

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2006-2009

Tereza Zimmerová

Mediace

Mediation

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce: PhDr. Šnýdrová Ivana, CSc.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Obsah

0	Úvod	6
1	Vymezení pojmů konflikt a mediacce	8
2	Konflikt	9
2.1	Druhy konfliktů.....	10
2.2	Příčiny vzniku konfliktu.....	11
2.3	Úrovně konfliktu.....	12
2.4	Způsoby řešení konfliktu	13
2.4.1	Vhodné a nevhodné reakce na konflikt.....	13
2.4.2	Metody urovnání konfliktu	15
2.4.3	Výsledek řešení konfliktu	16
3	Mediace	18
3.0	Historická východiska mediacce	18
3.1	Soud x arbitráž x mediacce	20
3.2	Základní principy mediacce	21
3.2.1	Výhody a nevýhody mediacce.....	22
3.2.2	Účastníci mediacce a vztahy mezi nimi	24
3.3	Proces mediacce.....	26
3.3.1	Cíle mediacce.....	28
3.4	Oblasti aplikace mediačních technik	30
4	Role mediátora v mediačním procesu	32
4.1	Zásady chování mediátora.....	32
4.2	Orientace (typ) mediátora.....	34

4.2.1	Strategie jednotlivých orientací	35
4.2.2	Techniky užívané při mediaci.....	36
4.3	Kvalifikace a kompetence mediátora	38
5	Interdisciplinární význam mediace	42
5.1	Mediace a právo.....	42
5.2	Mediace a sociální práce.....	43
5.3	Mediace a marketing	44
6	Mediace v ČR	45
6.1	Porovnání využívání mediace v zahraničí a v ČR.....	45
6.2	Předpoklady pro další rozšíření mediace v ČR.....	48
7	Závěr	51
8	Soupis bibliografických citací	53
9	Bibliografie	57
10	Přílohy	58

Resumé

Mediace je jedna z metod řešení konfliktů třetí, nezávislou osobou – mediátorem – který je zodpovědný za samotný proces řešení, ne však za věcnou podobu zvoleného řešení. Jejím cílem je dohoda (nejčastěji psaná, ale může být i ústní), s níž budou souhlasit všichni účastníci konfliktu a která nebude v rozporu se zákonem. Mediátory jsou nejčastěji lidé vzdělaní v oboru práva, psychologie, sociologie či sociální práce, kteří absolvovali speciální výcvik, kde se naučili jak jednat s různými typy lidí a efektivně vést komunikační proces.

V této práci seznamuji s historií mediace, jejími základními principy a metodami. Představuji požadavky na osobu mediátora i jeho roli v celém mediačním procesu. V závěru práce porovnávám využití mediace v zahraničí a České Republice a předkládám seznam požadavků, jejichž splnění je předpokladem dalšího rozšíření této techniky.

Mediation is one of the methods of solving problems by a third, independent party – mediator – who is responsible for the solving process itself, not for the type of a chosen solution. Its aim is an agreement (mostly written, could be also verbal), which is acceptable to all parties of the conflict and which is not contrary to law. Mediators mostly are persons educated in law, psychology, sociology or social work, who have completed a special training, where they have learned how to deal with different types of people and how to conduct an effective communication process.

In this thesis I am introducing the history of mediation, its basic principles and methods. I am presenting requirements for the person of a mediator and his/her role in the whole mediation process. At the end of the paper I am comparing the use of mediation abroad with the Czech Republic and putting forward a list of requirements, whose achievement would be a presumption for further expansion of this technique.

0 Úvod

Téměř každý den našeho života přicházíme do styku s ostatními lidmi, komunikujeme s nimi, ať už z důvodu předání faktických informací či kvůli potřebě posílení vzájemné sounáležitosti. A vzhledem k odlišnostem našich názorů, hodnot, postojů a zkušeností, determinovaných výchovou, sociálním prostředím a genetickými předpoklady, dochází mezi námi a ostatními přirozeně ke konfliktům. Pokud chceme, či potřebujeme, být s danou osobou i po rozepři v kontaktu, je potom nutné konflikt nějakým způsobem řešit. Ačkoliv možností je spousta, můžeme také zjistit, že daný spor sami vyřešit nezvládneme a potom přichází na řadu využití třetí, nezávislé osoby. V takovém případě se nám nabízí několik možností, mezi něž patří např. soud, arbitráž (v ČR rozhodčí řízení) či mediace.

O technice mediace jsem poprvé slyšela až na vysoké škole, což může být náhoda, ale může to také značit krátkodobost a nerozšířenost využití této metody v České republice. Ráda bych touto prací alespoň částečně přispěla k rozšíření povědomí o mediaci. K tomu, aby se tato metoda mohla rozvíjet, je potřeba, aby mohli stávající odborníci předávat zkušenosti mladším, zejména vysokoškolsky vzdělaným lidem a právě těm by mohla moje práce pomoci při základním seznámením se s mediací.

Pro bezproblémovou orientaci v bakalářské práci věnuji první kapitole vymezení pojmů konflikt a mediace, které budu v textu často používat. Definice většiny pojmů se liší dle náhledu a potřeb konkrétního autora a proto jsou potřebná vysvětlení, jak budou pojmy použity v konkrétní práci.

Předmětem mediace je konflikt. Proto ještě před popisem samotné metody považuji za důležité věnovat se poznatkům, které se týkají kladných i stinných stránek konfliktů, jejich členění, příčin jejich vzniku a způsobů řešení.

Ve třetí kapitole seznamuji čtenáře se základními principy mediace, s jejími cíli, průběhem a možnostmi aplikace. Následující kapitola se věnuje

osobnosti mediátora, jeho roli v procesu a kvalitám, které musí dobrý mediátor mít. Mediace je technika inspirující se různými vědními disciplínami a zároveň je široce využitelná, napříč obory. S tímto jevem seznamuje pátá kapitola a hlavní text zakončuji informacemi o využití mediace v zahraničí a jejímu vývoji u nás.

Z děl českých autorů vycházím zejména z knihy „Mediace“ od Lenky Holé, která patří mezi akreditované mediátory Asociace Mediátorů ČR. Dalšími důležitými prameny jsou poznatky Leonarda Riskina, Jiřího Plamínka, Williama Wilmota a dalších. Mezi významné cizojazyčné prameny patří díla autorů K. M. Scanlonové, Duss-von Werdt a nebo Duffyové, Grosche a Olczaka.

Na závěr této úvodní části bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc., za její ochotu konzultovat se mnou tuto práci i na dálku, skrze telefon, a věnovat se z dobré vůle jejímu čtení, připomínkování, konzultování a dalšímu kolu čtení,...

1 Vymezení pojmů konflikt a mediace

Poměrně problematickým pojmem na přesné vymezení, z důvodu jeho častého používání jak v běžném životě, tak v odborných dílech, je pojem konflikt. Pochází z latinského „conflictus“, což znamená srážka a nejobecněji ho lze definovat jako „střet něčeho s něčím“ (Plamínek, 1994, s. 13). Pro tuto práci využiji následující definici konfliktu: „*Konflikt je střetnutí dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.*“ (Zimmerová, 2008). Někteří autoři odlišují pojmy konflikt a spor. V tomto textu to však nepovažuji za důležité a používám konflikt a spor jako synonyma.

Slovo „mediace“ má původ v latinském „medius“, které má více významů. Lze ho přeložit jako střední, prostřední, nestranný, nerozhodný či neurčitý. Definicí mediace lze najít mnoho, avšak spíše než významem se liší použitím konkrétních pojmů případně zdůrazněním jiných principů mediace. Jednu z novějších definic mediace uvádí Scanlon (1999, s. 1): „*Mediace je flexibilní, dobrovolný způsob řešení konfliktů, který využívá třetí, neutrální stranu – mediátora – k usnadnění jednání a řešení problému stran.*“ Jedná se tedy o komunikační metodu využívající poznatků různých vědních oborů, zejména sociální psychologie, sociologie, práva a sociální práce (Holá, 2003, s. 7).

2 Konflikt

Přirozenou tendencí člověka je hodnotit konflikt negativně, protože představuje stresovou situaci a často vzbuzuje u aktérů negativní emoce. Takto jednoznačně ho ovšem hodnotit nelze. Existují negativní aspekty, které konflikt přináší jako např. zvýšené napětí mezi stranami konfliktu, čas sloužící k hledání řešení konfliktu není využit na jiné věci (dočasné snížení produktivity v organizaci), nižší soudržnost kolektivu kvůli schematickému posuzování dle náhledu druhých na konflikt, finanční náročnost dojde-li konflikt až k soudnímu či rozhodčímu řízení (Eggert, 2005, s. 9). Ty však mohou být minimalizovány efektivním řešením konfliktů nebo alespoň vyrovnány pozitivy konfliktu: poukazuje na problémy, odhaluje nesrovnalosti, vede k reflexi vlastního počínání, podněcuje komunikaci a iniciuje změny, rozvíjí umění vycházet s lidmi i přes odlišné názory, učí respektu k odlišnostem kultur, hodnot,... Ačkoli se u nás uvědomění si pozitivních stránek konfliktu zvyšuje, stále přetrvávají mylné předpoklady, které pozitivnímu pohledu na konflikt brání. Wilmot (2004, s. 27-31) uvádí některé z nich: harmonie je normální a konflikt je nenormální (běžně můžeme slyšet věty po vyřešení konfliktu jako např. „Jsem rád, že už jsou věci zase normální.“), konflikty a nedorozumění jsou to samé (lidé se často ujišťují, že „je to jen nedorozumění“, konflikt však vyžaduje víc než jen vyjasnění pojmů či pečlivější naslouchání, ačkoli tyto věci proces zvládnutí konfliktu značně ulehčují), konflikt je výsledkem osobní patologie, konflikt by se nikdy neměl stupňovat (někdy je toto vystupňování konfliktu nutné, abychom se jím důkladně zabývali a někdy je vhodné pro uvolnění emocí, které pokud by byly potlačeny by mohly dlouhodobě poškodit vzájemné vztahy aktérů), zvládnutí konfliktů by mělo být slušné a disciplinované (při produktivním použití komunikace je pravděpodobnější, že bude konflikt vyřešen rychleji a nenaruší tolik vzájemné vztahy, avšak konflikt je natolik emočně náročnou situací, že

udržet ho po celou dobu v rovině racionální a na cíl zaměřené komunikace by bylo záležitostí vhodnou spíše pro roboty než pro lidské bytosti).

2.1 Druhy konfliktů

V literatuře se setkáváme s nejrůznějšími rozděleními konfliktů. Nejčastějším kritériem pro klasifikaci bývá počet zúčastněných osob. Tímto způsobem můžeme vytvořit tři základní kategorie a to intrapersonální, interpersonální a skupinové konflikty. Intrapersonální konflikt vyjadřuje vnitřní rozpory jednoho individua, interpersonální konflikt střet mezi dvěma a více jedinci. Skupinové konflikty můžeme dále rozčlenit na vnitroskupinové a meziskupinové (Matula, 2004). Vnitroskupinové konflikty vznikají zejména v počátečních fázích formování skupin, kdy může dojít k nesouhlasu členů s rolemi, plány, programem či normami skupiny. Mohou být hnacím motorem pro rozvoj skupiny, ale také způsobit menší angažovanost některých členů ve skupinových aktivitách. Meziskupinové konflikty mohou vznikat jak mezi skupinami pracujícími na společném úkolu, tak mezi těmi, které si konkurují. Nejčastějšími příčinami bývají omezené zdroje (peníze, materiál, pracovní místa,...), nedostatečná komunikace, rozdílné vnímání, přístupy, zájmy, cíle či nejasné rozdělení odpovědností (Konflikt v organizaci, 2004).

Jiným kritériem pro kategorizaci může být psychologická charakteristika konfliktu, tedy zda se jedná o konflikt představ, postojů, názorů či zájmů. Lze najít další kritéria např. předmět sporu (rodičovské, profesní, manželské, politické atd. konflikty).

Teorie managementu někdy rozlišuje ještě tzv. záměrné konflikty. Do těch řadíme mobbing, což je snaha jednoho zaměstnance (agresora) či skupiny zaměstnanců utlačovat, obtěžovat či zastrašovat jiného člověka (oběť) a to slovně, fyzicky či emočně. Součástí mobbingu je neopodstatněná kritika, nadměrné vyhledávání chyb, zbytečné sledování a neoprávněné výstrahy

(Eggert, 2005, s. 93-112). Druhým případem záměrných konfliktů je bossing, který vyjadřuje záměrné napadání dějící se se souhlasem či dokonce aktivní účastí vedoucího pracovníka. Statistika ukazuje, že výskyt těchto jevů v organizacích není bohužel žádnou výjimkou. Výzkum ústavu UMIST (University of Manchester Institute of Science and Technology) v 70 organizacích mezi 5500 zaměstnanci tvrdí, že v uplynulých 6 měsících bylo šikanováno¹ 10,5% zaměstnanců a v uplynulých 5 letech bylo šikanováno 24,4% zaměstnanců. Studie podnikatelské fakulty Staffordshire University tvrdí, že v průběhu své pracovní kariéry bylo šikanováno 53% prac (Eggert, 2005). Pro zaměstnavatele není jednoduché rozpoznat přítomnost tohoto jevu na pracovišti a řádně zasáhnout. Může však šikanu zařadit mezi hrubé přestupky a trestat ji propuštěním, založit horkou linku, kam mohou zaměstnanci volat a také vyškolit personalisty v rozpoznávání varovných signálů – změny v docházce, zvýšení fluktuace apod.

