

23. THEBERGE, S. K., KARAN, O. C. *Six Factors Inhibiting the Use of Peer Mediation in a Junior High School*. April 2004. The American School Counselor Association (ASCA).
24. TILLET Gregory a Brendan James FRENCH. *Resolving conflict*. Vyd. 3. Oxford University Press. 2006. 260 s. ISBN 0195517539.
25. TINDALL, Judith, A. *Peer Power Book 1 Workbook: Becoming an Effective Peer Helper and Conflict Mediator*. New York: Taylor & Francis Group, 2009.

Akademické práce

1. BENC, Ondřej. *Mediace v České republice (aktuální právní a psychologické aspekty)*. Brno, 2017. Diplomová práce obhájena na právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: https://is.muni.cz/th/iuuu0/Mediacce_v_CR.pdf
2. BIELESZOVÁ, Nikola. *Intervenční program pro děti ze sociokulturně znevýhodněného prostředí*. Olomouc, 2013. Bakalářská práce obhájena na pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: <https://theses.cz/id/6zmqak/>
3. HLADÍKOVÁ, Irena. *Alternativní řešení rodinněprávních konfliktů*. Brno, 2009. Disertační práce obhájena na právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: https://is.muni.cz/th/wfmzd/Disertacni_prace_-_Irena_Hladikova.pdf
4. KAPSOVÁ, Věra. *Rodinná mediacce*. Brno, 2014. Diplomová práce obhájena na právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: https://is.muni.cz/th/uxb1t/Vera_Kapsova_Rodinna_mediace_DP.pdf
5. KOŠÁRKOVÁ, Tereza. *Mediace jako metoda řešení sporu percepce zapsaných a nezapsaných mediátorů*. Brno, 2021. Diplomová práce obhájena na fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: https://is.muni.cz/th/n4t5u/DP_501225_TerezaKosarkova.pdf
6. KUNCOVÁ, Marie. *Praktická výchova k občanství – manuál občana*. Věžnice, 2021. Diplomová práce obhájena na pedagogické fakultě Univerzity v Hradci Králové. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: <https://theses.cz/id/akol7v/STAG94237.pdf>

7. MINARIK, Zuzana. *Subjektivní vnímání konfliktu a jeho zvládnutí žáky participujícími na programu Mediacce ve škole*. Brno, 2019. Bakalářská práce obhájena na fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: https://is.muni.cz/th/wnnre/Minarik_Bakalarska_prace.pdf
8. SLEZÁKOVÁ, Silvie. *Vrstevnická mediace jako preventivní program řešení konfliktů ve školním prostředí*. Zlín, 2017. Diplomová práce obhájena na fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/39842/slez%C3%A1kov%C3%A1_2017_dp.pdf?sequence=1
9. ZUBALIK, Lukáš. *Řešení sporu v rámci mediačního řízení*. Brno, 2013. Bakalářská práce obhájena na právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: https://is.muni.cz/th/jy88w/Text_prace.pdf

Elektronické zdroje

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law* [online]. Brusel, 2002. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z:

<https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0196:FIN:EN:PDF>

Asociace mediátorů České republiky [online]. Asociace mediátorů České republiky, 2011. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: <https://www.amcr.cz/co-je-to-mediace/>

CENTRUM INKLUZE. *Využití peer mediace na základních školách* [online]. Centrum inkluze, 2018. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z: http://www.centruminkluze.cz/pdf/Methodika_Peer-mediace-2018.pdf

METODIKA pro intervenci mediátora poskytovanou osobě neformálně pečující o své blízké. Evropská unie, Evropský sociální fond, Operační program Zaměstnanost. Praha, 2021. Dostupné ke dni 7. 2. 2022 z:

<https://a-doma.cz/wp-content/uploads/2021/05/Methodika-mediator-new.pdf>

Právní předpisy a související dokumenty

zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci)

- § 2 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).
- § 3 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).
- § 4 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).
- § 6 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).
- § 7 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).
- § 8 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek I: Ledovec konfliktu.....	15
Obrázek II: Maslowova pyramida potřeb.....	34
Obrázek III: Nově osvojené schopnosti peer mediátorů	37

PŘÍLOHY

Příloha 1: Výukové materiály nejen pro začínající peer mediátory ve formě praktické příručky