

Komunikační techniky v mediaci

Komunikační techniky jsou základním nástrojem každého mediátora. Různí autoři je pojmenovávají odlišně podle jejich účelu. Pro účely tohoto výcviku jsme vybrali techniky základní (specifické pro mediaci) a techniky fakultativní, které lze použít v závislosti na specifických okolnostech mediačního procesu.

V tomto modulu se zaměříme na základní techniky, které tvoří komunikační výbavu každého mediátora. Fakultativní techniky budou písemně objasněny a stanou se předmětem dalších modulů výcviku.



podle Robin Brzobohaty





Empatické porozumění



Schopnost vcítění

Empatie je schopnost vcítit se do druhého člověka a porozumět jeho situaci, pocitům a potřebám.



Souhrn dovedností

Jde o souhrn znalostí a komunikačních technik, které pomáhají navazovat vztah důvěry a porozumění.



Platforma pro otevřenost

Empatický přístup vytváří platformu pro větší otevřenost v komunikaci a ve vztahu mezi mediátorem a klienty.

Projevy empatického přístupu

Otázka k diskusi

Jak dáváte najevo empatické porozumění?

Diskutujte ve dvojicích 7 minut.



Projevy empatického přístupu

Neverbální projevy

- Soustředěný a otevřený výraz v obličeji
- Otevřená pozice těla
- Přiměřený oční kontakt
- Přitakávání hlavou

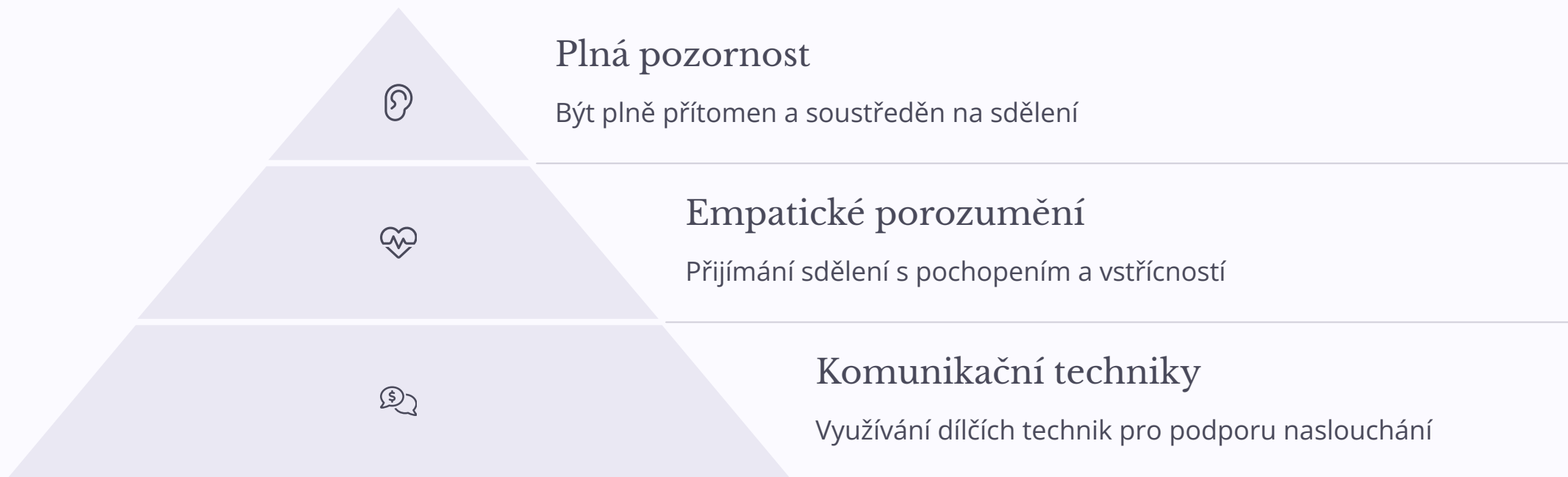
Verbální projevy

- Kladení otevřených otázek
- Reflektování pocitů
- Projevování zájmu o sdělení
- Neutrální přístup bez hodnocení

Hranice empatie

- Není to soucit nebo lítost
- Není to přebírání problémů druhého
- Není to ztráta profesionálního odstupu
- Není to souhlas se vším, co klient říká

Aktivní naslouchání



Aktivní naslouchání je schopnost být plně pozorný k tomu, co druhý říká, a přijímat to s empatickým porozuměním a vstřícností. Klient by měl vnímat, že "jsme tu plně s ním a pro něj". Tato technika je realizována pomocí mnoha dílčích komunikačních technik, které mediátor používá během celého procesu mediacce.

Dílčí techniky aktivního naslouchání I.

Povzbuzení

Projevování zájmu o sdělení klienta pomocí otázek a komentářů, které posilují jeho úspěšné chování. Důležité zejména na počátku mediačního procesu.