2.2 Příčiny vzniku konfliktu

Obecně je možné vytvořit dvě základní skupiny příčin a to příčiny objektivní (zdroje, prostředky, normy organizace) a subjektivní (postoje, názory, představy a zájmy jedinců či skupin) (Matula, 2004). O konkrétních příčinách hovoří např. Koubek (2005, s. 315-317):

- *osobnost a soc. chování jedinců* (jde zejména o typické případy stěžovatelů, moralistů, líných pracovníků, pracovníků se sklonem k násilí, nesnášenlivců apod.),
- *nedorozumění* (špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, pravidel, nevhodné formy informování pracovníků),

¹ mobbing = šikana na pracovišti, od pojmu mobbing se nepoužívá jeho varianta slovesa (mobbingovat apod.), ale sloveso šikanovat

- *nedostatky personální práce* (nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné rozmístování, hodnocení, nejasná pravidla pro povyšování a odměňování aj.),
- *nevhodný styl vedení lidí* (převaha direktivních prvků oproti participaci, přílišná byrokracie, nezáměr o potřeby pracovníků, kastování, bariéry mezi zaměstnanci a vedením, nerespektování odborů apod.),
- *způsob formování týmů* (pozornost se věnuje kvalifikační struktuře lidí, ale nehledí se příliš na osobnostní charakteristiky jednotlivců a vedoucího týmu),
- *změny organizace práce, struktur, technologií a technik* (změny probíhají bez ohledu na názory zaměstnanců a bez jejich řádného informování),
- *umístění pracoviště a pracovní podmínky* (větší vzdálenost od pracovišť, se kterými je třeba intenzivně spolupracovat, nedostatek klidu a soukromí, fyzikální podmínky atd.),
- *mimoorganizační příčiny* (soukromé problémy zaměstnanců, hospodářská a politická situace ve společnosti, obtížná situace na trhu aj.).

2.3 Úrovně konfliktu

Eggert (2005) rozděluje konflikt na 4 úrovně podle toho, co jeho aktéři cítí a jak se na dané úrovni chovají. Řešení by se mělo najít v co nejranější fázi, protože s každou vyšší úrovní je efektivní komunikace mezi aktéry obtížnější a případné dopady na vzájemné vztahy větší. Některé konflikty se však vůbec do vyšších úrovní dostat nemusejí a naopak některé mohou nižší úrovně přeskočit. První úrovní konfliktu je podrážděnost. Potíže nejsou příliš výrazné a je možné je ignorovat. Druhou úrovní je rozmrzelost. Stres z konfliktu narůstá, avšak aktéři jsou schopni logicky vyjadřovat své námitky. Na třetí úrovni jsou již námitky vyjadřovány spíše emocionálně, Eggert ji pojmenovává jako „vztek“. Pohybuje-li se konflikt na čtvrté úrovni – násilí,

jsou vztahy mezi stranami velmi vyostřené, objevují se snahy vyhrát za každou cenu a námitky aktéři vyjadřují fyzicky.

Abychom konflikt v práci zachytili co nejdříve, je důležité vnímat některé faktory a hledat jejich příčiny. Patří mezi ně např. vysoká absence a fluktuace, lhostejnost a nezájem o práci, strach ze změn (vyplývá z vnímání kolegů jako konkurentů, strachu z potrestání,...), nekomunikativnost, vytváření klik a mocenské hry.

2.4 Způsoby řešení konfliktu

Zvolený přístup ke konfliktu a způsob řešení je tím hlavním, co ovlivní dopady konfliktu jak ve věcné, tak ve vztahové rovině. Může být zvolena strategie uplatnění moci, kdy vítězí ten silnější. Konflikt však tímto řešením nezaniká, protože jedna strana cítí zlost a lze očekávat „odvetu“. Nebo lze konflikt vyřešit uplatněním práva, tedy právních předpisů či kulturních zvyklostí. Tímto způsobem lze dosáhnout dohody, ale nejsou-li obě strany s výsledkem spokojeny, je možné obnovení konfliktu. Nejlepším řešením, které je uspokojivé pro obě strany a ty jsou spolu schopny i nadále spolupracovat je řešení pomocí uplatnění zájmů obou stran (Eggert, 2005). Toto řešení je nejobtížnější a v některých případech dokonce nedosažitelné, avšak přináší nejlepší dlouhodobé výsledky.

2.4.1 Vhodné a nevhodné reakce na konflikt

Ocitnutí se v konfliktní situaci je pro jedince vždy stresující záležitost. Člověk má tendenci uplatňovat obranné mechanismy ega, avšak ty zpravidla daný konflikt neřeší a nejsou tedy vhodnou reakcí na vzniklou situaci. Tyto reakce popisují mnozí autoři. Často jsou zmiňovány např. bagatelizace (zlehčování konfliktu kvůli dočasnému vyhnutí se nepříjemnostem vyplývajícím z řešení konfliktu, avšak druhou stranu tento postoj může ještě

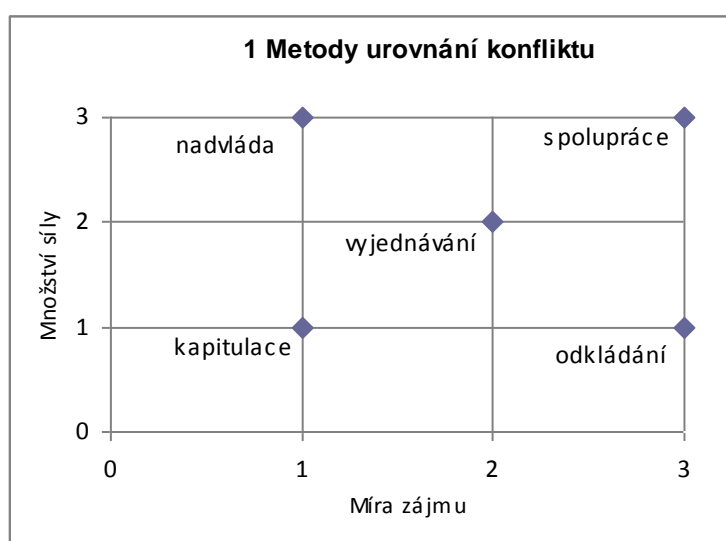
více rozčítit a konflikt se tak vyhrocuje), popření (předstírání, že konflikt neexistuje), potlačení (popření na takové úrovni, že si konflikt nejsme schopni na vědomé úrovni vůbec vybavit, důsledkem potom mohou být negativní pocity k určité osobě, aniž bychom znali jejich příčinu), přenesení (ventilujeme svůj vztek na nevinné osoby, protože pravý viník je příliš silný nebo zastává pro nás důležitou pozici), racionalizování (analyzujeme konflikt pouze na rozumové úrovni a nezohledňujeme emoce, ale v těch leží často pravá příčina konfliktu a navíc, pokud nejsou vyventilovány, mohou se projevit později), regrese (uplatnění těch způsobů chování, kterými jsme si vynucovali splnění svých přání v dětství), rezignace (samotný problém neřeší a rezignovanému může přinést psychické potíže) (Atkinson, 2003).

K úspěšnému zvládnutí konfliktu lze použít různé strategie, které se v průběhu řešení mění. Důležité je problém otevřít, diskutovat o něm a dát partnerovi² jasně najevo zájem o seriózní vyřešení problému. Měli bychom být dostatečně důrazní v obhajobě našeho stanoviska, ale je potřeba dát si pozor na dosahování úspěchu díky mocenskému vlivu. Takové vítězství se v konečných důsledcích příliš nevyplácí. Vhodnou strategií při snaze uklidnit partnera je poukázání na společné zájmy a na snahu vyřešit konflikt k oboustranné spokojenosti. Někdy se vyplatí odvolání na to, že naše stanovisko není určeno jen námi samotnými, ale je závislé na dalších okolnostech a osobnostech. Toto může vyvolat dojem možných spojenců, ale i pocit, že jsme zapleteni do různých protichůdných závazků, čímž ztížíme partnerovi případné osobní útoky na nás. Pokud řešení v dané chvíli již nikam nevede a pokračování by způsobilo jen další hádky, je možné z jednání odejít a problém otevřít znovu, až se situace uklidní.

² Partnerem nazývám spornou stranu z toho důvodu, protože evokuje spíše kooperační než konfrontační vztah mezi spornými stranami, který není u konstruktivního řešení konfliktu na místě.

2.4.2 Metody urovnání konfliktu

Každý konflikt je jiný a vyžaduje individuální přístup. Není tedy možné popsat jednu vhodnou metodu urovnání konfliktu, která by byla vhodná vždy a za všech okolností. Volba metody často souvisí s typem osobnosti a předchozími zkušenostmi aktérů konfliktu. Eggert (2005) představuje 5 základních metod urovnání konfliktu, které se dají zanést do grafu, ve kterém osa x označuje míru zájmu o dobré vztahy s partnerem a osa y množství síly (převahy) konkrétního jedince nad druhým (viz. graf č. 1):



Graf č.1 dle Eggert (2005) – Metody urovnání konfliktu

- nadvláda – užívá se tehdy, když je jedna strana je výrazně silnější a nepotřebuje druhou; nevýhodou je, že ukřivděná strana stále čeká na příležitost k odvetě a nikdy není jisté, kdy se situace obrátí;
- kapitulace – vhodná metoda, pokud nepotřebuji to, co chce druhá strana, nemám dost prostředků, jimiž by bylo možné můj návrh podpořit, nebo není na řešení konfliktu vhodná doba; nevýhodou je, že kapitulace nastavuje určité očekávání pro případný další konflikt;
- vyjednávání – metoda využívaná tehdy, jsou-li na sobě strany závislé, mohou se vzájemně poškodit a mají různé cíle (př. vedení podniku a odbory); lze dosáhnout dohody výhodné i pro obě strany, ale je zde i

nebezpečí, že z rovného jednání se stane boj z pozice síly (vytváření nátlaku); vyjednávání vyžaduje značné úsilí obou stran a je časově náročné;

- odkládání – vyplatí se, pokud si strany potřebují zachovat dobré vztahy a konflikt pro ně není důležitý; je třeba však dát pozor na to, aby neustálé odkládání problémů nezpůsobilo jejich navržení a vznik již obtížně řešitelné situace;
- spolupráce – „ideální“ řešení, kdy se strany soustředí na možnosti a výsledky, které jsou v souladu s jejich potřebami; je však reálné jen při aktivní snaze obou stran a slučitelnosti jejich cílů a stanovisek.

Není-li možné, aby strany konfliktu vyřešily problém samostatně, je možné využít k řešení třetí, nezávislou osobu, kterou může být soudce, arbitr (či rozhodce), nebo mediátor.

2.4.3 Výsledek řešení konfliktu

Důsledkem jakéhokoliv řešení konfliktu je změna. Ta může být destruktivní nebo konstruktivní. Destruktivní změna je vázána vždy na nějakou ztrátu. Konstruktivní změna naopak vytváří nový vztažný rámec (úhel pohledu), ve kterém objekty konfliktu vytvoří jednotu. Třemi základními možnými řešeními jsou výhra - prohra, prohra - prohra a výhra - výhra (Vedení, budování a rozvoj týmů, 2006). U výsledku výhra – prohra zůstává prostor jen pro jeden názor a rozpor tedy přestává existovat. Důsledkem uplatňování tohoto přístupu např. v týmu je neexistence rozporů, ale ani příčin k růstu. Do kategorie prohra – prohra spadá zřejmě nejčastější řešení a to kompromis. Vzniká tím, že každá strana se v průběhu jednání postupně vzdává částí toho, čeho chtěla dosáhnout a když se jednajícími stranami zdají být ústupky vyvážené, odsouhlasí si kompromis. Chce-li být tým produktivní a

usilovat o rozvoj, kompromis by nikdy neměl tvořit primární cíl, ale měl by být chápán spíše jako přechodné a v dané situaci přijatelné řešení.³ Neznamená to ale, že by kompromis nemohl být na úrovni jedince vnímán jako výhra. Z hlediska celku však dochází k určitému ochuzení a tedy nemůže být objektivně považován za výhru. Aby bylo řešení konfliktů v týmu přínosné, měl by v něm fungovat cyklus rozvoje týmu, který začíná rozporem (příp. i konfliktem) a uzavírá se nalezením širšího vztažného rámce, který vytvoří z konfliktních stran jednotu. Takový výsledek pak označujeme jako výhra – výhra.

³ Tímto způsobem se na kompromis dívala již M. P. Follettová, která považovala za jediné správné řešení konfliktu integraci, tedy zapracování odlišností různých stanovisek a tím rozšíření celkového obzoru.

3 Mediace

Pokud obě strany konfliktu chtějí dosáhnout dohody a přesto se to nedaří, třeba kvůli tomu, že už jsou ve sporu ponořeni natolik, že nejsou schopni náhledu zvenčí a objektivního posouzení stanoviska svého partnera, je mediace vhodnou variantou, jak takovou situaci řešit.

3.0 Historická východiska mediace

Ačkoliv se může zdát, že mediace je záležitostí posledních několika desetiletí, není tomu tak úplně. Holá (2003, s. 26 - 37) datuje počátky mediace jako přístupu k řešení konfliktu až do období starověku a upozorňuje, že dodnes je hlavním komponentem soudního systému v Číně. Ve starověkém Řecku se hojně využívalo rozhodčí řízení, které má s mediací několik společných prvků a z historického hlediska ho lze považovat za předstupeň vývoje mediace. Mediace se uplatňuje také ve středověku při řešení trestných činů. Za vraždou oběti již nemusela nezbytně následovat vražda pachatele, ale byly uzavírány dohody mezi pachatelem a poškozenou stranou, ve kterých se pachatel zavazoval k různým finančním náhradám a mj. musel na místě vraždy postavit vlastnoručně vytesaný kamenný kříž jako výraz pokání, tzv. smířčí kříž. Dohoda měla vést zejména k tomu, aby se obě strany smířily a neusilovaly již dále o pomstu.

Budeme-li se bavit o mediaci jako konkrétní metodě řešení konfliktů uplatňované v praxi, dostaneme se v její historii asi do počátku 70. let 20. století, kdy začala být využívána zejména v USA a v Kanadě. Vývoj mediace se liší v různých geografických oblastech i v různých oborech společenské praxe a i pojetí této metody se dodnes liší (viz. oddíl 2.2.2). Mediace se začala rychle rozšiřovat a to zejména díky možnosti jejího uplatnění v širokém spektru konfliktů (viz. podkapitola 2.3). Rychleji ji přijala laická veřejnost a až poté, co byly zjevné její pozitivní účinky, byla státem zakládána

specializovaná centra poskytující mediační služby. Stala se součástí výukových programů již od mateřských škol a pomáhala tak rozšířit chápání konfliktu jako nevyhnutelné a přirozené součásti lidského života, se kterou je potřeba naučit se pracovat. V USA se nyní uplatňuje v 60-70% zjevných konfliktů, přičemž asi dvě třetiny končí uzavřením výsledné dohody (Riskin, 1996, s. 10). V Evropě se využívá nejvíce ve Francii, Německu a Velké Británii.

Mediace jako komunikační metoda nachází inspiraci v sociální psychologii. Protože však psychologie jako samostatná věda vzniká až v 19. století, je potřeba hledat kořeny ve vědě, jejíž byla psychologie dříve součástí – ve filozofii. Společné téma, tedy problematiku komunikace, sdílí mediace již s řeckými filozofy Sokratem, Platonem a Aristotelem. Později se komunikací, resp. možností porozumění, zabývá např. hermeneutika. Velmi důležitým inspiračním zdrojem mediace je systemický přístup v psychoterapii, který je aplikován i v praxi pomáhajících profesí a jeho hlavní tezí, která se shoduje i s jednou ze zásad mediace je, že člověk (klient) je autonomní bytost a pomáhající (psychoterapeut, mediátor,...) je jeho rovnoprávným partnerem, dává mu k dispozici svou zkušenost, ale nezavádí žádná vnější měřítko. Komunikace je zde prostředkem dorozumívání i porozumění a mediátor je neutrálním průvodcem, který ukazuje možné cesty a vede rozhovor tak, aby klient došel k řešení, které by vyhovovalo všem zúčastněným stranám. Mediace však není systemickým přístupem inspirována důsledně, je to transpersonální přístup vztahující se zejména k psychologii, sociologii, sociální práci a právu (Holá, 2003).

3.1 Soud x arbitráž x mediace

Tyto tři pojmy označují takový způsob řešení konfliktu, kdy se jeho účastníci obrací o pomoc na třetí stranu - na soud, arbitra či mediátora. V mnoha ohledech se však od sebe liší.

Soudní řízení je formální, jasně vymezený proces, ve kterém se rozhoduje o právu sporných stran, nikoli o naplnění jejich přání a potřeb (Riskin, 1996, s. 8). Zabývá se zejména skutečnostmi, kdy bylo jasně porušeno právo. Není posláním soudu zabývat se analýzou zájmů aktérů či podrobně zkoumat všechny důsledky soudního rozhodnutí. Riskin (1996, s. 9) uvádí, že se soudním rozhodnutím je spokojeno pouze 40% klientů a přes 35% případů se do dvou let opětovně k soudu vrací. Problém je také s přetížeností soudů a s tím souvisejícím dlouhým čekáním.

Arbitráž se vytvořila jako alternativa soudního jednání (Riskin, 1996). V ČR arbitráž neexistuje a je částečně nahrazena rozhodčím řízením, kde roli arbitra nahrazuje rozhodce. Od soudního řízení se liší tím, že si účastníci sami volí arbitra (rozhodce), který sporné strany vyslechne, zváží argumenty a vynese rozhodnutí. Jeho rozhodnutí je závazné a vymahatelné. Je zde tedy oproti soudnímu jednání větší prostor k vyjádření stanovisek, konečné rozhodnutí je však vyneseno autoritou.

Mediace je neformální, strukturovaný proces, kdy nestranná třetí osoba pomáhá při řešení sporu, aniž by nařizovala podobu výsledku. Oproti soudnímu či arbitrážnímu (rozhodčímu) řízení nabízí mediace účastníkům aktivní zapojení a vytváření výsledné dohody. V případě nutnosti je možné přizvat ke konzultaci odborníky (např. ekonomické poradce, právníky,...) (Riskin, 1996). V USA se pomocí mediace řeší 60-70% pracovních, obchodních, rodinných a jiných sporů, přičemž dvě třetiny z nich končí uzavřením dohody. V některých státech je mediace upravena právním řádem (Riskin, 1996).

V zahraničí je běžnou praxí, že v některých případech soud doporučuje stranám, aby se samy dohodly o řešení a na další jednání přišly již s hotovým návrhem řešení příp. s uzavřenou dohodou. Lze takto předejít zdlouhavým soudním jednáním, na jejichž konci může být výsledek, který nevyhovuje ani jedné ze stran (Riskin, 1996).

3.2 Základní principy mediace

V této kapitole uvádím univerzální principy mediace, platné pro různá pojetí mediace v pořadí, v jakém je prezentuje Holá (2003, s. 37-44). Mezi devět základních tezí patří:

- dobrovolnost – oba klienti musí mít zájem o dosažení dohody a tím ukončení konfliktu, aniž by k tomu byli nuceni okolnostmi či někým konkrétním;
- důvěrnost – značí, že všechny informace odhalené během procesu mediace nesmí být bez souhlasu klientů zveřejněny; konkrétní hranice důvěrnosti si mohou účastníci ústně či písemně stanovit sami příp. může být omezena státem (např. ukládají-li mediátorovi zákony povinnost nahlásit určitou trestní činnost),
- důvěra – týká se vztahu mezi klienty navzájem a vztahu klienta a mediátora; důvěra v mediátora bývá ověřována na začátku procesu a později vždy, když mediátor v tomto směru vycítí nějakou pochybnost; důvěra mezi klienty je předpokladem jejich úspěšné kooperace (Nakonečný 1999, s. 195),
- změna kompetice na kooperaci – tento jev je výsledkem, prostředkem, ale zároveň i předpokladem pro mediaci, protože pokud by se klienti pro ni svobodně nerozhodli, nemohla by vůbec započít,
- orientace na budoucnost – minulost je důležitá pro poučení se a může přinést i nové informace, ale pouhým opakováním proběhlých konfliktních situací lze jen stěží pokročit dále,

- pochopení odlišností – klienti mohou spolupracovat jen tehdy, uznají-li právo partnera na vlastní pojetí skutečnosti a dokáží-li se na situaci podívat i z jeho pozice,
- alternativy (hledání nových možností) – z širšího pohledu je již přistoupení k mediaci nalezením nové možnosti řešení daného konfliktu, v užším slova smyslu provází hledání nových řešení celý proces mediace,
- nestrannost, neutralita – nemůže-li mediátor v daném procesu zachovat nestrannost, je povinen od případu odstoupit; neutrální chování mediátora je takové chování, které je klientem vnímáno jako neutrální,
- svoboda rozhodování – souvisí s rozhodováním klienta při přijímání určitého řešení i s možností, kdykoliv od mediace ustoupit,
- převzetí odpovědnosti – klienti jsou zodpovědní za samotný způsob řešení konfliktu, mediátor za proces mediace a za to, že konkrétní řešení nejsou v rozporu se zákonem a nepoškozují třetí stranu; u mediace v trestních věcech je zároveň nutné, aby se pachatel trestného činu doznal a převzal plnou zodpovědnost za spáchaný čin.

3.2.1 Výhody a nevýhody mediace

Již ve výše zmíněných principech mediace můžeme zároveň vidět i výhody, které tento způsob řešení konfliktů přináší. Patří mezi ně dobrovolnost, se kterou účastníci do procesu vstupují, důvěrnost, nalézání nových řešení, která vyhovují všem stranám, či převzetí odpovědnosti za proces, kdy si účastníci sami volí, jak konkrétně bude proces vypadat z hlediska organizačního, volí si vlastnosti a zkušenosti mediátora, identifikují problémy, se kterými potřebují pomoci apod. a zároveň rozhodují o konečném výsledku. Mezi další přednosti mediace patří velmi krátká doba čekání na mediační jednání (cca 2 týdny) a zároveň mnohem nižší finanční náklady, než by tomu bylo u soudního jednání. Klienti také pomocí mediace mnohem lépe

porozumí situaci a to jak své, tak partnerově, lépe se zorientují v konfliktu i po právní stránce. Je jim také otevřena možnost spolupráce i do budoucna, protože díky společné účasti na řešení konfliktu je ustoupeno od konfrontačního jednání a klienti se zaměřují na hledání vzájemně výhodného řešení. O této přednosti mediace hovoří Lon Fuller (Riskin, 1996, s. 20): „Hlavním přínosem mediace...je...skutečnost, že dokáže orientovat znesvářené strany opět navzájem na sebe, a to nikoli tím, že by jim vnucovala nějaká pravidla, ale tím, že jim dopomůže nalézt společný náhled na jejich vzájemný vztah. To má potom za následek přehodnocení postojů a nálad či pocitů, kterými je veden přístup jednoho ke druhému.“ Skutečnost, že výsledné řešení je výhodné pro obě strany také zvyšuje zájem klientů na tom, aby bylo rozhodnutí skutečně realizováno. Wilmot (2004, s. 388) uvádí, že mediace je také dostupnější širší veřejnosti než soud a to díky neziskovým skupinám, které organizují výcviky pro dobrovolné mediátory a ti se potom uplatňují při řešení lokálních sporů.

Jako každá metoda má i mediace své nevýhody a omezení, která nedovolují uplatnit ji ve všech případech. L. Riskin, T. Arnold a J. M. Keating (1997) mluví o tom, že odborná literatura neustále optimisticky poukazuje na to, že mediace vede k řešení, kdy obě strany vycházejí z konfrontace jako vítězové, ale že často je výsledkem této metody spíše takové řešení, při kterém nikdo příliš neztrácí a jsou minimalizovány budoucí negativní důsledky současného konfliktu.

Spor se může dostat do takového bodu, kdy už není možné použít mediaci a to kvůli nízké míře důvěry, zdlouhavosti konfliktní situace či dalším vlivům, které znemožňují konstruktivní práci a jediným řešením je potom závazné rozhodnutí třetí osoby. Mediace dále není vhodná v případech, kdy je jedna ze stran ve zřetelně slabší pozici (finančně, pozičně,...), protože potom vznikají nepřiměřené dohody, které slabší stranu ještě více znevýhodňují.

Proces nefunguje také v případech, kdy má jeden z klientů před tím druhým strach, což nastává u některých konfliktů spojených s násilím (Riskin, 1996). Mediace by také neměla nahrazovat psychoterapii a být aplikována na hluboké emocionální vztahové krize. Názory se různí u uplatňování mediace v případech spojených se závislostí na alkoholu a drogách a nedoporučuje se řešit mediací konflikty týkající se základních občanských či ústavních práv (Holá, 2003). Protože proces mediace klade velké nároky na účastníky, je u některých „malých“ konfliktů jednodušší a efektivnější nechat rozhodnutí na třetí straně.

3.2.2 Účastníci mediace a vztahy mezi nimi

Mezi účastníky mediace počítáme všechny osoby, které jsou ovlivněny konfliktem, jeho řešením a výsledkem mediace. Označení jednotlivých účastníků se u různých autorů a v různých zemích liší, pro tuto práci jsem vytvořila následující kombinaci: klienti, mediátor, zástupci klientů, konzultanti, ostatní odborníci (Holá, 2003, Riskin, 1996). Klienti jsou účastníky, kteří řeší svůj vzájemný konflikt. Toto označení vyhovuje zejména ve vztahu k mediátorovi, při vyjádření vztahu mezi klienty navzájem použijeme spíše pojmu partneři, který již naznačuje vztah, který je cílem mediace. Osobou zprostředkující mediaci je mediátor. Zástupci klientů mají roli osob zastupujících klienty při mediaci, příp. jim poskytují potřebné informace, pomáhají jim s rozhodováním apod. Nejčastěji se jedná o právní zástupce. Zástupci mohou, ale nemusí být přítomni na jednotlivých mediačních jednáních, míra jejich intervence má široký rozsah. Vedle zástupců se mediace mohou zúčastnit i konzultanti, jejichž role se v některých případech může s rolí zástupců klientů krýt. Obecně jsou to osoby poskytující klientům či mediátorovi odborné informace potřebné pro rozhodnutí. Potřebuje-li některý z klientů takovou formu odborné pomoci, kterou mu

mediátor nemůže poskytnout, mohou být do mediace zapojeni i jiní odborníci (např. psychoterapeut). V širším kontextu mediace je možné mezi účastníky započítat i všechny osoby, které jsou buď konfliktem, nebo jeho řešením nějakým způsobem dotčeny. Patří mezi ně např. příbuzní či známí klientů.

Vztah mezi klienty lze charakterizovat z různých hledisek. Pro mediaci je, dle mého názoru, nejdůležitější dimenze: soupeření (kompetice) – spolupráce (kooperace). Pro mediaci se zpravidla rozhodují ti klienti, kteří již nejsou schopni řešit konflikt samostatně, a jejich vztah je nastaven soupeřivě. Jedním z cílů mediace je nasměrováním tohoto vztahu ke spolupráci. Mezi těmito dimenzemi se nachází další stupně, které mohou být jak vývojovou fází, tak i konečnou formou vztahu. J. Křivohlavý (1973) uvádí stupnici deseti kooperativních forem od ko-existence až po pro-existenci, kdy ko-existence označuje „bytí vedle sebe“ a pro-existence nezištnou pomoc druhému i za cenu vlastní škody. Kooperace se u něho objevuje v polovině stupnice.