Objasňování

Hledání nových souvislostí a zjišťování informací, které ještě nebyly řečeny, ale jsou pro dohodu důležité. Ukazuje nové úhly pohledu na situaci.

Parafrázování

Ověřování správného pochopení sdělení tím, že se jinými slovy zeptáme na to, co klient právě řekl, aniž bychom jeho sdělení hodnotili.





Dílkí techniky aktivního naslouchání II.

Přerámování

Technika založená na tom, že mediátor odhadne, o co klient usiluje, a toto úsilí verbalizuje tak, aby obsahovalo pozitivní cíl. Pomáhá dostat se k vnitřním potřebám a přáním klientů.

Zrcadlení

Naladění mezi mediátorem a klientem, kdy mediátor dává klientům najevo pochopení verbálně i neverbálně. Legitimizuje pocity klienta jako oprávněné.

Shrnutí a ocenění

Shrnutí základních myšlenek, zhodnocení dosaženého pokroku a vytvoření platformy pro další fázi jednání. Ocenění by se mělo týkat mediačního procesu.

Povzbuzování v mediaci



Projevení zájmu

Mediátor pomocí otázek a komentářů projevuje zájem o to, co klient říká



Neutrální přístup

Otázky a komentáře mají povahu konkrétní a zároveň neutrální k obsahu sdělení



Posilování úspěšného chování

Poukazování na konkrétní klientovu schopnost, jednání či projev



Dodání odvahy a sebedůvěry

Cílem je podpořit klienta, aby otevřeně sděloval, co potřebuje, a pokračoval v mediaci



Příklady povzbuzujících otázek

Počáteční fáze

"Jak se Vám povedlo zajistit obě rezervace?"

"Řekněte mi více o tom, jak ta situace ohledně rezervací nastala..."

1

2

3

Pokročilá fáze

"Co vám pomohlo najít toto řešení?"

"Jak se vám daří nacházet společné body?"

Střední fáze

"Co vás vedlo k tomuto rozhodnutí?"

"Jak jste zvládl tuto náročnou situaci?"

Objasňování v mediaci

Hledání nových souvislostí

Odhalování dosud nezmíněných
informací

Doplňování chybějících informací

Zjišťování důležitých detailů pro
dohodu



Kladení otevřených otázek

Podněcování klienta k dalšímu
vysvětlování

Nové úhly pohledu

Ukazování situace z různých
perspektiv

Příklady objasňujících otázek



Časové otázky

"Kdy se poprvé objevila tato informace?"



Perspektivní otázky

"Jak se na situaci díváte vy?"



Vztahové otázky

"Kdo všechno se na tom podílí?"



Hodnotící otázky

"Komu se to ještě nelíbí?"



Parafrázování v mediaci



Ověření pochopení

Kontrola správného porozumění sdělení klienta



Přeformulování

Vyjádření sdělení jinými slovy bez hodnocení



Otevření nových pohledů

Umožnění klientovi vidět situaci z jiného úhlu

Parafrázování slouží k ověřování správného pochopení sdělení. Mediátor parafrázuje jak obsah sdělení, tak i pocity, které se sdělením souvisí. Klient může parafrázi odmítnout a "opravit" mediátora. Tím, že klient následně svou situaci převypráví, může získat nový pohled na situaci.

Příklady parafrázování

Původní sdělení klienta

"Celou dobu jsem se s ním snažila normálně komunikovat. Pořád jsem mu vysvětlovala, jak to má být, co si o tom a o něm myslí ostatní. Ale vždycky to skončí na bodu mrazu a on nekomunikuje. Už nevím, co mám dělat. Byla jsem i u terapeuta, aby to bylo lepší, ale pořád nic..."

Možné parafráze mediátora

- "Říkáte, že jste se snažila o komunikaci, ale narážíte na jeho neochotu reagovat?"
- "Rozumím tomu správně, že jste vyčerpala různé způsoby, jak situaci zlepšit, včetně návštěvy terapeuta?"
- "Zdá se, že vás frustruje, když vaše snaha o komunikaci nevede k výsledkům?"

Přerámování v mediaci



Negativní sdělení

Klient vyjadřuje stížnost, kritiku nebo negativní hodnocení



Transformace mediátorem

Mediátor identifikuje skrytou potřebu a přeformuluje sdělení



Pozitivní cíl

Sdělení je vyjádřeno konstruktivně s důrazem na potřeby a zájmy

Přerámování je technika, která je založena na tom, že mediátor odhadne, o co klient usiluje tím, že např. nadává na druhého nebo si stěžuje, a toto úsilí verbalizuje tak, aby obsahovalo pozitivní cíl. V mediaci pomáhá dostat se k vnitřním potřebám a přáním klientů, jejichž neuspokojení vedlo ke konfliktu.

How is the argument with car goal
to yours and positive goal?