Inklinace k soupeřivým či kooperativním vztahům je dána mimo jiné věkem, pohlavím a rysy osobnosti. Z výzkumů Mc Clintocka a Messicka (Holá, 2003, s. 67) vyplývá, že během dospívání ochota ke spolupráci výrazně klesá, avšak u dospělých osob s věkem stoupá. Výrazné odlišnosti v chování v konfliktních situacích jsou determinovány pohlavím, nelze však obecně říci, které pohlaví má vyšší sklony ke kooperaci a naopak. Některé odlišnosti mezi muži a ženami vyplývající z různých pokusů shrnuje J. Křivohlavý (1973). Jednou z nich je reakce mužů a žen na nabídky partnera kooperovat či soupeřit. Pravděpodobnost, že muž zareaguje na nabídku kooperace kooperací, je vyšší než že zareaguje na nabídku soupeření soupeřením. U žen je tento vztah opačný. Přitom ale při vstupu do konfliktu disponují ženy větším počtem kooperativních projevů než muži, avšak muži jsou v průběhu konfliktu více ochotni důvěřovat partnerovi. Muži mají také na rozdíl od žen tendenci pokračovat v takovém způsobu jednání, který se jim již dříve vyplatil.

Kooperativní i nekooperativní projevy druhé strany ovlivňují daleko více ženy než muže. Zmíněné jevy jsou mnohem více tendencemi než obecně platným zaškatulkováním, velký vliv mají i další situační faktory a v neposlední řadě osobnostní rysy aktérů.

Neméně důležitým vztahem v mediaci je vztah mezi klienty a mediátorem. Ten prochází, zejména ze strany klienta, různými fázemi dle toho, jak klient porovnává chování očekávané od mediátora s realitou. Na začátku klienti často očekávají, že se mediátor připojí na jejich stranu a pomůže jim v „boji“ s partnerem. Zákonitě tedy přichází zklamání, když mediátor toto očekávání nenaplní (Holá, 2003). Také proto bývá první fáze mediace plná emocí, které je potřeba vyventilovat, čímž se zvýší důvěra v mediátora i v partnera a klient se pak lépe koncentruje na věcnou stránku konfliktu. Základním pravidlem pro vztah mediátora ke klientovi je zachování neutrality. Samozřejmě, že i mediátor má svá očekávání týkající se takového chování klientů, které zabrání dalšímu vyhrocení konfliktu a povede ke společné dohodě. Toto očekávání je možné zpracovat ve formě dohody o procesu mediace, která potom slouží jako závazná norma a vytváří určitý rámec, ve kterém se klienti cítí jistěji a usnadňuje tak další jednání (Holá, 2003). Důležité pro vztah klientů a mediátora je, aby klient mediátorovi důvěřoval, aby se cítil bezpečný a přijímaný.

3.3 Proces mediace

Mediace je strukturovaný proces, avšak záleží na přístupu mediátora a na dané situaci, do jaké míry se bude formální strukturou řídit. Je třeba dávat pozor, aby se stručný přehled fází mediace nestal pro mediátora jednoznačným metodickým návodem jak postupovat, bez ohledu na individuální potřeby klientů a povahu řešeného konfliktu. Celkový průběh mediace je v literatuře nahlížen shodně, rozdíly se objevují v detailnosti členění na jednotlivé fáze

podle toho, co konkrétní autor považuje za důležité a také podle hlediska, ze kterého autor proces mediace nazírá. Například Riskin (1996, s. 33) pojmenovává fáze podle cílů, kterých v nich má být dosaženo: dohodnout se na tom, že se bude mediovat; porozumět problémům; formulovat možná řešení; dosáhnout dohody; dohodu realizovat. M. Čakrt (2000) dělí mediaci pouze do 3 kroků: identifikace a porozumění konfliktu, hledání variantních řešení, realizace dohody. Někteří autoři naopak rozdělují metodu až do 11 fází. Z poznanych způsobů dělení je mi nejbližší rozfázování mediace v podání J. Plamínka (1994), proto představím proces mediace právě na jeho rozdělení.

Před samotnými fázemi mediace se Plamínek (1994) zmiňuje o její přípravě, která může spočívat pouze v dohodnutí termínu a místa setkání klientů s mediátorem anebo v ní může dojít i k rozhovorům mediátora s každým z klientů zvlášť. První fází mediace je zahájení. Mediátor by měl pomocí svého úvodního slova seznámit klienty s mediačním procesem, se svou rolí, s principy mediace a domluvit s nimi základní organizační záležitosti. Také by měl společně s účastníky vytvořit seznam pravidel, která budou během mediace dodržována. Cílem tohoto úvodního setkání je získat důvěru klientů jak v mediátora, tak v samotný proces mediace a odstranit počáteční napětí vyplývající zejména z nejistoty klientů, jak bude mediace probíhat. Druhý krok v procesu spočívá ve sbírání informací a definici problémů. Klienti zde mají prostor sdělit vše, co v souvislosti s konfliktem považují za důležité. Mediátor se pomocí otázek snaží získat maximum informací týkajících se věcné i vztahové stránky konfliktu, na závěr sporné body shrne a stížnosti přeformuluje na předměty jednání. Např. stížnost: „Jeho pes štěká celou noc!“ informuje o problému s tichem a možností nerušeného spánku. Takovéto neutrální formulace otevírají cestu k budoucí spolupráci a klienti si ujasní podstatu problému. V dalším kroku hledají účastníci mediace různá řešení, jak řešit dílčí spory a touto cestou se dostat i k řešení celého

sporu. Mediátor v tuto chvíli podněcuje klienty k tvůrčímu přístupu (např. pomocí brainstormingu) a udržuje zaměření debaty na budoucnost. Čtvrtá fáze na tuto předchozí úzce navazuje. Spočívá v hodnocení navržených řešení, ve vybírání návrhů přijatelných pro obě strany a ve vytvoření rámcového rozhodnutí o způsobu řešení. V pátém bodě procesu mediace dochází ke sjednání dohody. Dohoda je většinou písemná, ale je možné na přání klientů uzavřít mediaci i dohodou ústní. S dohodou musí souhlasit oba klienti a mediátor dbá na to, aby dohoda byla vyvážená, realistická, konkrétní, dosažitelná, časově omezená a měřitelná. Součástí dohody by měl být i plán realizace dohody, kde je popsáno, kdo a jakým způsobem se postará o naplnění konkrétních bodů a zároveň, co bude následovat, pokud se tak nestane. Následuje uskutečňování dohody, které se může, ale nemusí odehrávat za účasti mediátora.

Může se stát, že se mediací nepodaří společné dohody o řešení konfliktu dosáhnout. Proces pak může skončit dohodou o odkladu či přerušení, ve které se klienti dohodnou na pokračování jednání v budoucnosti. Klienti také mohou dojít k tomu, že vzájemná dohoda není možná a uzavřou tak dohodu o „nedohodě“. Důvody mohou být jak věcného, tak osobního charakteru, avšak i tato dohoda otevírá možnost pokračovat v budoucnosti v řešení konfliktu. V krajním případě pak může mediace skončit rezignací účastníků na proces mediace (Plamínek, 1994).

3.3.1 Cíle mediace

Jak vyplývá z názvu kapitoly, mediace nemá pouze jeden cíl, ale naplňuje jich více. Z pohledu klientů lze za hlavní cíl považovat samotné vyřešení konfliktu. Pod tímto cílem lze však najít další dílčí, které jsou naplňovány při cestě za řešením. Mediace pomáhá účastníkům pochopit lépe podstatu sporu a redukovat ho na řešitelnou úroveň. Umožňuje klientům

udělat si jasno ve svých zájmech, učí je spolupracovat a poskytuje jim model pro řešení konfliktů v budoucnosti. Výsledkem mediace, který formálně popisuje nalezené řešení, je jasně formulovaná, srozumitelná a uskutečnitelná dohoda, na které se podíleli všichni účastníci procesu a která může dle závazkového práva nabývat charakteru právní smlouvy.

3.3.1.1 Hodnocení procesu a výsledku mediace

Když hodnotíme úspěšnost mediace, je potřeba stanovit kritéria tohoto hodnocení. Ta se zpravidla odvíjejí od cílů a ty od očekávání klientů, mediátora a dalších účastníků. Jiné cíle má mediace týkající se trestních věcí a jiné cíle mediace rozvodová. S tím také souvisí rozdílnost kritérií pro hodnocení. Obecně lze říci, že v právu jsou kritéria hodnocení objektivnější a při aplikaci mediace v psycho-sociální oblasti subjektivnější. Pro mediátora je velmi důležité, jak celý proces i výsledek hodnotí klienti. Ti mohou jednání posuzovat na třech úrovních (Holá, 2003, s. 75): ve věcné rovině – ta se týká věcného řešení, tedy toho, do jaké míry nalezené řešení uspokojuje klientovy věcné potřeby a zájmy; v procesuální rovině – souvisí se způsobem jednání a zacházení, klient posuzuje dodržování pravidel vžitých (např. slušné chování) i smluvených (pravidla pro mediační jednání stanovená na začátku mediace), hodnotí, zda-li bylo jednání spravedlivé, slušné, etické atp.; v osobní rovině – do té spadá hodnocení toho, zda se klient cítil důstojně, byl spokojený se svou pozicí, s možností ovlivnit jednání i výslednou dohodu. Pro hodnocení věcné roviny lze najít relativně dobře měřitelná kritéria, u roviny procesuální je to těžší a rovina osobní je z velké části založena na subjektivních pocitech.

Úspěch mediace lze podle Duffyové, Grosche a Olczaka (1991) rozdělit na krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobý úspěch je posuzován podle toho, zda-li byla uzavřena dohoda uspokojující potřeby obou stran a zda-li jsou klienti spokojeni s procesem právě skončené mediace. Pro ověření

dlouhodobého úspěchu bylo cca půl roku po skončení mediace telefonicky zjišťováno, zda je mezi účastníky mediace ochota vyjít si navzájem vstříc, zda se nevyskytl nový konflikt a zda jejich vztah funguje na kooperativní úrovni. Bylo zjištěno, že samotné uzavření dohody nebylo spojeno s automaticky lepšími vztahy mezi partnery, avšak bezprostřední spokojenost klientů s procesem mediace měla na dlouhodobý úspěch vliv, protože klienti pak byli ochotnější k dodržování dohody a vzájemné vstřícnosti, což mělo na jejich dlouhodobý vztah pozitivní vliv. Spokojenost klientů s procesem mediace byla tedy prokázána jako nejdůležitější faktor ovlivňující úspěch mediace.

3.4 Oblasti aplikace mediačních technik

V posledních desetiletích se mediace rozšiřuje jak do míry své aplikace, tak do počtu oblastí, v nichž se využívá. Mediace je aplikovatelná všude tam, kde spolu lidé přicházejí do styku. Každá oblast společenské praxe má své cíle, principy a prostředky, kterým metodu přizpůsobuje.

Nejrozšířenější oblastí využívání mediace je justice a rodinné konflikty. V poslední době se zájem upírá spíše k oblasti rodinné, zejména z důvodu vzrůstajícího počtu rozvodů, neúplných a problémových rodin (Holá, 2003, s. 135). V rodinných konfliktech je potřeba rozlišit, zda se jedná o mediaci rodinnou či rozvodovou. Rodinná mediace řeší konflikty vzniklé při vzájemném soužití členů rodiny, zatímco rozvodová mediace se zabývá konflikty v rámci rozvodového řízení – nejčastěji jsou to otázky svěření dítěte do péče a formy jeho výchovy, finančního a majetkového uspořádání. Cílem rozvodové mediace je stabilizace vztahů rodičů a dětí a minimalizace konfliktů mezi rodiči, aby nebyla adaptace dětí na novou situaci v rodině zbytečně ztěžována.

Další oblastí, kde často vznikají konflikty řešené mediací je pracoviště. Příčiny takových sporů mohou být různé od konkurence, přes nespokojenost

s řízením organizace, strach o místo až po únavu a stres z přílišné pracovní zátěže. Specifickým pracovištěm je škola, kde se kromě konfliktů mezi učiteli navzájem, mezi učiteli a vedením školy příp. rodiči, zřizovatelem apod. objevují konflikty mezi učiteli a žáky a mezi žáky navzájem. Ty se zpravidla řeší pomocí tzv. peer-mediace. Jedním z významů anglického pojmu peer je vrstevník. V peer-programech tedy působí mladí lidé ve věku 15-20 let, kteří jako vyškolení dobrovolníci pomáhají při projektech primární prevence a dalších programech, kdy pozitivně působí na smýšlení a chování svých vrstevníků. Při peer-mediaci jsou v roli mediátorů samotní studenti, kteří se na tyto posty dostanou tak, že se přihlásí do výběrového řízení, předloží všechny požadované dokumenty (tj. doporučení od studentů a od jednoho učitele, souhlas rodičů a projekt, kde popíše svou představu využití mediace ve škole), vybraní kandidáti následně projdou osobními pohovory a absolvují výcvik v mediačních dovednostech. Výběrovou komisi tvoří tzv. mediační výbor, který je tvořen zkušenějšími studenty – mediátory (Landsberger, 2008). Konkrétní struktura a pravidla procesu peer-mediace se liší dle jednotlivých škol.

Nelze opomenout ani využití mediace ve sporech mezi sousedy či v komunitě. V těchto případech se může jednat konkrétně například o obtěžující štěkání psů, spory kvůli hranici pozemku či o spory mezi nájemníky a majitelem. Na druhou stranu se však mediace nevyhýbá ani mezinárodním konfliktům a zabývá se spory o hranice, spory o společné zdroje (např. vodní plochy), o vlastnictví území, o právo občanů na cestování atd. (Holá, 2003).

Význam mediace a její užití v různých disciplínách je dále popsán v kapitole 5.

4 Role mediátora v mediálním procesu

Mediátor je školený odborník (právník, psycholog, sociolog apod.), se specifickými dovednostmi a zkušenostmi, které využívá k usnadnění komunikace mezi spornými stranami, k efektivnímu vedení a strukturování procesu jednání (Riskin, 1996, s. 12). Podporuje strany při zvažování jednotlivých variant řešení a usnadňuje proces jednání mezi stranami. Stále se diskutuje otázka, zda by měl být mediátor zodpovědný (morálně či právně) za obsah dohody, které se podaří dosáhnout nebo se skutečně starat pouze o samotný proces jednání a věcnou stránku nechat na klientech. Riskin (1996, s. 30) se k této otázce vyjadřuje takto: „...by se ale mediátor měl snažit pomoci účastníkům dosáhnout řešení, které je pro ně nejlepším dosažitelným, tj. takového řešení, které poslouží jejich zájmům, nepřekročí společenské normy a nepoškodí práva třetích stran, jich se konflikt týká.“

4.1 Zásady chování mediátora

Níže popsané zásady chování mediátorů byly vytvořeny v letech 1992 – 1994 výborem složeným ze zástupců Amerického rozhodčího sdružení, Americké advokátní komory a Společnosti profesionálních řešitelů sporů, aby sloužily jako návod pro mediátory, jako informace pro účastníky mediací a aby podpořily důvěru veřejnosti v mediaci (Riskin, 1996, s. 115 – 122). Některé body se shodují se základními principy mediace (viz. 2.1).

- Svobodné rozhodování – mediátor musí uznávat, že celý proces je založen na svobodném rozhodování účastníků, kteří mohou od procesu kdykoliv ustoupit a že mediátor je v procesu od toho, aby zprostředkoval a moderoval komunikaci mezi partnery, ne však, aby vytvářel dohodu o řešení.

- Neutrannost – mediátor je povinen vést mediaci neutranným způsobem, jakmile toho není z jakéhokoliv důvodu schopen, musí od případu ustoupit.
- Sřet zájmů – mediátor musí všechny účastníky seznámit s existujícími i potenciálními střety zájmů, které jsou mu známy, a mediace dále pokračuje jen se souhlasem všech zúčastněných.
- Kompetentnost – mediátor musí mít potřebnou kvalifikaci k tomu, aby uspokojil požadavky účastníků. Se souhlasem účastníků může být tedy mediátorem zvolena jakákoli osoba, ale pro efektivní mediace jsou často vyškolení a zkušenosti s tímto procesem nutné. Pokud mediátora jmenuje soud či jiná instituce, musí se o jeho dostatečnou kvalifikaci postarat tento subjekt.
- Důvěrnost – mediátor nesmí odhalit nic z toho, co kterákoli strana prohlásí za důvěrné, pokud mu k tomu všichni zúčastnění nedají svolení nebo pokud to nevyžaduje zákon či jiné veřejné nařízení.
- Kvalita procesu – základními znaky kvalitního procesu je svědomité a spravedlivé vedení mediátorem, které dodržuje všechny výše zmíněné zásady a které nesměšuje roli mediátora s rolí odborných poradců.
- Reklama a získávání klientů – při nabízení svých služeb musí mediátor uvádět pouze pravdivé informace a vystříhat se slibů a záruk ohledně výsledků. Taková komunikace s veřejností posiluje důvěru v proces mediace.
- Poplatky – účastníkům musí být na samém počátku poskytnuty dostatečné informace o poplatcích, aby se mohli rozhodnout, zda chtějí služeb dotyčného mediátora využít. Tento poplatek by se měl pohybovat v rozumných mezích s ohledem na typ a složitost případu, potřebný čas pro mediaci a sazby obvyklé v dané oblasti. Výše poplatku by neměla být

závislá na výsledku mediace. Je vhodné sepsat dohodu v této věci písemně.

- Závazky vůči procesu mediace – mediátoři mají povinnost zkvalitňovat praktickou mediaci, tedy stále zvyšovat své profesionální dovednosti a schopnosti a pomocí svých znalostí vzdělávat veřejnost v tomto oboru.

4.2 Orientace (typ) mediátora

Konkrétní, správná podoba mediace je stále částečně zahalena tajemstvím. Je to způsobeno širokým spektrem konfliktů, které mediace řeší a také její vysokou schopností přizpůsobit se potřebám klientů. Rozmanitostí podob této metody je dána i rozmanitost mediátorů. Tato skutečnost má jistě své výhody, ale při rozhodování lidí, zda si pro řešení svého problému vybrat mediaci, může její nejasná podoba vyvolat zmatek a nejistotu. Riskin (1996, s. 51-52) navrhuje systém pro klasifikaci orientace mediátorů, který by mohl účastníkům sporu pomoci s volbou vhodného mediátora. Tento systém vychází z odpovědí na 2 otázky: „Má mediátor tendenci definovat problémy úzce či širěji? Myslí si mediátor, že by měl hodnotit (zvažovat, navrhopat,...), jak by měla vypadat dohoda, anebo facilitovat jednání obou stran, aniž by hodnotil?“.

Z první otázky vychází 2 orientace mediátorů – užšího a širšího zaměření. Mediátoři užší orientace se zaměřují na řešení konkrétního technického problému, který si účastníci již předem definovali, např. kdo komu kolik zaplatí. Takto vymezené spory ústí ve výsledek výhra-prohra, protože účastníci si mezi sebou dělí omezený zdroj a část, kterou jeden získá, musí nutně druhý ztratit. Důvodem, proč v těchto případech dají klienti přednost mediaci před soudem je časová i finanční úspora, avšak samotné vyjednávání mezi stranami sporu zůstává na bázi soupeření. Mediátoři širšího zaměření jsou přesvědčeni, že za úzce definovanými problémy jsou skryty určité zájmy

a že mediátor by sporným stranám měl pomoci tyto zájmy odhalit, navzájem pochopit a vyjít si v rámci nich maximálně vstříc – pokud k tomu budou ochotni.

Druhá otázka vytváří kategorie hodnotící a facilitující mediátor. Hodnotící mediátor považuje za svůj úkol nasměrovat účastníky ke správnému řešení sporu. Facilitující mediátor se snaží usnadnit komunikaci mezi spornými stranami tak, aby samy dospěly k jim vyhovujícímu výsledku. K tomuto přístupu vedou facilitující mediátory tyto argumenty: osobní názory mediátora by mu znemožnily vystupovat jako neutrální osoba a mediátor navíc nemusí mít o daném případě tolik informací a znalostí, aby byl schopen poskytnout názor plně informovaného člověka.

Kombinací zmíněných orientací vznikají 4 základní typy mediátorů: hodnotící-úzký, hodnotící-široký, facilitativní-úzký, facilitativní-široký.

4.2.1 Strategie jednotlivých orientací

Pro každý typ mediátora je typická určitá strategie (Holá 2003, Riskin, 1996). Není to tak, že by se dalo přesně vymezit, který mediátor spadá do které orientace a dle toho určit, jak konkrétně se bude při mediaci chovat. Lze pouze odhadnout tendence k určitému chování dle toho, jak mediátor svou roli v procesu chápe. Typ hodnotící-úzký se bude nejspíš snažit ukázat klientům výhody a nevýhody jejich pozic, hodnotit jejich argumentace a odhadnout pravděpodobný výsledek případného soudního procesu. Pomocí těchto informací bude navrhopvat dle něho vhodná řešení. Facilitativní-úzký mediátor neužívá vlastních hodnocení a návrhů, ale stejně jako u předešlé orientace přivádí klienty k realistickému pohledu na svou situaci z hlediska zákona a připravuje je na důsledky, které nastanou, pokud se nedohodnou. Strategie využívaná mediátorem typu hodnotící-široký se shoduje s typem hodnotící-úzký v tom ohledu, že mediátor hodnotí situaci sporných stran a navrhuje

možná řešení. Před řešeními vycházejícími z pozic účastníků však dává přednost řešením, která vyhovují zájmům klientů. Např. ve sporu o kontraktu mezi dvěma firmami bude mediátor s hodnotící-úzkou orientací nejspíš navrhnout finanční vyrovnání, ale mediátor s hodnotící-širokou orientací se mimoto bude snažit nalézt i nový způsob spolupráce daných firem. Nakonec mediátor typu facilitativní-široký vede klienty ke zvažování spíše svých zájmů než pozic. Právní pohled zde hraje mnohem menší roli, než v mediaci vedené „úzce“, ale i tento typ mediátora uznává, že je důležité, aby klienti svou právní situaci pochopili, v čemž jim pomáhá tak, že je nechá přednést a rozebírat jejich právní argumentaci.

K naplňování vybraných strategií používají mediátoři konkrétní techniky.

4.2.2 Techniky užívané při mediaci

Existují techniky, které jsou natolik typické pro mediační metodu jako takovou, že jsou využívány mediátory všech orientací, u nichž se liší pouze mírou využití. Patří mezi ně empatické porozumění, aktivní naslouchání a dotazování (Holá, 2003, s. 123). Empatické porozumění je schopnost vcítit se do situace klientů, pochopit, co prožívají, ale neztotožnit se s nimi, protože tím by mediátor ztratil schopnost proces dál objektivně řídit. Pomocí empatického porozumění mediátor zvyšuje důvěru klientů a napomáhá co nejotevřenější komunikaci. Velmi důležitou a náročnou technikou je aktivní naslouchání. To klade velké nároky zejména na pozornost mediátora, který se musí neustále soustředit na to, co klient říká a co tím ve skutečnosti říci chce. Mezi konkrétní techniky aktivního naslouchání patří povzbuzení (vyjádření zájmu o klienta a o to, co chce sdělit), objasnění (získání informací a odhalení nových souvislostí pomocí otevřených otázek), parafrázování (ověření správného pochopení sděleného), zrcadlení (vyjádření pochopení mediátora pro pocity

klienta a uznání jejich oprávněnosti), shrnutí (zopakování důležitých faktů sloužící k uzavření určité části jednání) či ocenění (ocenění žádoucích projevů chování klientů za účelem přetvoření soupeřivého vztahu na vztah spolupracující). Technikou, bez které se mediace rozhodně nemůže obejít je dotazování a to zejména ve formě bezprostřední, tedy v přímém rozhovoru, ale i ve formě zprostředkované (např. když jeden klient pokládá otázku druhému skrze osobu mediátora). Mediátor má při dotazování vždy 2 možnosti. Může položit otázku uzavřenou nebo otevřenou. Uzavřené otázky jsou návodnější, direktivnější, mohou brzdit tok informací, ale poslouží např. v situacích, kdy chceme jednoduchou uzavřenou otázkou zvýšit jistotu klienta, potřebujeme si pouze některé informace ujasnit, nebo když mediátor potřebuje proces více řídit či udržet v určitých mezích. Otevřené otázky se používají především na počátku mediace, kdy je vhodné, mají-li klienti dostatek prostoru pro otevření problému a vyjádření emocí.

Druhou skupinu technik, které se využívají při procesu mediace, jsou techniky fakultativní (volitelné, doplňkové), jejichž použití závisí na osobnosti mediátora, fázi mediace, typu případu, materiálních podmínkách a dalších faktorech. Některé z těchto technik jsou zaměřené na usnadnění věcného řešení konfliktu, některé na proces mediace jako takový. Techniky usnadňující proces jsou vlastně intervenčními zásahy mediátora, kterými se snaží změnit nevhodné chování klientů. Tyto zásahy mohou mít různou intenzitu od upozornění na dohodu uzavřenou na začátku mediace, až po takové opatření jakým je např. oddělené jednání. Rozpracovává je např. Plamínek (1994), ze kterého vybírám pro ilustraci 3 techniky zaměřené na proces:

- škálování: technika, kdy klient vyjadřuje pomocí škály svou (ne)spokojenost s určitým rozhodnutím, chováním apod.; lépe si tak uvědomí svou spokojenost, příp. si zformuluje konkrétní argumenty pro své nízké hodnocení, se kterými se dá dále pracovat; škála může mít

- různé podoby, od číselné stupnice, pomocí které klient hodnotí, až po nonverbální formy hodnocení (např. výška vzpažené ruky);
- změna perspektivy: spočívá ve vytvoření nového pohledu na situaci, při kterém si klienti mohou lépe uvědomit širší souvislosti a vidět problém i v jiném (pozitivnějším) světle;
 - výměna rolí: klienti sehraji scénku, ve které hrají roli svého partnera a tyto role potom s mediátorem analyzují; cílem je vzájemné pochopení sporných stran.

Techniky zaměřené na věcné řešení konfliktu se týkají shromažďování co největšího počtu nápadů na řešení a uvědomění si různých alternativ. S těmi nejnámějšími stručně seznamuje Holá (2003, s. 127) a patří mezi ně brainstorming či heuristika. Brainstorming je metodou hojně využívanou a to nejen v mediaci, ale takřka kdekoliv, kde je snaha najít velké množství alternativ, ze kterých lze vybrat konečné řešení. Není vhodné ho však používat při přílišném množství informací vztahujících se k řešení nebo při velkém počtu dílčích problémů. Heuristika označuje katalog otázek sestavený A. F. Osbornem tak, aby přivedl klienty ke zvažování všech možných alternativ. Obsahuje otázky jako např. „Co se dá změnit? Co lze nahradit (kým, čím)? Co můžeme sloučit (rozdělit)? Jak to lze přizpůsobit (financím, časovým možnostem,...)?“

4.3 Kvalifikace a kompetence mediátora

Hned zpočátku je potřeba si ujasnit, v jakém významu budou pojmy kvalifikace a kompetence v následujícím textu používány, protože jejich definic a vyjádření jejich vzájemného vztahu je mnoho. Např. Holá (2003, s. 83) definuje kvalifikaci jako souhrn schopností vykonávat určitou práci tak, jak ji v konkrétním čase vyžaduje společnost. Doplním-li k této definici

tvrzení Tureckiové (2004, s. 31), že profesní kompetence je soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnání pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice, dojde k výsledku, že kvalifikace je pojem užší, ale veskrze velice podobný pojmu profesní kompetence. V této kapitole však budu používat pojetí kvalifikace jako formálně doložitelných znalostí a dovedností (získaných ve školství či v institucích pro vzdělávání dospělých) a kompetence jako širšího pojmu označujícího veškeré znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jedinec v životě uplatňuje.