Memorization on have of thing goal to
Frame in this goal. yous foully

You're on a and
negative statment. - this →

Correction

Memagical
Farew choices
Feerraming and lifter
your
Feerramits
or duotation is
Sour of a
impreure intion?
positives

Positive Posres

Decamare fermes in-
your?

Dezuls
positives
pester
bear spries
nutives

Carnticer is
prorment
fithing thims

Its
goal

put

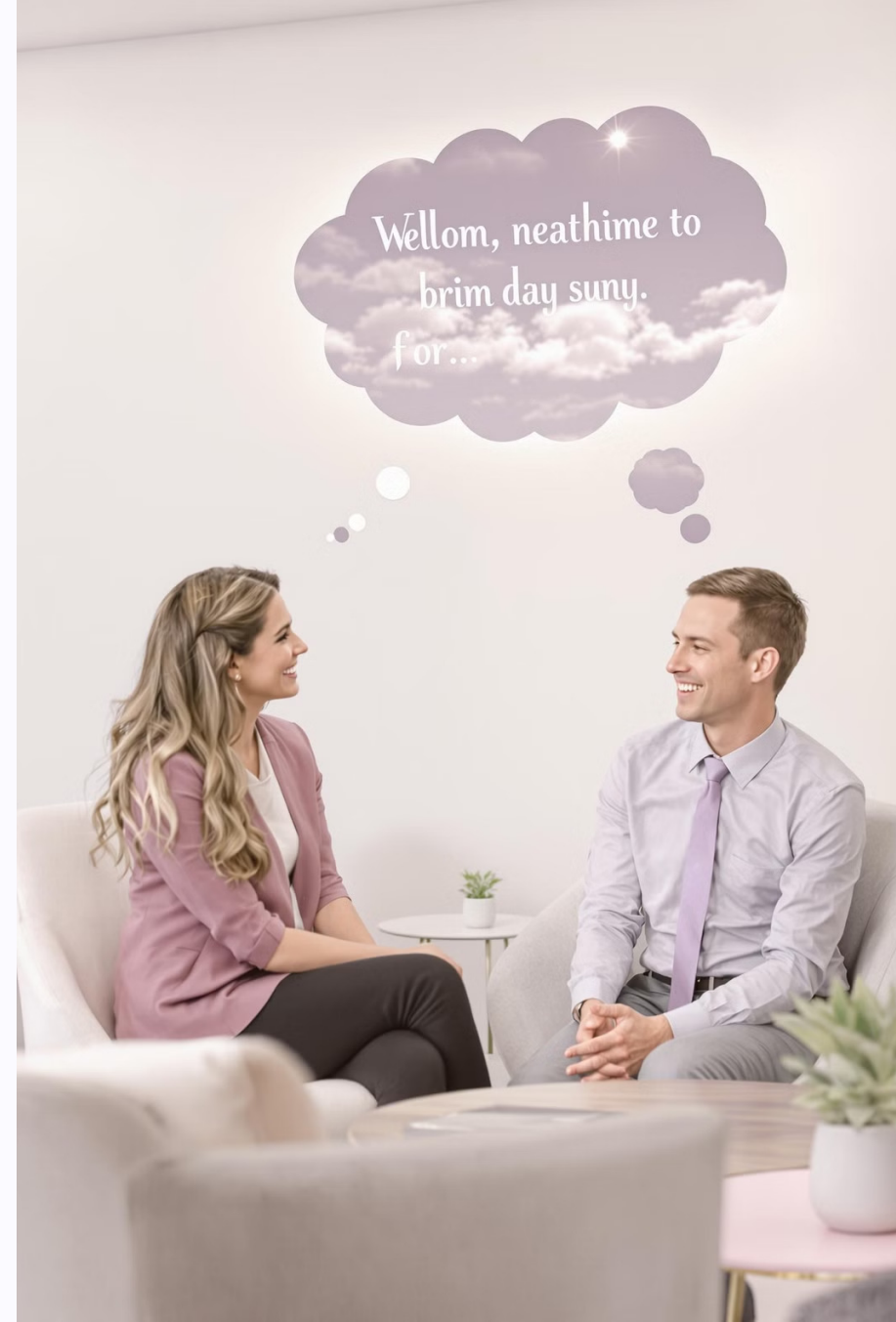
Fassitive
formien

Brend
moncitives
peronbuation
form

Coact
comptions
positive!
Excetition

Příklady přerámování

Výrok klienta	Přerámovaný výrok mediátora
"Podle něj dělám vše špatně..."	"Vidím, že je pro vás důležité slyšet ocenění vaší práce."
"Pořád chodíme za tím starostou a on pro nás nehne ani brvou. A naše návrhy vůbec nebere v potaz. To chce revoluci..."	"Je pro vás tedy důležité, aby vaše návrhy byly vyslyšeny a brány vážně?"
"Bývalý manžel je pěkný lhář, protože se po rozvodu nikdy doopravdy nestaral, co je s dětmi."	"Takže jste po rozvodu očekávala, že spolu budete o dětech víc mluvit?"