Základní kategorií, která se u pracovníků hodnotí, je vzdělání. V mediaci se často uplatňují sociologové, právníci, psychologové, sociální pracovníci či pedagogové. Se vzděláním souvisí i přístup mediátora k mediaci. Nezávisle na dosaženém vzdělání absolvují mediátoři výcvik, jehož náročnost je v různých zemích různá. Např. v ČR musí ten, kdo se chce stát akreditovaným mediátorem Asociace mediátorů ČR (AMČR), projít buď výcvikem přímo v asociaci, nebo doložit svou účast na minimálně 30 hodinovém mediačním výcviku u jiného subjektu a k tomu absolvovat alespoň jeden dvoudenní kurz s AMČR (Vzdělávání, 2006). Kompletní podmínky pro získání akreditace v AMČR jsou uvedené v *příloze A* (Kříž, 2008). Na mediátory v trestních věcech se vztahují požadavky Probační a mediační služby ČR. V závislosti na vzdělání se mediátoři často věnují určitým oblastem mediace, např. rozvodovou mediací se zabývají zejména právníci a psychologové, v justici se více objevují sociální pracovníci (Holá, 2003, s. 84).

To, co by mělo mediátorům poskytnout vzdělání, jsou zejména odborné znalosti. Mezi ně patří teoretické vědomosti týkající se věcné podstaty konfliktu a znalosti metody mediace. Potřeba odborných znalostí o věcném problému závisí na tom, zda klienti od mediátora očekávají odbornou radu, či

potřebují spíše pomoci s komunikací a odborné znalosti očekávají od konzultantů. Podle toho si také klienti vybírají mediátory různých orientací (viz. podkapitola 4.2). Mediátor by však měl mít teoretické znalosti týkající se zákonů a praktik v oblasti konfliktu. Nezbytným předpokladem pro dobrou službu mediátora jsou odborné znalosti a dovednosti metody mediace.

Mezi klíčové kompetence mediátora patří kompetence komunikační a to v rovině psychologické (intelekt, znalosti, povahové předpoklady) i sociální (příslušnost k etniku, kulturní kontext, množství informací) (Vybíral, 2000, s. 37). Mezi komunikační dovednosti patří technika aktivního naslouchání, umění interpretace a konfrontace, strukturování rozhovoru, empatie atd.

Aby však člověk mohl být dobrým mediátorem, nestačí mu vhodné vzdělání, mediační výcvik a výborné komunikační dovednosti, pokud mu schází potřebné osobnostní předpoklady. Každý nápomocný vztah předpokládá empatii, vřelost, opravdovost, zájem a respekt, schopnost vcítění se do situace klienta, pozitivní myšlení a i určitou úroveň zralosti (Holá, 2003, s. 86). Vlastnostmi, které ve větším měřítku takřka vylučují možnost být dobrým mediátorem, jsou agrese, netolerantnost, netrpělivost, nedůvěryhodnost, přílišná introvertnost či nedostatek morálních zásad. V příloze B jsou popsány požadavky vztahující se na profesi mediátora v trestních věcech, jak je zpracoval Institut pro kriminologii a sociální prevenci v Praze (Rozum, 1999, s. 148-149). Důležitost morálních zásad v profesi mediátorů demonstruje fakt, že stejně jako existuje etický kodex pro psychoterapeuty, sociální pracovníky a další profese, zpracovala a přijala asociace mediátorů etický kodex mediátora (*Příloha C*) (Etický kodex mediátora AMČR, 2004). K této problematice mě zaujala poznámka Karla Kopřivy (1997), který upozorňuje na fakt, že etické kodexy bývají často vnímány jen jako nedosažitelné ideály a navrhuje přidat do nich tuto zásadu: „Pomáhající je připraven kdykoliv vnímat a akceptovat svou nedokonalost,

slabost a zranitelnost, kterou pomáhání vyjevuje, a pomocí sebereflexe a supervize napomáhat vývoji k lepšímu stavu, než je ten současný.“

5 Interdisciplinární význam mediace

V mediaci se objevuje spousta prvků z různých oborů a zároveň se v různých oborech objevuje konkrétně uzpůsobená technika mediace. V této kapitole zmiňuji jen úzký výběr možností, kde lze mediaci využít a jak takové využití v konkrétní oblasti vypadá. Mediační techniky lze využít např. i v ekologii, ale vyjmenovávání všech takových oblastí by bylo jen opakováním již zmíněných informací.

5.1 Mediace a právo

Souvislost práva a mediace lze demonstrovat na významu práva v mediaci, ale i mediace v právu.

Právo je přítomno v životě každého člověka, protože jsme všichni povinni dodržovat právní normy a to v každé situaci, nevyjímaje tedy proces mediace. Další význam má právo při tvorbě výsledné mediační dohody. Ta nesmí být v rozporu se zákonnými normami, využívá se v ní často právní terminologie a právo zároveň chrání účastníky smluvního vztahu tím, že zaručuje kontrolovatelnost a vymahatelnost výsledku dohody. Mediátoři s právním vzděláním mohou mít tendence co nejvíce využít svých znalostí. To je jistě vítáno, ale jen do té míry, kdy jsou klientům podávány právní informace. Jakmile se již nejedná o informace, ale o právní rady, hrozí riziko narušení principu nestrannosti. Informace se od rady liší tím, že v ní není přítomen pokus doporučit, jak na ni má klient reagovat, ale pouze mu pomáhá v dalším rozhodování dle svých zájmů a potřeb (Holá, 2003, s. 150).

Mediace se v právu objevuje obzvláště od 80. let 20. století, kdy nastává v mnoha zemích období hledání nových forem spravedlnosti, které by doplnily a částečně nahradily stávající postupy (Holá, 2003, s. 150). Ke zjednodušení trestního procesu bylo využíváno zkrácených řízení, uznání viny, dohadovacích řízení a kromě dalších postupů i mediace. Tyto postupy vychází

z pojetí trestného činu jako interpersonálního konfliktu (mezi viníkem a poškozeným a společností, ve které žijí) a cílem justice je tedy narovnání poškozených vztahů a uspokojení zájmů všech, jichž se konflikt týká. Tento přístup k trestní spravedlnosti je v zahraničí nazýván „obnovující justicí“ (Holá, 2003, s. 151-152), která využívá mediaci jako nejvýznamnější metodu řešení. Mediace zachovává důležitost správnosti a spravedlnosti řešení a zároveň umožňuje porozumět příčinám porušení právních norem, čímž přispívá k předcházení budoucím konfliktům. Nabízí také individuální posouzení každého případu. Pro mediaci jsou vhodné spíše méně závažné trestné činy (např. delikty z nedbalosti), ale právě ty představují pro soudy velkou zátěž. Jako příklad využití mediace uvádí Holá (2003) Rakousko, kde bylo v roce 1995 obviněno 25 512 osob ze spáchání trestného činu, odsouzeno z nich bylo 13% (z toho pouze v 1% případů byl uložen nepodmíněný trest odnětí svobody) a 87% se podařilo vyřešit díky uplatnění mediace.

5.2 Mediace a sociální práce

Propojení mediace se sociální prací lze pozorovat na začlenění její výuky do studia sociální práce, na pořádání výcviků sociálních pracovníků v mediačních technikách i na pojetí mediace jako jedné z metod sociální práce, které zastávají např. Novotná a Schimmerlingová (1992). Tvrdí, že zprostředkování smírného řešení (mediace) je postup v sociální práci často používaný (např. při práci s rodinami). Tématem, které spojuje všechny oblasti práce s klientem, tedy i sociální práci a mediaci, je dovednost komunikace a její všeobecně uplatnitelné techniky jako např. neverbální navazování kontaktu, parafrázování, vylad'ování se na partnera (klienta,...), kladení otevřených otázek apod. Konkrétním případem aplikace mediace v sociální práci jsou sociální pracovníci působící v trestní justici a to v roli probačního

pracovníka nebo mediátora. Důvody pro využití mediace v oblasti trestných činů jsou uvedeny v podkapitole 5.1.

5.3 Mediace a marketing

Uplatnění mediace v oblasti marketingu podléhá stejným principům a ideám jako v jiných oblastech, avšak je pro mediátora v lecčems složitější. Účastníci obchodních konfliktů často vytvářejí velký tlak na mediátora, aby hodnotil a uděloval odborné rady. Proto je důležité, aby mediátor řádně zdůraznil svou roli odborníka na komunikaci a proces mediace a distancoval se od zodpovědnosti za výsledek řešení. Pokud by měli klienti problém s přijetím facilitativního-širokého přístupu mediátora, je vhodné zvolit jiného s orientací užší a více zaměřenou na hodnocení (Holá, 2003). Řešení konfliktů v oblasti obchodu je také náročnější na prostudování materiálů a odborné vědomosti. Proto se zde velmi často využívá konzultací s příslušnými odborníky.

6 Mediace v ČR

Po vzoru západních zemí se i u nás zájem o mediaci rychle zvyšuje. Právně je tato technika zakotvená pouze v zákoně 257/2000 Sb. o Probační a mediační službě. Tento zákon platí od 1. 1. 2001 a oficiálně zřizuje Probační a mediační službu ČR jako složku sociální práce v trestní justici. Na dalším legislativním zakotvení pracuje tým odborníků jak z řad Asociace Mediátorů ČR, tak i dalších expertů. Asociace Mediátorů ČR (dále jen AMČR) je nevládní organizace založená roku 2000 sdružující mediátory a občany podporující myšlenku a šíření mediace. Zaměřuje se na vzdělávání mediátorů, supervizi, konzultační činnost, šíří myšlenky mediace mezi laickou veřejností, chrání akreditované mediátory, kteří jsou členy AMČR i jejich klienty. Již od r. 1995 je ČR členem Stálé evropské konference pro otázky probace (CEP), která má na starosti sladování evropských standardů v oblasti mediační a probační služby a úzce spolupracuje s Radou Evropy (O asociaci, 2008). Od r. 1998 je členem CEP také Sdružení pro probaci a mediaci v justici (SPJ), které od r. 2001 dokonce zasedá v jejím výkonném výboru (Výroční zpráva SPJ..., 2005). Evropská Unie vydala řadu doporučení o šíření techniky mediace a tak se dá předpokládat, že se s ní budeme setkávat stále častěji.

6.1 Porovnání využívání mediace v zahraničí a v ČR

Značný rozdíl můžeme vidět již v dataci začátku využívání mediačních technik. V zahraničí se mediace začala uplatňovat od 70. a 80. let a to zejména v občansko-právních řízeních (Holá, 2003, s. 162). V České Republice spadá počátek mediace do 90. let, kdy se začala rozvíjet za pomoci zahraničních kolegů zejména v neziskových organizacích, a prvotní pokusy byly zaměřeny na oblast trestní justice (Holá, 2003, s. 165). Jako první začala mediaci nabízet vzdělávací a poradenská organizace FACIA (od r. 1996 se jedná o Centrum dohody) (Centrum dohody, 2008). Prvním projektem mediace byl v letech

1991-1993 projekt MS-alternativa, který vznikl na půdě Ústavu práva a práce ČSAV. V jeho rámci bylo řešeno celkem 19 mladistvých (18 chlapců a 1 dívka) pachatelů trestné činnosti (zejména majetkové), přičemž se podařilo narovnáni uzavřít v 16 případech (Kabátová, 1996, s. 23). V r. 1993 byl však tento projekt z organizačních a personálních důvodů ukončen, ale od tohoto roku začíná intenzivní práce na zapojení mediace do české justice. Hned o rok později se SPJ pokusilo o nastartování 2. českého projektu s názvem Mimosoudní vyjednávání – narovnáni, avšak tento projekt nebyl přijat ministerstvem spravedlnosti (Holá, 2003, s. 165). V r. 1996 byl vytvořen základ státní probační služby, která byla vykonávána probačními pracovníky umístěnými na některých okresních a krajských soudech. Tito pracovníci již používali ve své probační činnosti i technik mediace. Byli odpovědni předsedům příslušných soudů a metodicky vedeni probačními pracovníky krajských soudů (Holá, 2003, s. 167). Provázanost mediace civilních konfliktů se soudy je typická například pro Francii. Soudce zde může na základě souhlasu účastníků sporu jmenovat třetí osobu – mediátora, který se ujme části či celého případu. Soudce však může kdykoliv přijmout veškerá opatření, která uzná za vhodná, včetně ukončení mediace na žádost mediátora nebo některé ze stran. Na soudci je i konečné potvrzení v mediaci uzavřené dohody a stanovení odměny pro mediátora. V ČR je však od platnosti zákona o Probační a mediační službě stanovena její nezávislost na orgánech činných v trestním řízení (Zákon č. 257/2000 Sb..., 2000).