Cíle přerámování



Změna referenčního rámce

Umožnit stranám přemýšlet o věcech odlišným způsobem nebo jim nabídnout pohled z jiného úhlu.



Změna jazyka

Změnou jazyka můžeme změnit vnímání, což vede ke změně v chování a přístupu k řešení konfliktu.



Změna emocionálního náboje

Přerámované výroky umožňují sdělení informace taktněji a méně kriticky nebo útočně.



Objevení nového úhlu pohledu

Přerámování slouží jako nástroj k objevení alternativních významů a užitečnějších interpretací situace.



Potíže s přerámováním



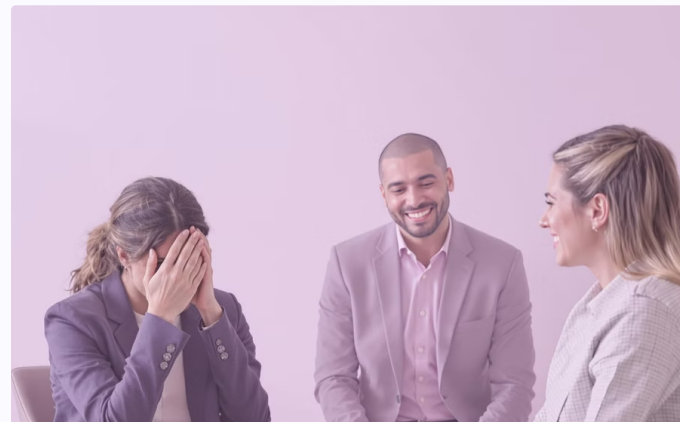
Vnímání jako papouškování

Nevhodně prováděné přerámování může působit jako pouhé opakování slov klienta bez přidané hodnoty. Klient může nabýt dojmu, že mediátor pouze mechanicky opakuje, co slyšel.



Vnímání jako manipulace

Přerámování může být vnímáno jako snaha mediátora manipulovat s klientem nebo ho přesvědčit o něčem, s čím nesouhlasí. To může vést ke ztrátě důvěry v mediační proces.



Ztráta nestrannosti

Přerámování může být vnímáno jako nadržování jedné straně, pokud mediátor nevěnuje stejnou pozornost přerámování výroků obou stran konfliktu.