V r. 1995 se začíná uplatňovat i rodinná mediace a to zejména díky založení Společnosti pro rodinnou mediaci, která se zabývá realizací rodinných i rozvodových mediací, výcvikem mediátorů i zakládáním nových regionálních center pro rodinnou mediaci. Luboš Patera (2002) popisuje problémy, na které Společnost pro rodinnou mediaci narážela při zavádění svého prvního projektu týkajícího se využití rodinné mediace při rozvodech

rodičů nezletilých dětí. Cílem projektu bylo, aby sociální pracovníci, kteří s rodiči pracují, jim nabídli mimo služeb advokátů, psychoterapeutů, rodinných poradců a dalších odborníků i služby mediační. Překážkou se však stalo Ministerstvo práce a sociálních věcí, které přizvalo do jednání Asociaci manželských a rodinných poradců, kteří se, kvůli neznalosti procesu a cílů rodinné mediace, začali obávat o své postavení a projekt se tak zastavil díky nastaveným byrokratickým bariérám. I přesto rodinná mediace v ČR funguje a to např. v rámci AMČR.

Oblastí, kde se mediace teprve začíná vyvíjet, jsou české školy. Na toto prostředí se váže tzv. peer-mediace (viz. podkapitola 3.4). V literatuře však úplnou novinkou není, hovoří o ní např. P. Ondráček (2003) jako o projektu umožňujícím ukázat žákům možnost, jak mohou sami konstruktivně řešit své spory bez použití agrese.

Důležitým orgánem jak v zahraničí, tak i u nás jsou smírčí rady (komise). Svůj původ mají v USA, kde řeší nejčastěji konflikty etnické, ale dlouhá tradice se k nim váže i v Norsku, kde pracují od r. 1795 – tzv. Forlikrsrad (Holá, 2003, s. 163). Důvodem pro jejich zavádění byla psychická i finanční náročnost soudních řízení. Mají na starosti všechny typy konfliktů mimo oblast rodinnou a trestní, jsou zřízeny ve všech obcích ve Finsku a jejich členové jsou jmenováni obecním zastupitelstvem na 4 roky. Smírčí komise je zde tvořena 3 členy, kteří nesmějí být praktikujícími právníky. V ČR jsou smírčí rady zakládány od r. 1993 při městském zastupitelstvu a existují např. v Praze, Brně, Vsetíně či Pardubicích, ale zájem je i v mnohých dalších obcích. Fungují jako nástroje zmírnění sporů v obci a to pomocí mediačních technik. Zabývají se spory mezi skupinami obyvatel, občany a institucemi, rodinnými příslušníky apod., jsou tvořeny skupinami obyvatel různých zaměstnání i politické orientace a svou pomoc poskytnou občanům nejpozději do 14 dnů. (Smírčí rada v ČR, 2007).

6.2 Předpoklady pro další rozšíření mediace v ČR

Pro přehlednost využiji podobné rozdělení předpokladů pro další rozšíření mediace jako Holá (2003) a to na předpoklady legislativní, teoretické, praktické, kvalifikační a marketingové.

Legislativa je důležitá pro mediaci týkající se případů projednávaných před soudem (trestní, obchodně-právní i občansko-právní konflikty). Právně je mediace v ČR zakotvena v zákonu o Probační a mediační službě. V praxi je zatím běžnější její použití u trestních věcí a opatrnější postoj soudců u civilních sporů. Pro rozšíření mediace je postoj státu velmi důležitý a už jen její samotná propagace z této strany může vývoji významně pomoci.

Oblast teoretického zkoumání mediace má u nás zatím velké rezervy. Odborné zpracování mediace je zatím omezováno jen na charakteristiku procesu mediace, na popis metodiky a zahraničních zkušeností. Výjimkou byl pouze jeden výzkum publikovaný v r. 1999 Institutem pro kriminologii a sociální prevenci (Rozum, 1999). Mediace je u nás poměrně novou metodou a tak je tento stav pochopitelný, avšak vzhledem k jejím dobrým praktickým výsledkům a zavádění její výuky do osnov některých vysokých škol lze očekávat zvýšení zájmu i o její teoretickou analýzu.

Mediace je sice v Čechách, oproti „kolébám“ mediace, v praxi využívána v relativně malém měřítku, avšak není zanedbatelnou metodou řešení sporů a míra jejího využití má stoupající tendenci. Předpokladem pro její další rozšíření je kladení důrazu na všechny fáze mediačního procesu – přípravu, realizaci i vyhodnocení. Jen tak se bude mediace moci zlepšovat, aby co nejvíce naplnila potřeby klientů, získala si dostatečnou podporu a stala se běžnou součástí nabídky některých institucí i jednotlivců. Aby bylo zabráněno stagnaci ve vývoji mediačních technik, je důležitá spolupráce a návaznost mezi teorií (výzkumná činnost) a praxí.

Kvalifikační předpoklady pro další rozšíření mediace se sestávají z určité úrovně kvalifikace nutné pro výkon mediace a z dalšího vzdělávání mediátora v rámci svého profesionálního růstu. Se vznikem EU a požadavkem volného pohybu pracovních sil souvisí velký tlak na profesionalizaci a akreditaci mediátorů s mezinárodní platností. S rozšiřováním mediace lze očekávat její kategorizaci a to ve funkční, kvalifikační i specializační rovině. Funkční hierarchizace se týká zejména státního sektoru, kvalifikační rozřídění se bude zabývat mírou dosažené kvalifikace mediátora a specializace poukáže na profesní zaměření na určité druhy konfliktů (Holá, 2003, s. 179). U chápání mediace jako dobrovolné služby není tlak na mezinárodně porovnatelnou kvalifikaci tak vysoký a dobrovolníci projdou základním výcvikem v dané zemi. Příkladem propracovaného systému vzdělávání mediátorů může být systém AMČR, který sestává ze 3 stupňů. První je stupeň informativní určený všem, kteří se chtějí stručně seznámit s technikou mediace. Základní stupeň (druhý) nabízí vzdělání v oblasti techniky mediace a problematiky mezilidských konfliktů. Nejvyšším, komplexním stupněm je obecné vzdělání v technice mediace a v technikách, určených pro specifické oblasti řešení sporů. U absolventů komplexního stupně se předpokládá, že se chtějí stát profesionálními mediátory (Vzdělávání, 2006). Pro mediátory zabývajícími se mediací v trestních věcech je připraven vzdělávací program probační a mediační služby, který se skládá ze specializačního vzdělávacího programu, jehož součástí je výcvik a praxe, trvá 12 měsíců a je zakončen závěrečnou zkouškou, a z dalšího odborného vzdělávání, který přispívá k průběžnému zvyšování odbornosti a specializace (Štern, 2008, s. 15-16).

I když budou splněny všechny předchozí předpoklady, nejspíš k výraznějšímu rozšíření mediace nedojde, protože se nedostane do povědomí široké veřejnosti. Je tedy důležité doplnit ještě jeden základní požadavek pro rozšíření mediace v ČR a tím je úspěšný marketing. Reklama je formou

komunikace s veřejností a u mediace je velmi podstatné, aby se zakládala striktně na pravdě, nejlépe na reálných výsledcích podložených zkušeností a výzkumy. Cílem marketingu mediačního programu je vyrobit a uspokojit poptávku po mediačních službách (Holá, 2003, s. 180). Lidé jsou ovlivněni tím, zda mají dostatek informací o mediaci, zda jsou její služby zajišťovány skutečnými odborníky a zda je nabídka zaměřena na potenciální klienty mediace. Těmi jsou dle výzkumu Cohna a Whita (1990) lidé mající menší důvěru v právní svět, dále lidé samostatní, tvořiví, rozhodní, zodpovědní, adaptabilní, s dostatečnou sebedůvěrou či lidé pozitivně orientovaní.

7 Závěr

Dle mého názoru tkví největší význam mediace pro lidi v tom, že je učí řešit si konflikty ve svém životě vlastními silami a ukazuje jim způsoby, jak lze dosáhnout dohody, aniž by musel někdo nutně odcházet jako poražený a aniž by konflikt dlouhodobě poškodil vzájemné vztahy sporných stran. V zemích, kde je mediace běžnou technikou řešení sporů má podporu i od státu, který jí vděčí za nižší počet případů řešených soudy. A toto odlehčení není jen jednorázové, protože tím, že mediace nepředkládá lidem hotová řešení, ale učí je, jak s konfliktem pracovat a jak ho vyřešit, rozvíjí jejich schopnosti, které lidé využijí v budoucích podobných situacích. A pokud se opět dostanou do konfliktu, který nebudou schopni řešit bez vnější pomoci, nejspíš se nejprve opět obrátí na mediátory, kteří jim pomohou rychleji, s nižšími náklady a ke spokojenosti všech.

Samozřejmě není mediace všelék a je mnoho případů, ve kterých není její využití vhodné (např. nerovné postavení sporných stran, kdy je zřejmé, že pokud by mediátor nechal věcnou stránku řešení pouze na svých klientech, vznikla by dohoda, která by jednoho z nich výrazně poškozovala).

Významným faktorem ovlivňujícím to, zda se u nás mediace rozšíří natolik, že se stane všeobecně známou, běžně používanou technikou řešení sporů, je přístup a zapojení právníků. Ve společnosti totiž vládne přesvědčení, že jediný, kdo může lidem pomoci při domáhání se svých práv, je právník. Je tedy přirozené, že i lidé, kteří by měli zájem o řešení případu alternativní cestou, se nejprve obrátí na své právní zástupce. A je potom na nich, zda budou znát techniky mediace a samozřejmě zda budou chtít ji svým klientům doporučit. Pravděpodobnost jejich kladné reakce se výrazně zvýší, budou-li oni samotní jako mediátoři pracovat. Tím by se šance klientů na možnost poznat mediaci a vyzkoušet si ji podstatně zvýšila a tím i všeobecné povědomí o ní.

Během psaní této práce jsem se o mediaci bavila se spoustou lidí různého věku i vzdělání a našel se mezi nimi pouze jeden, který věděl, co slovo mediace označuje a čím se tato metoda zabývá. Když jsem jim vysvětlovala, co to mediace je a k čemu slouží, setkala jsem se se zájmem a také s překvapením ve tváři, že se „o tak užitečné věci vůbec nemluví a více se nepoužívá“. Toto zjištění mě utvrdilo v tom, že je potřeba veřejnost o této metodě informovat, protože rezervy jejího využití i její potenciál jsou veliké.

Doufám tedy, že toto krátké, základní seznámení s mediací nezanikne v prachu knihoven, ale zaujme alespoň určitý okruh lidí, které inspiruje k tomu, aby si o mediaci přečetli něco více a třeba se i přihlásili na mediační výcvik a šířili ji dále z pozice profesionálního mediátora.

8 Soupis bibliografických citací

ATKINSON, Rita a kol. 2003. *Psychologie*. Praha : Portál, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3.

Centrum dohody. 2008. In *Centrum dohody, Consulting a development* [online]. 2008 [cit. 16. října 2008]. Dostupné na Internetu: <<http://www.centrumdohody.com/firma/>>.

COHN, S., WHITE, Susan O. 1990. *Legal Socialization: a Study of Norms and Rules*. New York : Springer, 1990. 224 s. ISBN-10 0387972137. ISBN-13 978-038797222138.

ČAKRT, Michal. 2000. Metodika zvládání konfliktů na pracovišti. *Moderní řízení*, 2000, roč. 35, č. 1, s. 61-63. ISSN: 0026-8720.

DUFFY, Karen Grover, GROSCH, James W., OLCZAK, Paul V. 1991. *Community Mediation: A Handbook for Practitioners and Researchers*. New York : Guilford Press, 1991. 355 s. ISBN 9780898625615.

EGGERT, Max A., FALZON, Wendy. 2005. Řešení konfliktů : Resolving conflict pocketbook. Management do kapsy 4. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-011-9.

Etický kodex mediátora AMČR. 2004. In *Asociace mediátorů České republiky* [online]. 1. 4. 2004 [cit. 13. října 2008]. Dostupné na Internetu: <<http://www.amcr.cz/mediace/dokumenty.php>>.

HOLÁ, Lenka. 2003. *Mediace : Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.

KABÁTOVÁ, Ivana. 1996. *Pojetí trestu u studentů práv a sociální práce* [online]. Brno : Masarykova univerzita v Brně. Filozofická fakulta, 1996 [cit. 21. října 2008]. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Libor Musil, CSc. 50 s. Dostupné na Internetu: <<ftp://phil.muni.cz/pub/local/psycho/texty/teorie6.doc>>.

Konflikt v organizaci [online]. 2004. Seminární práce. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta, 1.12.2004 [cit. 21. ledna 2008]. Vedoucí

- seminární práce Mgr. Kittnerová. Dostupné na Internetu: <http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/konflikt_v_organizaci.doc>.
- KOPŘIVA, Karel. 1997. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha : Portál, 1997. 147 s. ISBN 80-7178-150-9.
- KOUBEK, Josef. 2005. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005. 367 s. ISBN: 80-7261-033-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. 1973. *Konflikty mezi lidmi*. 1. vyd. Praha : Avicenum, 1973. 303 s.
- KŘÍŽ, Petr. 2008. Podmínky udělení akreditačního osvědčení AMČR. In *Asociace mediátorů České republiky* [online]. 10. 1. 2008 [cit. 20. října 2008]. Dostupné na Internetu: <<http://www.amcr.cz/mediace/vzdelavani.php>>.
- LANDSBERGER, Joe. 2008. Peer mediation. In *Study Guides and Strategies* [online]. 2008 [cit. 13. října 2008]. Dostupné na Internetu: <<http://www.studygs.net/peermed.htm>>.
- MATULA, R. 2004. *Konflikty a jejich řešení* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta, 29.11.2004 [cit. 21. ledna 2008]. Vedoucí seminární práce Mgr. Kittnerová. Dostupné na Internetu: <http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/konflikt.doc>.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1999. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha : Academia, 1999. 287 s.. ISBN 80-200-0690-7.
- NOVOTNÁ, V., SCHIMMERLINGOVÁ, V. 1992. *Sociální práce, její vývoj a metodické postupy*. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova, 1992. 128 s. ISBN 80-7066-483-5.
- O asociaci. 2008. In *Asociace mediátorů České republiky* [online]. 2008 [cit. 14. října 2008]. Dostupné na Internetu: <<http://www.amcr.cz/mediace/o-asociaci.php>>.