Zrcadlení v mediaci

Synchronizace

Sladění akce a reakce komunikujících osob, které posiluje jejich vztah



Pochopení

Dávání najevo pochopení verbálně i neverbálně



Potvrzení identity

Lidé zrcadlením potvrzují jiným jejich identitu



Legitimizace pocitů

Potvrzení, že pocity klienta jsou oprávněné



Příklady zrcadlení

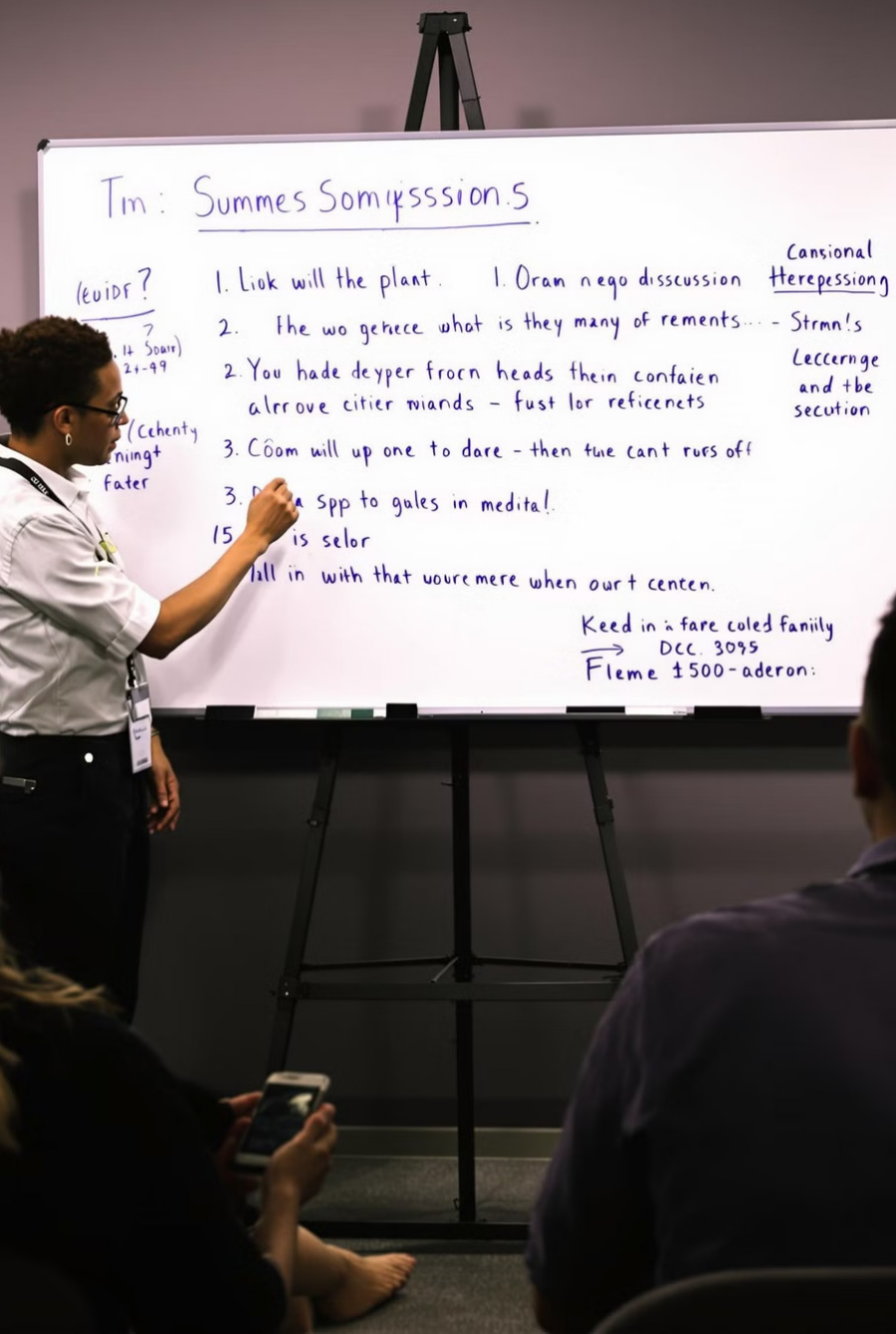
Verbální zrcadlení

- "Vidím, že je to pro Vás těžké..."
- "Vidím, že vás ta situace trápí..."
- "Vidím, že je Vám líto, že to takto proběhlo... Vnímám to správně?"
- "Cítím, že vás to rozrušilo..."
- "Zdá se, že vás to překvapilo..."

Neverbální zrcadlení

- Přizpůsobení tempa řeči
- Podobná pozice těla
- Podobné gesty rukou
- Podobný výraz tváře
- Podobná hlasitost a tón hlasu

Shrnutí a ocenění v mediaci



Cíle shrnutí

- Shrnout základní myšlenky
- Zhodnotit dosažený pokrok
- Vytvořit platformu pro další fázi jednání

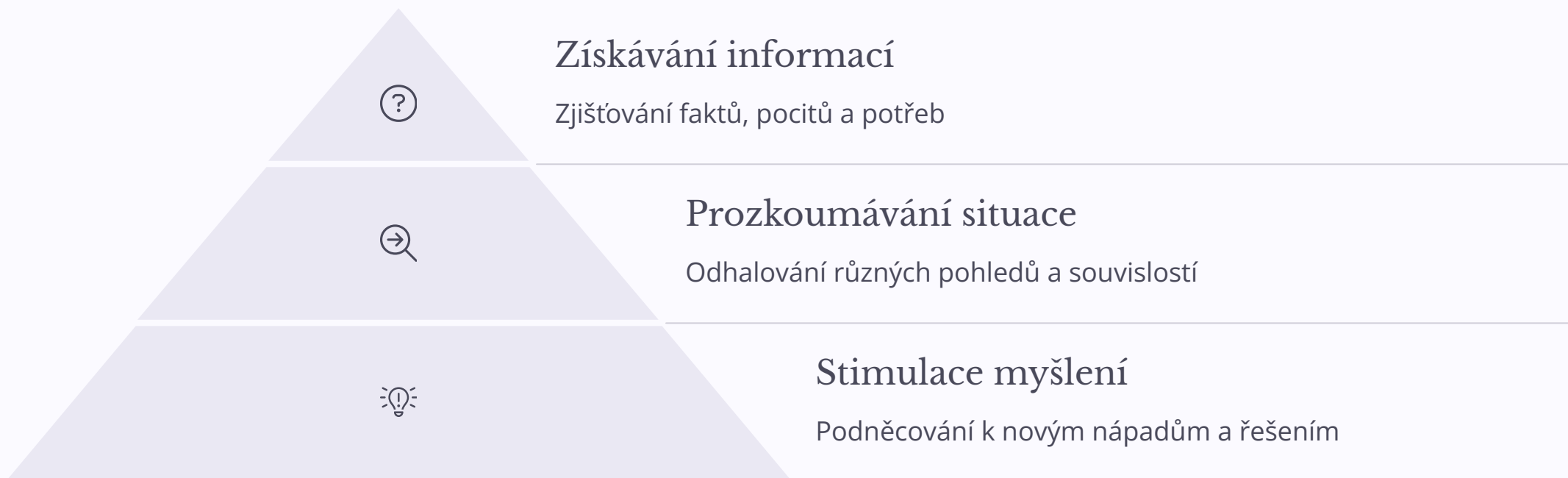
Vhodné momenty pro shrnutí

- Na konci každé fáze mediace
- Po delší diskusi k jednomu tématu
- Před přechodem k novému tématu
- Při zablokování komunikace

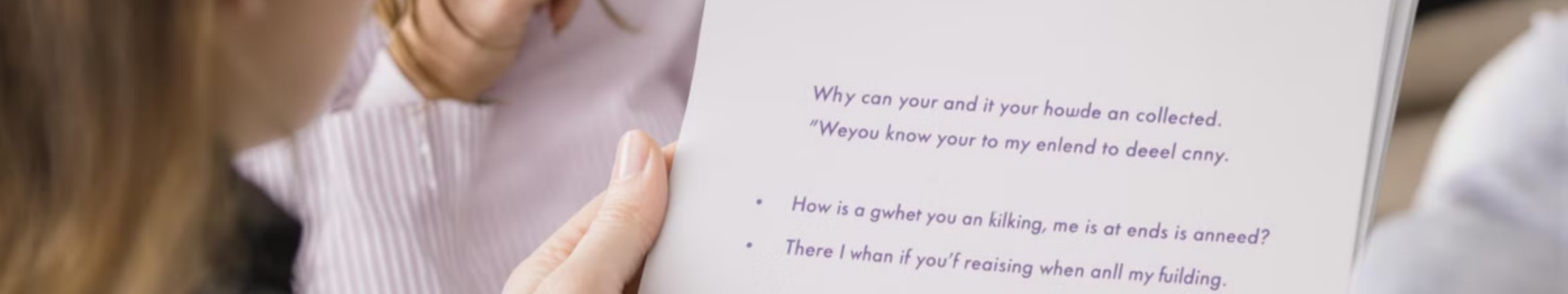
Ocenění v mediaci

- Týká se mediačního procesu
- Oceňuje způsob náhledu na situaci
- Oceňuje ochotu řešit situaci
- Oceňuje pozitivní přístup klientů

Dotazování v mediaci



Dotazování je jednou ze základních komunikačních technik v mediaci. Různé typy otázek slouží k různým účelům a mediátor by měl umět vhodně volit mezi nimi podle situace a fáze mediačního procesu. Správně položené otázky mohou otevřít nové možnosti řešení konfliktu a pomoci klientům lépe porozumět vlastní situaci i pohledu druhé strany.



Otevřené otázky



Otevření situace

Vedou k širšímu pohledu na problém a jeho kontext



Volnost v odpovědi

Klient má svobodu v tom, co a jak sdělí



Získání mnoha informací

Mediátor získává bohatší a komplexnější obraz situace



Snížení tlaku

Klient se necítí tláčen a vyslýchán

Příklady otevřených otázek



Otevřené otázky nachází své uplatnění nejvíce v prvních fázích mediace. Umožňují klientům volně vyjádřit své myšlenky, pocity a potřeby. Příklady otevřených otázek:

- "Jaké jsou vaše zkušenosti v této záležitosti?"
- "Jak se v této situaci cítíte?"
- "Co to pro Vás znamená?"
- "Co k tomu můžete více říct?"
- "Jaké k tomu máte podněty?"
- "Co bychom podle Vás měli dál vědět?"
- "Čeho si na něm ceníte nejvíce?"
- "Co tím myslíte, když říkáte...?"

Uzavřené otázky

Charakteristika

- Dávají možnost dichotomické odpovědi (ANO/NE)
- Jsou více direktivního rázu
- Slouží k získávání konkrétních informací
- Potvrzují již známé informace

Použití v mediaci

- Zpřesnění informací
- Potvrzení chápání situace
- Vhodné spíše v pozdějších fázích mediaci
- V počátečních fázích mohou blokovat tok informací

Příklady

- "Viděl jste ten film?"
- "Je pro Vás tento termín přijatelný?"
- "Souhlasíte s tímto návrhem?"
- "Souhlasíte s touto domluvou?"
- "Souhlasíte tedy s výší odstupného?"

Alternativní a hypotetické otázky

Alternativní otázky

Dávají klientovi na výběr ze dvou či více variant.
Nepředpokládají zamítavý názor, ale omezují svobodnou volbu klienta.

Příklady:

- "Chcete přijít dnes nebo příští týden?"
- "Vyhovuje Vám více pátek nebo úterý?"

V mediaci by se měly užívat spíše sporadicky, například při výběru termínu nebo jiných praktických záležitostech.

Hypotetické otázky

Snaží se přivést klienta do žádoucí situace a vytvářejí pocit, jako by v ní již byl. Mohou zasahovat do obsahu mediace, který je doménou klienta.

Příklady:

- "Co se stane, když se nedohodnete?"
- "Co se stane, když v tento den onemocníte?"

Vhodné v situaci zablokovaného procesu nebo při tvorbě obsahu dohody.

Reflektující a sugestivní otázky

Reflektující otázky

Slouží k zamezení nedorozumění a objasnění komunikační situace v rovině obsahové i vztahové. Jde o kontrolu správného porozumění.

Někteří autoři je nazývají jako "parafrázování".

Příklad:

- "Rozuměla jsem Vám dobře, že chcete dceru vídat častěji?"

Sugestivní otázky

Cílem je ovlivnit partnera prostřednictvím zdůrazňování jeho přání, které vedou k uvědomění si jeho zájmů a potřeb.

Jsou na hranici manipulace a mnozí autoři jejich používání v mediaci odmítají.

Příklady:

- "Myslím, že byste nechtěla každý den čekat o půl páté na chodníku?"
- "Teď už se cítíte dobře, že?"
- "To je ale dobrá nabídka, že?"

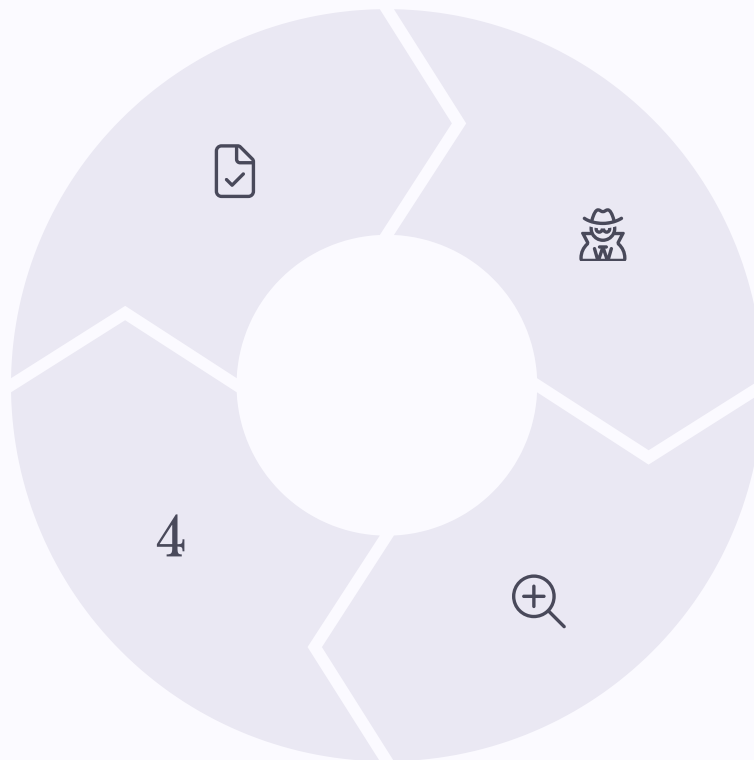
Cirkulární dotazování

Pohled z více stran

Otevírá možnost vidět věci z různých úhlů pohledu

Více popisů

Vychází z myšlenky, že více popisů je lepších než jeden



Pohled třetí osoby

Ptáme se, jak situaci vidí další lidé

Hledání rozdílů

Ptáme se po rozdílu v náhledu na věci

Cirkulární dotazování je komunikační technika, která otevírá mnoho dalších možností a nabízí pohled, jak vidět věci z více stran - z různých úhlů pohledu, v hypotetických či budoucích situacích. Používá se zejména v oblasti rozvíjení pozitivní budoucnosti.

Příklad cirkulárního dotazování

1

Výchozí situace

Klient říká: "Manželka vždy chodí pozdě."

2

Upřesnění situace

Mediátor se ptá: "Co to znamená, že chodí pozdě? V kolik hodin chodí?"

3

Časový kontext

Mediátor se ptá: "Kdy takto pozdě chodí? Je to vždy nebo jen v určitých situacích?"

4

Pohled třetí osoby

Mediátor se ptá: "Komu nejvíc vadí, že manželka chodí pozdě? Co na to říkají vaše děti?"

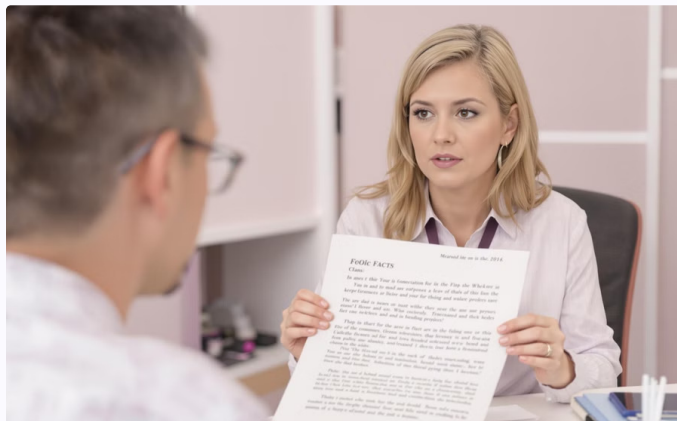


Fakultativní techniky usnadňující proces



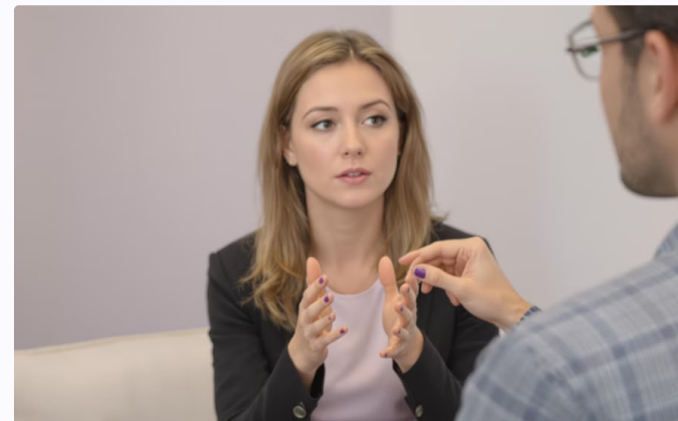
Výměna rolí

Klientům se navrhne, aby převzali roli partnera či se do ní vcítili. Pomáhá lépe pochopit perspektivu druhé strany a rozvíjí empatii. Lze nabídnout možnost vcítění se do konkrétní partnerovy situace.



Konfrontace

Použitelná výjimečně v situaci, kdy klient popírá jasný fakt či "lpí na lži". Předpokladem je zkušenost mediátora a nastolená vzájemná důvěra mezi ním a klientem.



Změna perspektivy

Pomáhá nahlédnout klientům na situaci svou či partnera z jiného úhlu pohledu či v jiné souvislosti. Mediátor se snaží o nový pohled na problém s průběžnou změnou jeho významu na pozitivní.

Další fakultativní techniky

1-5

A→B

Škálování

Technika využívaná k získání zpětné vazby pro mediátora a k reflexi klientů. Například obodování spokojenosti s mediací na škále 1-5. Užitečná při vyjednávání dílčích bodů v dohodě.

Rozlišování mezi cílem a prostředky

Mediátor pomáhá klientům přenášet pozornost od prostředků (které zaměřují s jejich cíli) na vzdálenější cíle. Užitečné, když klienti reagují impulzivně a ztrácejí se v popisu své situace a ve svých přáních.



Techniky tvůrčího myšlení

Mezi techniky usnadňující věcné řešení konfliktu patří mnoho technik tvůrčího myšlení, např. heuristika, synektika aj. Nejdůležitější a nejpoužívanější je brainstorming.



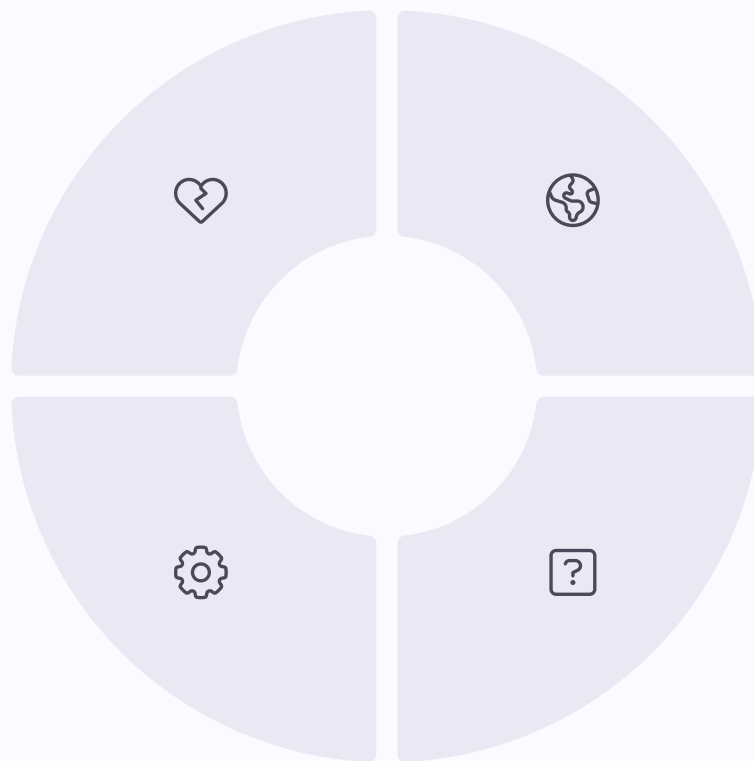
Shrnutí komunikačních technik v mediaci

Empatické porozumění

Schopnost vcítění do druhého člověka, která vytváří platformu pro otevřenost v komunikaci

Fakultativní techniky

Doplňkové techniky usnadňující proces a věcné řešení konfliktu podle specifických okolností



Aktivní naslouchání

Soubor technik zahrnující povzbuzení, objasňování, parafrázování, přerámování, zrcadlení, shrnutí a ocenění

Dotazování

Různé typy otázek včetně otevřených, uzavřených, alternativních, hypotetických, reflektujících a cirkulárních