- ONDRÁČEK, P. 2003. *Františku, přestaň konečně zlobit, nebo...* 1. vyd. Praha : ISV nakladatelství, 2003. 170 s. ISBN 80-86642-18-6.
- PATERA, Luboš. 2002. Rodinné mediaci je český stát dosud hodně dlužen. *Právo a rodina* [online časopis]. 2002, č. 8 [cit. 17. září 2008]. Dostupné na Internetu: <<http://www.iustin.cz/art.asp?art=201>>.
- PLAMÍNEK, Jiří. 1994. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha : Argo, 1994. 197 s. ISBN 80-85794-14-4.
- RISKIN, Leonard L. 1996. *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha : Pallata, 1996. 126 s. ISBN 80-901710-6-0.
- ROZUM, J., KOTULAN, P., VŮJTĚCH, J. 1999. *Výzkum institutu narovnaní*. Praha : Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 1999. ISBN 80-86008-58-4
- SCANLON, Kathleen M. *Mediators Deskbook*. 1999. New York : CPR Institute for Dispute Resolution, 1999. 232 s. ISBN B0006R6UVA
- Smírčí rada v České republice. 2007. In *smircirada.cz* [online]. 15.3.2007 [cit. 15. října 2008]. Dostupné na Internetu: <<http://www.smircirada.cz/index.php?pg=smircirada>>.
- ŠTERN, Pavel. 2008. *Organizační řád Probační a mediační služby České republiky*. 1.2.2007 [cit. 20. října 2008]. 18 s. Dostupné na Internetu: <http://www.pmscr.cz/download/03_ORGANIZACNI_RAD_PMSCR_aktual.010208.doc>.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- Vedení, budování a rozvoj týmů – konstruktivní konflikty. 2006. In *Vedeme.cz* [online]. AkoComment, 8.11.2006 [cit. 21. ledna 2008]. Dostupné na Internetu: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=184&Itemid=180>.

VYBÍRAL, Zbyněk. 2000. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

Výroční zpráva SPJ za rok 2002 [online]. 2005. SPJ, 26.10. 2005 [cit. 15. září 2008]. 14 s. Dostupné na Internetu: <spj.cz/admin/get.file.php?src=vyrocni_zprava_2002.pdf>.

Vzdělávání. 2006. In *Asociace mediátorů České republiky* [online]. Asociace mediátorů České republiky, 2006 [cit. 17. října 2008]. Dostupné na Internetu: <<http://www.amcr.cz/mediace/vzdelavani.php>>.

WILMOT, William W. 2004. Interpersonální konflikt. Bratislava : Ikar, 2004. 495 s. ISBN 80-551-0832-3.

Zákon č. 257/2000 Sb. O Probační a mediační službě... [cit. 10. září 2008]. Dostupné na Internetu: <http://www.pmscr.cz/scripts/index.php?id_nad=24>.

ZIMMEROVÁ, Tereza. 2008. *Konflikt*. Praha, 2008. 11 s. Zápočtová práce.

Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí zápočtové práce PhDr. Kocianová Renata, Ph.D.

9 Bibliografie

DUSS-von WERDT, J. *Homo Mediator – Geschichte und Menschenbild der Mediation*. Stuttgart : Klett-Cota, 2005. 295 s. ISBN 3-608-94146-0.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.

HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 747 s. ISBN 80-7178-303-X.

Konflikt v organizaci [online]. Seminární práce. Praha : Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta, 1.12.2004 [cit. 21. ledna 2008]. Vedoucí seminární práce Mgr. Kittnerová. Dostupné na Internetu: <http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/konflikt_v_organizaci.doc>.

KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.

KŘÍŽ, P. Manažer jako mediátor vnitrofiremního sporu. In *Trend Marketing* [online]. ECONOMIA a.s., 12.11.2007 [cit. 2008-01-21]. Dostupné na Internetu:

<www.petrkriz.cz/doc/TRENDMARKETINGMediacepracovnihokonfliktu.pdf>.

VALVODA, M. Co je to mediace. In *Comnika* [online]. Comnika s.r.o., 11.7.2006 [cit. 2008-01-21]. Dostupné na Internetu: <http://www.comnika.cz/index.php?p=clanky_texty_mediace>.

10 Přílohy

Příloha A

PODMÍNKY UDĚLENÍ AKREDITAČNÍHO OSVĚDČENÍ AMČR

I)

Uchazeč o akreditační osvědčení AMČR (dále jen uchazeč) předloží akreditační komisi elektronickou nahrávku (CD, DVD) v délce minimálně 20 a maximálně 30 minut. Ukázka má zachytit **sestříhané logické pasáže z jednoho mediačního případu** uchazeče z jakékoliv mediační oblasti (rodinné, obchodní, sousedské, atd.) ve střední části, tj. **bez úvodu a závěru mediace**. Tzn., že sestříhané pasáže budou zachycovat fázi 2., 3. a 4., případně 5. mediační fázi.

V prezentované modelové situaci nesmí být využita **žádná z mediačních modelových kauz** procvičovaných v mediačních kurzech pořádaných AMČR. V úvodu nahrávky mediátor sdělí na kameru krátký úvod objasňující, o jakou kauzu šlo, v čem spočíval spor (s jakými konfliktními pozicemi účastníci přišli) a v jakém momentu mediačního procesu ukázka začíná. Mediační ukázku vede jeden mediátor, nikoliv dvojice.

II)

Uchazeč dále předloží **textový rozbor** výše uvedené kauzy na 3 –5 stran.

K rozboru též přiloží **znění fiktivní mediační dohody** uzavřené v rámci prezentovaných příkladů. Dohoda by měla být (ač v rámci fiktivního případu) zjevně konkrétní, realistická, vyvážená, měla by obsahovat potřebná čísla (např. výše finančních částek) kalendářní termíny apod. – tedy taková, aby ukázala uchazečovu schopnost zachytit výsledek mediace do smlouvy, která je pro obě strany kvalitní oporou, má jednoznačný výklad a není v rozporu s platným právem.

Textový rozbor kauzy má obsahovat minimálně následující pasáže:

- Čeho se případ týkal.
- Jaké byly předměty jednání.
- Jaké techniky a postupy uchazeč použil.
- Co mu při vedení procesu dělalo potíže, co se mu naopak dařilo.
- Co byly rozhodující momenty pro úspěšnou dohodu a proč.

III)

Záznam a texty zhodnotí nejméně dva akreditovaní mediátoři AMČR oprávnění k vedení akreditačního řízení.

IV)

Vyhovuje-li ukázka a předložené texty (rozbor a dohoda), je uchazeč pozván k obhajobě před minimálně dvoučlennou komisí mediátorů AMČR.

V)

Akreditační komise zasedá k udělení akreditací minimálně 4x ročně, nejpozději do 3 měsíců od podaných žádostí o akreditaci.

VI)

Akreditační řízení je možné v případě neúspěchu opakovat za stejných podmínek.

VII)

Obhajoba bude zahrnovat:

- Diskusi k zaslané videoukázce a textům.
- Zkoušku z teoretických vědomostí v rozsahu absolvovaného kurzu mediační techniky.

VIII)

Nahrávku mediační kauzy zašlou uchazeči o akreditaci AMČR poštou na **elektronickém nosiči** (CD, DVD) **ve dvou exemplářích** (technicky kvalitní-obraz i zvuk) do kanceláře AMČR. Textový rozbor a text fiktivní mediační dohody zašlou uchazeči jednak na mailovou adresu AMČR, tj. amcr@amcr.cz, jednak přiloží ve dvou vyhotoveních k ukázce zaslané poštou. Všechny tyto materiály zašlou uchazeči nejpozději **10 dní před termínem akreditační zkoušky**.

IX)

Uchazeči, kteří získali výcvik jinde než v AMČR, doloží, že absolvovali minimálně 30 hodinové školení v mediační technice u jiného subjektu. Jsou navíc povinni absolvovat s lektory AMČR některý vhodný dvoudenní kurz pořádaný Asociací. Pak se na ně dále vztahují standardní výše uvedené požadavky.

X)

Finanční podmínky:

- Uchazeč složí se zaslanou nahrávkou a rozboru textů 1000.-Kč na účet AMČR
č.úctu : 151896369/0800 Česká spořitelna
- Je-li uchazeč pozván k obhajobě, doplatí na účet AMČR 3000.-Kč

XI)

Zájemce o akreditační řízení zašle vyplněnou přihlášku na adresu AMČR, s videoukázkou, rozbohem a dohodou, a zároveň na mail: amcr@amcr.cz. Text přihlášky uchazeč nalezne na internetové adrese www.amcr.cz v oddílu Vzdělávání.

Příloha B

Požadavky na profesi mediátora v trestních věcech sestavené Institutem pro kriminologii a sociální prevenci Praha v rámci výzkumu institutu narovnání:

Pohlaví – žena nebo muž (v některých případech je doporučena práce v týmu)

Věk – od 25 do 65 let (po individuálním posouzení je možné v činnosti pokračovat déle)

Celková zralost – stabilita osobnosti, zvládnutí emocionality (přiměřená sebedůvěra)

Myšlení – nadprůměrná úroveň všeobecných rozumových schopností, zejména z hlediska samostatnosti a kritičnosti myšlení, pružnost a tvořivost, konstruktivní schopnost koncentrace, schopnost zpracovat informace – analyzovat i syntetizovat, schopnost logického uvažování a samostatného úsudku, smysl pro rozlišení podstatného od méně významného, schopnost systémovosti, pracovní koncepčnosti, schopnost improvizace, instinkt a umění odhadnout vhodnou situaci a využít ji

Vysoké morální kvality – nestrannost, bezúhonnost, poctivost, pracovní spolehlivost, míra dominantnosti (nevhodná je přílišná dominance i submisivita), sebejistota, schopnost adekvátní reakce na konfliktní situace, duševní odolnost a pohotovost, organizační talent, realističnost

Sociální dovednosti – schopnost navazovat kontakt, získat důvěru, obratnost v jednání, dobré komunikační dovednosti – vedení dialogu a další relevantní sociální dovednosti

Vnější projev – vystupování, celkový rozhled, kulturnost, schopnost situačně přizpůsobovat formu vystupování

Formální vzdělání – vysokoškolské vzdělání společensko-vědního charakteru (práva, psychologie, sociologie, pedagogika, sociální práce), dostatečné znalosti v právní, psychologické a sociální problematice

Etický kodex Asociace mediátorů ČR

I. Povinnosti mediátora ke stranám

- Mediátor smí vyslovit souhlas s mediací pouze pokud je připraven věnovat patřičnou pozornost efektivitě mediace
- Mediátor si je vědom toho, že:
 - účast na mediaci je pro strany dobrovolná
 - za řešení nesou odpovědnost strany
 - dohoda je činěna dobrovolně oběma stranami
- Mediátor informuje pravdivě o podmínkách, za jakých je služba poskytována
- Mediátor dává účastníkům plně na vědomí, na jakém základě se realizuje kompenzace, jaké poplatky či sazbu si účtuje, a tuto skutečnost osvětlí.

II. Povinnosti mediátora k procesu mediace

- Mediátor prostřednictvím mediačního procesu vede strany ke zvýšení jejich schopnosti řešit samostatně další problémy
- Mediátor posuzuje spolu se stranami vhodnost mediace pro konkrétní případ
- Mediátor zvažuje případné dopady své intervence do procesu
- Mediátor vede mediaci nestranným způsobem
- Mediátor zajišťuje stejné procesní podmínky pro obě strany
- Mediaci je možná provádět jen tehdy, když obě strany souhlasí s osobou mediátora (neutralita)
- Informace získané během mediace jsou diskrétní. Informace, které se mediátor dozví na separátních jednáních s jednou stranou, může druhé straně sdělit jen se souhlasem strany, o jejíž informace jde
- Mediaci nelze provádět se stranami intoxikovanými nebo těmi, které mají vážné psychické problémy, které omezují jejich schopnost úsudku
- Cílem mediace je dosažení dohody, která je oběma stranami vnímána jako přijatelná
- Strany mohou odstoupit od mediace v kterémkoliv fázi procesu, aniž by bylo nutné sdělit důvod
- Mediátor může od mediace odstoupit z vážných důvodů

III. Povinnosti mediátora ke kolegům

- Mediátor by neměl vědomě vstupovat do žádného sporu mediovaného jiným mediátorem bez předchozího souhlasu všech zúčastněných
- Během procesu mediace se mediátor vyvaruje projevů kritiky kolegů. Kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem

IV. Povinnosti mediátora k profesi

- Mediátor si je vědom toho, že nebude posuzován pouze jako individuální osoba, ale také jako reprezentant profesní organizace
- Mediátor se průběžně vzdělává a zvyšuje svoje praktické i teoretické dovednosti v mediaci
- Mediátor by měl mediovat jen v té oblasti, pro kterou je kvalifikovaný zkušeností nebo výcvikem

V. Povinnosti mediátora ke společnosti

- Mediátor v procesu mediace dbá na to, aby byly brány v úvahu nejen zájmy stran, ale i zájmy společnosti

VI. Řešení stížností

- Stížnosti na porušení Etického kodexu mediátorů ČR řeší Etická komise AMČR. Etickou komisí AMČR jmenuje Rada AMČR.

Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Zimmerová, T.: Mediacce

použije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis