

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské prezenční studium

2007 – 2011

PAVLA KRÁLOVÁ

Mediace

Mediation

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Šnýdrová CSc.

Prohlašuji,

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

V Praze, dne 7.4.2011

.....
Pavla Králová

Ráda bych poděkovala PhDr. Ivaně Šnýdrové za její odborné vedení, čas, který mi věnovala a za rady k vypracování mé bakalářské práce.

0 Úvod	1
1 Konflikty	2
1.1 Pojem konflikt	2
1.2 Příčiny konfliktů	3
1.3 Historie chápání konfliktu	4
1.4 Typologie konfliktů	6
2 Strategie řešení konfliktů	8
2.1 Spontánní řešení konfliktů	8
2.2 Záměrné řešení konfliktů	8
2.2.1. Negociace	9
2.2.2 Arbitráž	9
2.2.3 Soudní řízení	9
2.2.4 Konciliace	10
3 Mediace	11
3.1 Pojem mediace	11
3.2 Historie mediace	13
3.3 Mediace v České republice	15
3.4 Základní principy mediace	16
3.5 Fáze mediace	18
4 Zúčastnění v mediaci	22
4.1 Účastníci mediace	22
4.2 Mediátor	22
5 Konflikt na pracovišti	25
5.1. Proměna pracovního prostředí.....	25
5.2 Příčiny konfliktů na pracovišti.....	26
5.3 Projevy mezilidských konfliktů na pracovišti	27
5.4 Jak lze zareagovat na konflikt na pracovišti.....	28

5.5 Jak předejít konfliktu na pracovišti	29
6 Mediace na pracovišti.....	31
6.1 Definice pojmu „mediace na pracovišti“	31
6.2 Vnitropodniková mediace.....	32
6.3 Externí mediace	32
6.4 Fáze mediace na pracovišti.....	33
6.5 Specifika mediace na pracovišti.....	34
7 Týmová mediace na pracovišti.....	36
7.1 Tým a konflikt	36
7.2 Týmová mediace.....	36
7.3 Skupinová dynamika.....	38
8 Závěr.....	41
9 Soupis bibliografických citací	42
10 Přílohy.....	45

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje tématu mediace, zaměřuje se na mediaci na pracovišti. Teoreticky je definován pojem konflikt, jeho historie, příčiny, typologie a je diskutována otázka, zda konflikt musí být vždy vnímán apriori negativně. V druhé části práce se do ohniska zájmu dostává otázka, jakým způsobem se konflikty dají řešit. V části třetí je zmíněno, co se skrývá pod pojmem mediace, jaká je historie mediace v České republice i v zahraničí, jaké existují mediační techniky, jaké jsou základní principy mediace a do jakých fází je typický mediační proces rozčleněn. Část čtvrtá do zorného pole staví účastníky konfliktu. Následně je probrán konflikt na pracovišti mezi jednotlivci a mezi a v rámci týmů a možnost jeho řešení formou mediace.

Cílem práce je zejména přiblížit čtenáři techniku mediace a poukázat na možnosti mediace na pracovišti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konflikt, příčina konfliktu, řešení konfliktu, mediace, historie mediace, mediátor, mediace na pracovišti.

ABSTRACT

This bachelor's thesis attends to the phenomenon of workplace mediation and related aspects. In the first part the notion of conflict is theoretically defined, together with a brief study of the historical development of this term and its understanding. The typology of conflict is offered, and, consequently, the question is raised whether every conflict has to be perceived as implicitly negative. Second part deals with the possible approaches to conflict resolution. Third part studies the history of mediation in the Czech Republic and abroad, enumerates the common techniques of mediation, its guiding principles and constituting phases, and focuses on mediation as a form of alternative dispute resolution. Following chapter of the thesis examines the role of parties concerned in the process of mediation.

Final chapter concludes by suggesting possible solutions to a workplace conflict between two individuals, or between and within teams. The aim of this thesis is to present the reader with a detailed overview of the technique of mediation and suggest it as an efficient tool of conflict resolution.

KEY WORDS

Conflict, cause of the conflict, conflict resolution, mediation, history of mediation, mediator, workplace mediation.

0 Úvod

Při výběru tématu pro svou bakalářskou práci jsem si byla jista, že můj zájem získá nějaká oblast činností zabývající se praxí. Shodou okolností se mi v této době dostal do ruky článek o specifické metodě řešení konfliktu pomocí třetí neutrální kvalifikované postavy- mediaci . Rozhodla jsem se o této metodě dozvědět více a narazila jsem na skandální nedostatek literatury v českých podmínkách. Pátrala jsem tedy i v zahraničí a neuvěřitelně mě překvapilo, že mediace je (obzvláště v západních zemích) standardním „pomocníkem“ při řešení konfliktů nejen v rodině, ve škole, v sociální práci, v ekologii, při občanských sporech, trestním řízení, ale i na pracovišti. Téma své bakalářské práce jsem zvolila nejen z toho důvodu, že potkávám lidi, kteří mají nějaký konflikt a neví, jak ho řešit, ale hlavně proto, že pokládám za důležité, aby se obecně společnosti dostalo většího povědomí o možnosti řešení konfliktů- a to nejen na pracovišti. Cílem mé bakalářské práce je představit čtenáři srozumitelnou formou problematiku mediace.

První kapitola této písemné práce se věnuje rozebrání pojmu konflikt a popisu druhů konfliktů. Ve druhé kapitole jsou nastíněny možnosti řešení těchto konfliktů. Ve třetí kapitole je přiblížen pojem mediace, jeho definice, historie mediace v České republice i ve světě, jsou zde osvětleny základní principy mediace a jsou zde popsány typické fáze mediačního procesu.

O podmínkách vstupu znesvářených stran do mediace a roli mediátora je pojednáno v kapitole číslo čtyři. Kapitola pátá je věnována konfliktu na pracovišti, jeho příčinám, projevům a jsou zde nabídnuty rady, jak konfliktu předejít a jak na něj zareagovat. Následující kapitola je věnována mediaci na pracovišti, jejím specifickým a rozfázování.

Poslední kapitola se snaží o objasnění specifík týmového konfliktu a týmové mediace.

1 Konflikty

Problematika konfliktů je v dnešní době poměrně často frekventovaným námětem mnoha článků a knih. Je tomu tak z toho důvodu, že konflikt může potkat kohokoliv, kdekoliv a kdykoliv.

Vzhledem k povaze uspořádání současné lidské společnosti, jež je tvořena unikátními jednotlivci, z nichž jeden každý disponuje pro něj specifickou sadou fyzických a zejména pak psychických charakteristik, je vznik konfliktů nejen předvídatelný, ale i nevyhnutelný. Společenství skládající se z mnoha individuálních vědomí, kde se každý musí nějak začlenit a když už ne přispívat k chodu celku, tak ho alespoň nijak nerozvracet, funguje intuitivně bohužel pouze v koloniích sociálního hmyzu. Otázka úspěšného zvládnutí konfliktů se dá řešit na mnoha úrovních a v mnoha měřítkách, od globálních až po individuální, avšak vždy je její zvládnutí zcela zásadní pro zachování funkce a úspěšnosti, ne-li samotné existence, daného subjektu. Konflikt jako takový může být průvodním jevem, výsledkem, dle některých teorií dokonce i hybatelem -Nietzcheho koncept bytí jakožto neutuchajícího konfliktu vůlí je tohoto příkladem.

Konflikty jsou běžnou součástí každodenního života už od nepaměti a zřejmě neexistuje naděje, že by kdy vymizely.

Vzhledem k tomu, že se tato bakalářská práce bude zabývat jednou z metod řešení konfliktu, považuji za nezbytné, její první část věnovat právě konfliktům.

1.1 Pojem konflikt

Slovo „konflikt“ pochází z latinského *confligō, conflictum* – srážka. První část tohoto složeného slova, předpona „con“, avizuje, že jde o střetnutí dvou účastníků a jádro slova, sloveso *fligo*, má dva významy- udeřit, uhodit a „někoho něčím zasáhnout.“

Jako konflikt se obvykle označuje střet dvou nebo více protikladných sil (motivů, cílů, tendencí...). V širším pojetí můžeme za konfliktní (případně potencionálně konfliktní) považovat také řešení problémů v procesech rozhodování (konflikt výběru z více variant). Konflikt v „pravém slova smyslu“ se od problému liší zejména tím, že je personifikován, tzn. převažuje v něm stránka emoční (psycho-sociální či vztahová) nad věcnou. (Tureckiová, 2009, s. 89)

Konflikty mezi lidmi vzbudily trvalý zájem sociální psychologie, sociologie, praxeologie a teorie chování. Párové konflikty jsou intenzivně studovány experimentální psychologií a teorií her. Přesnou hranici mezi jednotlivými zájmovými sférami věd nelze stanovit, protože sám předmět zkoumání je dynamický a vymyká se striktní kategorizaci. (Holá, 2003, s. 9)

1.2 Příčiny konfliktů

Aby konflikt vůbec mohl vzniknout, musí být přítomny tři faktory- fyzický (dva a více lidí), psychický (rozdílný úhel pohledu) a emoční (zlost, strach, stud atd.). (Lewis, 2009, s. 34)

Jednou z hlavních příčin konfliktů mezi dvěma a více lidmi je rozdílný, subjektivní úhel pohledu. Každý má své tzv. „okno“, kterým se dívá na externí dění.

McConnon ve své knize vymezuje 4 základní typy komunikačních stylů- asertivní, nekonfliktní, analytický a společenský. Každý z nich má své přednosti, které ale člověk s jiným komunikačním stylem může považovat za slabiny. K jednomu z těchto stylů lze zařadit každého z nás. Lidé často tyto styly také různě kombinují. V různých situacích využívají všechny tyto typy, ale nejlépe jim vyhovuje, když mohou používat svůj vlastní styl. (McConnon, 2009, s. 35)

Dle mého názoru je důležité mít na zřeteli existenci jednotlivých typů a rozdíly mezi nimi, a to jak v jejich původní formě, tak ve formě „podvariant“ vznikajících jejich mísením. Literatura správně konstatuje, že není problém, když jsou lidé různí, problém je, když se neumí či nemohou dohodnout a nejsou schopni či ochotni se navzájem poslouchat. Jinými slovy, jak píše ve své knize Plamínek (Plamínek, 1994,

s. 118): „Zejména setkávají-li se protivné strany opakovaně, stává se často, že předvídají obsah diskuse a přestávají být schopni v dialogu rozeznat nové prvky, se kterými přichází opačná strana stolu. Slyší prostě to, co předpokládají, že uslyší a ne to, co je skutečně vyslovováno.“

Další příčinou konfliktu může být fakt, že protistrany mají potíže s depersonifikací konfliktu, nebo -li strany konfliktu nedokážou rozlišit problém a lidi, ztotožňují si protistranu s problémem. Stává se ovšem také, byť spíše zřídka, že právě osobní vlastnosti vyjednávačů jsou opravdovou podstatou problému. Další příčina vzniku konfliktu může nastat, vstupují-li do jednání lidé se zcela rozdílnými názory na základní věci, které bývají zpravidla mimo rámec běžné diskuse (radikálně odlišný pohled na svět, rozdílné kulturní návyky, hodnotové orientace, představy o etice jednání atp.), a přitom předpokládají, že tato nevyslovená východiska diskuse jsou shodná.

A v neposlední řadě je možné, že protivné strany vedou jednání na úrovni postojů, nejsou schopny nebo ochotny jednat v rovině zájmů. Často z důvodů opatrnosti, často prostě proto, že své zájmy nedokážou jasně definovat ani pro sebe sama, nejsou schopny formulovat v diskusi nic jiného než postoje, utopené často v balastu nekonzistentních argumentů a striktních soudů, které bývají nelogické a těžko se nad nimi diskutuje už proto, že vyplývají z nevyslovených zájmů, ale jsou uváděny na podporu vyslovovaných postojů.

(Plamínek, 1994)

1.3 Historie chápání konfliktu

V této podkapitole bych se ráda zabývala otázkou, jak se postupem času vyvíjely teorie zabývající se principy řešení konfliktu.

Například roku 480 př. n. l. řecký filosof Herakleitos spojuje konflikt se změnou. Jeho koncept vesmíru říká, že právě změna je zákonem veškeré existence. A tato změna je spojena s pnutím. Jinými slovy je dle Herakleita konflikt zcela přirozeným jevem. V křesťanské filozofii byl konflikt chápán jako něco nežádoucího, něco, co

musí být vymýceno a nahrazeno všeobjímajícím dobrem. Klasikové teorie organizace a řízení F. W. Taylor a M. Weber se vyjadřovali přímo ke konfliktu v organizaci. Jak píše ve své knize Tureckiová (Tureckiová, 2009, s. 90) „považovali konflikt za rušivý moment, snižující efektivitu organizace. Proto navrhovali se konfliktům vyhýbat, eventuálně je „vyřešit“ změnou ve formální struktuře organizace, případně „vyloučením“ příčiny konfliktu z organizace. Podle Taylora ke konfliktům nedochází tam, kde všichni dodržují pravidla a zákony. Své místo konfliktu ve světě přidělila i Mary Parker Follett, která je považována za autorku důležitých průkopnických myšlenek dvacátého století v oblasti organizačního řízení a státní správy. (Lewis, 2009, s. 41) Pro mou práci je nejzajímavější její „nový pohled na konflikt a strategii jeho řešení způsobem „výhra-výhra“, nebo -li „win- win“.

Teoretikové „školy lidských vztahů“, kteří jsou v mnohém považováni za její nástupce, viděli v konfliktu selhání sociálních vztahů, vzájemné neporozumění mezi vedením a pracovníky, které je třeba řešit změnou v komunikaci. (Tureckiová, 2009, s. 90)

Carl Rogers – známý psycholog a psychoterapeut 20. století- říká, že vždy bude existovat konflikt mezi přirozenou povahou lidské bytosti a nepřirozenými podmínkami, které jsou vytvořeny a dány společností. Zároveň však dodává, že pokud bude každý účastník konfliktu k pokusu o řešení daného sporu přistupovat vřele, empaticky, s úctou a pokud bude opravdu chtít dobrat se řešení, může vyřešit svůj konflikt sám.

Od 70. let 20. století je potom konflikt chápán jako běžný jev každodenního života a dokonce je na něj pohlíženo i jinak, než pouze negativně.

Termín konflikt má v češtině, a nejen v češtině, výrazně negativní přízvuk. Svým významem naznačuje rozkol, nesoulad, disharmonii, jako opak harmonie a souladu.(Křivohlavý, 2002, s. 19)

Většina autorů publikací, které se věnují problematice konfliktů, ovšem poukazuje i na pozitivní vliv, který s sebou konflikty přináší.„Už Morton Deutsch , psycholog zabývající se psychologickým výzkumem konfliktu, roku 1967 ve své publikaci radí,

aby lidé neopomíjeli pozitivní stránky konfliktu: „Konflikt má mnoho pozitivních funkcí... Brání stagnaci, povzbuzuje k zájmu a zvědavosti, je to nosič, který nám odhalí problémy a zároveň možnosti jejich řešení. Konflikt je kořenem osobní a společenské proměny.“ (Haynes John M., 2006, s. 17)

V roce 1992 Donohue a Kolt definují konflikt jako: „ Situaci, ve které nezávislí lidé vyjadřují (otevřeně či skrytě) rozdíly v uspokojení svých individuálních potřeb a zájmů a zažívají střetávání se s ostatními při dosahování svých cílů.“ (Doherty, Guyler, 2009, s. 47) Základní myšlenky této novodobé definice jsou následující: konflikt nastane při střetu dvou a více rozdílů, které jsou známy a respektovány a které jsou založeny na zájmech lidí, kteří na sebe vzájemně působí a kteří jsou ochotni vytvořit podmínky pro oboustranný profit, používají objektivní a ne osobní kritéria.

Konflikt nemusí být tedy nutně nazírán jakožto nežádoucí, či nesoucí v sobě implikaci negativního dopadu. Často může být jediným možným vyústěním krizové situace. Může se stát hybatelem, motivačním činitelem, stimulantem posunu vpřed. Konečný efekt je ale vždy výsledkem způsobu přístupu ke konfliktu a jeho řešení.

1.4 Typologie konfliktů

Konflikty jsou sice rozdělovány do různých skupin a druhů, ale je nutné si uvědomit, že se jednotlivé druhy mezi sebou podmiňují a ovlivňují a že reálné konfliktní situace se jen málokdy vyskytují v čisté podobě. (např. jen jako konflikt názorů). Konflikty většinou mají rozvětvenou strukturu a složitý průběh, v němž se uplatňují různé psychické a sociální faktory, takže jejich detailní popis je nemožný a lze vystihnout pouze převládající tendenci. Přesto je přínos klasifikace konfliktů zřejmý, neboť usnadňuje orientaci v konfliktní situaci, vede k rychlejší a věcnější analýze, zaměřuje pozornost na podstatné okolnosti, umožňuje využití a přizpůsobení doporučených zásad jednání konkrétní situaci a ulehčuje vyvození závěrů a poučení pro prevenci. (Holá, 2003, s. 9)

Kritérií, podle kterých se konflikty klasifikují, je nespočet. V odborné literatuře převládají dělení konfliktů podle zúčastněných osob a dělení konfliktů podle extrémní dominance té či oné psychologické charakteristiky.

Existují 4 skupiny konfliktů rozdělených podle počtu osob účastnících se konfliktu- *intrapersonální*- vnitřní, osobní konflikty jedné osoby, *interpersonální*- konflikty mezi dvěma lidmi, *skupinové*- konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí, *meziskupinové*- konflikty mezi dvěma skupinami lidí. (Křivohlavý, 2003, s. 20)

Jak už jsem zmínila v úvodu této podkapitoly, reálný konflikt nemá nikdy jen jednu psychologickou charakteristiku. Skutečné konflikty jsou vždy smíšeného typu. Následující kategorie konfliktů jsou tedy rozděleny dle převládající psychologické charakteristiky. Ke *konfliktům představ* dochází tehdy, když se střetnou prvky našeho vnímání. Představa je vybavení vnímaného jevu na základě informací uchovaných v paměti (dříve získaných). Zdroj konfliktů je v rozdílné schopnosti získávat, uchovávat a vybavovat si představy. Ke *konfliktu názorů* dvou lidí dojde tehdy, když mají různé výchozí informace, hodnotí na základě různých kritérií či zcela odlišně interpretují pozorovanou skutečnost. *Konflikt postojů* vzniká jako střet odlišných tendencí v jednání. Postoj obsahuje kladné nebo záporné hodnocení daného jevu a zpravidla vyústí do ustáleného způsobu jednání. *Konflikt zájmů* vzniká, pokud dojde ke střetu snah lidí, usilujících o uspokojení svých potřeb. Zájem představuje zaměření člověka k určité oblasti předmětů a jevů. Vzhledem k potřebám jsou zájmy specifitější. (Holá, 2003, s. 12-13)

2 Strategie řešení konfliktů

2.1 Spontánní řešení konfliktů

Někdy se problém vyřeší spontánně, sám od sebe, během času. Spoléhat se na toto pasivní řešení je však nebezpečné, neboť je zřejmé, že spontánní, náhodné řešení konfliktu může být pro všechny účastníky nepříznivé. Jsou však případy, kdy nečinnost je tím nejlepším řešením. (Plamínek, 1994, s. 18)

Holá (Holá, 2003, s. 19) ve své knize uvádí příklady pasivních technik při spontánním řešení konfliktu. Jasně rozlišení jednotlivých druhů těchto technik je velmi složité, stejně jako klást mezi ně ostré hranice a plně je definovat. Jsou nazývány např. jako „techniky vyrovnávání se se zátěží“ či „obránné mechanismy“. Nejčastěji jsou uváděny tyto: agrese, únik, egocentrismus, regrese, fixace, rezignace, izolace, represe, negativismus, opačné reagování, potlačení a popření, disociace, projekce, identifikace, racionalizace, substituce, sublimace, kompenzace, somatizace. Všechny uvedené mechanismy a techniky je možno nalézt v běžných projevech lidí.“

2.2 Záměrné řešení konfliktů

Některé konfliktní situace jsou ale natolik komplikované a rozsáhlé, že se nedá spolehnout na to, že postupem času samy od sebe vymizí. V tomto případě je nutné zamyslet se nad aktivním zapojením se do řešení, které je možné podniknout, aby nás konflikt nepohltil.

Existuje několik způsobů záměrného řešení konfliktů. Každý z těchto způsobů má svá pro a proti a záleží na té dané situaci, jaká z metod popsanych v následující podkapitole, je vhodná k řešení daného konfliktu.

2.2.1. Negociace

Jsou-li konflikty řešeny účastníky konfliktu, pak jsou na jednání o řešení vzniklého konfliktu přítomny pouze zúčastněné osoby. Vyjednávání bez zapojení třetích osob je nazvané „negociace“. Jde o záměrný, racionální proces, v jehož průběhu se uplatňuje také složka emocionální. ... Proces řešení postupuje od shromáždění všech potřebných informací, jejich analýzy na základě věcného rozboru, přes promyšlení možností řešení k přijetí závěrečné dohody uspokojující společné zájmy.... Řešení účastníky konfliktů někdy selhává. Nevědí, jak svůj problém řešit, nebo vědí jak, ale nedovedou tak postupovat...Často se stává, že předvídají obsah diskuse a přestávají být schopni rozeznat v dialogu nové prvky. Slyší to, co předpokládají, že uslyší a ne to, co je skutečně vysloveno. (Holá, 2003, s. 22)

2.2.2 Arbitráž

Arbitráž (neboli rozhodčí řízení) se vytvořila jako alternativa soudního jednání. Odpůrci pověřují vyřešením svého případu společně zvolenou třetí nezávislou osobu. Arbitr vyslechne každou ze sporných stran, zváží přednesené argumenty a učiní rozhodnutí. To je pak pro všechny strany právně závazné a vymahatelné. Arbitrážní řízení dává stranám větší prostor k vyjádření a přednesení svých stanovisek. Konečné rozhodnutí ovšem nevzniká prostřednictvím vzájemného vyjednávání a zvažování možných způsobů řešení, je vyneseno autoritou. (L. L. Riskin, 1996, s. 9-10)

2.2.3 Soudní řízení

V řadě sporů se nevyhneme konfrontaci a autoritativnímu rozhodnutí soudu. Jde především o situace, kdy bylo zcela jednoznačně porušeno právo a není třeba o podobě konečného rozsudku vyjednávat. V případech občanských nebo obchodních sporů se mnohdy jedná o složitá nakupení problémů, která v sobě zahrnují různá přání a očekávání sporných stran. Není posláním soudu věnovat se hlubší analýze těchto zájmů ani podrobně zkoumat všechny důsledky soudního rozhodnutí. ... Je

pak zcela pochopitelné, že výsledky sociologických výzkumů ukazují, že se soudním rozhodnutím je spokojeno pouze 40% klientů a do dvou let se k soudu opětovně navrací více než 35% případů.

Negativní vliv na ukončení sporu má i současná přetíženost našich soudů. Dlouhé čekání na soudní projednání oddaluje vyřešení situace a konflikt prodlužuje a vyostřuje. (L. L. Riskin, 1996, s. 8)

2.2.4 Konciliace

Stupňování neřešeného konfliktu mnohdy vyžaduje zapojení třetí nezávislé osoby. Tito „prostředníci“ v případě konciliace mohou být liniiovými manažery, řídicími pracovníky či HR manažery. Ti si vyslechnou obě strany konfliktu, shromáždí všechny potřebné informace a mohou posléze poskytnout radu a mohou se snažit pomoci dosáhnout řešení konfliktu. Tato doporučená řešení nejsou direktivní. (Doherty, Guylor, 2009, s. 52)

Poslední metodou záměrného řešení konfliktu je metoda mediace, které je věnována tato bakalářská práce a následující kapitola.

3 Mediace

3.1 Pojem mediace

Pojem mediace pochází z latinského slova „medius, median“, tedy střed, prostřední, ale také může být vyložen jako nestranný. (Štern, 2001, s. 1) Následující podkapitola se zabývá popisem toho, co je míněno oním „prostředním a nestranným“.

Ve společnosti a literatuře existují různé definice pojmu mediace, například Riskin jej popisuje jako neformální, strukturovaný proces řešení konfliktů. A dodává, že sporným stranám pomáhá v řešení jejich situace a dosažení výsledné dohody nestranná třetí osoba- mediátor, který do sporu vstupuje zvenčí a je nezávislý a neutrální. Mediátor podporuje klienty v hledání společné smírné cesty a ve vytvoření vzájemně přijatelné dohody, která může být v určité formě právně závazná. Mediátor spor neposuzuje, ani nerozhoduje o formě konečného ujednání. Ti, kdo rozhodují o výsledku sporu, jsou samotní účastníci mediačního procesu. (Riskin, 1996)

Pühl: „Mediace je proces zprostředkování řešení konfliktu, který umožňuje všem účastníkům konfliktu najít přijatelné řešení. Neutrálním poradcem v tomto procesu je mediátor, který podporuje, dle vzorce „výhra-výhra“, všechny zúčastněné konfliktu najít řešení jejich problému bez toho aniž by se účastníci vzájemně obviňovali.“ (Pühl, 2006, s. 10)

Holá definuje mediaci takto: „Mediace je způsobem řešení mezilidských konfliktů, při němž neutrální kvalifikovaná osoba- mediátor- pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání. Jejím cílem je dosažení spokojenosti s průběhem a výsledkem řešení tohoto konfliktu. Mediace je komunikační metodou, která využívá poznatků různých vědních oborů, zejména psychologie, především sociální psychologie, dále sociologie, práva a sociální práce. Hranice těchto disciplín překračuje a vzájemně ji propojuje.“ (Holá, 2003, s. 7)

Bevan: „Mediace je soukromým a důvěrným procesem, který smiřuje a sdružuje strany, které jsou ve sporu a má za cíl poskytnout těmto stranám příležitost k mimosoudnímu usmíření. (Bevan, 2004, s. 62)

V návrhu zákona o mediaci v netrestních věcech, který byl předložen Ministerstvem spravedlnosti roku 2008 a o kterém bude zmínka později v mé práci, se mediací rozumí „postup při řešení soukromoprávního sporu za účasti alespoň jednoho mediátora, který podporuje komunikaci mezi osobami na sporu zúčastněnými tak, aby jim pomohl dosáhnout smírného řešení sporu. Výsledkem mediace je uzavření mediační dohody, která upravuje vzájemná práva a povinnosti, k nimž strany došly v rámci mediace.“ (In Pavlová, 2010, s. 13)

Plamínek: „Mediace je vyjednávání za účasti neutrální osoby. Neutrální osoba (mediátor) na sebe při mediaci bere tíhu procesu vyjednávání- rozhoduje o tom, jakým způsobem bude vyjednávání probíhat a nese za proces vyjednávání odpovědnost. Kontrola nad výsledkem vyjednávání a odpovědnost za rozhodnutí o věcné stránce řešení zůstává plně na straně účastníků vyjednávání.“ (Plamínek, 1994, s. 119)

Lewis: „Mediace je proces používaný při řešení sporů, ve kterém třetí osoba pomáhá znesvářeným stranám vyjednat dohodu o řešení existujícího problému. Tento proces je orientován na budoucnost, neřeší, kdo má pravdu a kdo ne, ale koncentruje se na vyřešení problému takovým způsobem, aby už znovu nedošlo k jeho vzniku. Zodpovědnost za vyřešení konfliktu mají znesvářené strany. Jinými slovy, mediace může být popsána jako neviditelný most, který spojuje účastníky konfliktu či jako cestička, po které každá soupeřící osoba může být vedena, aby našla nový začátek.“ (Lewis, 2009, s. 75)

Společnými znaky předešlých definic jsou následující charakteristiky:

- Mediace je proces řešení konfliktu nejméně dvou lidí.
- Je to proces, jehož se účastní třetí, nezávislá osoba- mediátor.
- Tento proces řešení konfliktu je orientován na budoucnost.

- Za rozhodnutí, jakým způsobem bude konflikt vyřešen, nesou zodpovědnost samotní účastníci konfliktu, nikoliv mediátor.

3.2 Historie mediace

Většina autorů se shoduje na faktu, že mediace se v určité podobě vyskytuje ve společnosti už po mnoho staletí. Mnozí tvrdí, že je dokonce starší než lidstvo samo, neboť podobné chování bylo popsáno již u primátů. Domorodé kmeny po celém světě a Američtí Indiáni praktikovali mediaci, které se účastnili celé kmeny, či na které byl přítomen pouze stařešina rodu a účastníci konfliktu. V některých kulturách byl mediátor posvátnou osobou- šamanem, který zprostředkoval mediaci mezi lidmi či mezi duchovním světem a lidmi.

Dlouhou dobu byla mediace používána i v tradičních společnostech k řešení sporů uvnitř systému komunit a příbuzenství. Doklady o tom získáme z děl tehdejších myslitelů- filozofů. Čína dnes využívá mediaci jako hlavní komponent ve svém soudním systému tak, jak to dělal Konfucius před stovkami let.(Holá, 2003, s. 26-30) Techniky blízké těm, které používají moderní mediátoři, byly tedy známy v různých obdobích čínské historie, jsou také součástí japonské kultury a židovské tradice. Zmínky o určité formě mediace najdeme též v Bibli. Jeden biblický příběh pojednává o muži, který se jmenoval Job a žil v roce 600 před Kristem. Job byl v konfliktu se svými třemi přáteli, kterým vyčítal, že mu jsou „mizernými utěšiteli“ v období jeho největšího životního utrpení. Job požádal tedy Boha (třetí neutrální „osobu“), aby přišel a zasáhl.(Lewis, 2009, s. 35)

Mediaci, jako metodě, jakou ji známe dnes, předcházely jiné formy. Do své moderní podoby dospěla v průběhu 20. století ve Spojených státech amerických, v Austrálii a na Novém Zélandě. (Doherty, Guyler, 2009, s. 16-17)

Do těchto zemí přišla mediace ještě v první polovině dvacátého století spolu s čínskými a židovskými přistěhovalci. (Plamínek, 1994, s. 127)

Mediace, ve své rané podobě, byla ve své podstatě metodou „řešení problému“ a důraz byl kladen na přirozenost, spravedlnost, rovnoprávnost a životaschopnost dosažené dohody.

Nové teoretické poznatky, které ovlivnily vývoj mediace jako metody, vycházely z vývoje sociální psychologie, na kterém se podílel Kurt Lewin. Koncept nenásilné komunikace, který v 60. letech 20. století vypracoval Marshall B. Rosenberg, poskytl solidní základ pro specifické komunikační vzorce potřebné pro mediaci. (Doherty, Guyler, 2009, s. 18)

Průkopnickou úlohu od počátku měl a trvalý význam si uchovává časopis *Journal of Conflict Resolution*, který začal vycházet v roce 1957 na Michiganské univerzitě v Ann Arboru. (Holá, 2003, s. 30)

Mezi další práce, které bezesporu přispěly k rozvoji mediace, patří kniha Mortona Deutsche z roku 1973- *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Morton Deutsch tu popisuje rozdíl mezi konstruktivním a destruktivním konfliktem. Možnost konstruktivně vyřešit jakýkoliv problém je tam, kde „obě strany konfliktu věří, že je možné, aby bylo dosaženo pro obě strany přijatelné řešení. (Doherty, Guyler, 2009, s. 18-19)

Ač byl přínos výše uvedených autorů a směrů pro rozvoj mediace klíčový, „byla medice mnohem rychleji přijata laickou veřejností (stávajícími, či potencionálními klienty), než veřejností odbornou. Až poté, co byly pozitivní účinky mediace zjevné, byla státem zakládána specializovaná centra, která poskytují mediační služby zdarma či za určitý minimální poplatek ... Mediace se stala součástí výukových programů univerzit, středních i základních škol, včetně škol mateřských. V nich jsou děti vedené již od malička k tomu, aby konflikt nechápaly jako něco naprosto patologického a nepřirozeného, ale jako nevyhnutelnou součást lidského života.“ (In Holá, 2003, s. 30)

Největší popularitě se mediace do dnešních dnů těší úspěchu hlavně na Západě- v USA, Kanadě, Velké Británii a Francii. Asociace mediátorů na svých webových stránkách uvádí, že „... Tam se mediace využívá v 60 až 70 % pracovních,

obchodních, rodinných či komunitních sporů, přičemž zhruba dvě třetiny končí uzavřením výsledné dohody.“ (Dostupné z WWW: <http://www.amcr.cz>)

Ve většině členských států EU upravují mimosoudní řešení sporů, které soud svěřuje třetí straně, všeobecné právní předpisy. Podpora mediace v rámci těchto právních úprav je různé intenzity, a to od možnosti použití mediace jako prostředku pro mimosoudní řešení sporů (Belgie, Francie), přes nabádání na její použití (např. ve Španělsku, Itálii, Švédsku, Anglii a Walesu), až po zákonem stanovenou anebo soudcem uloženou povinnost využít nejprve mediaci jako mimosoudní řešení sporů před soudním jednáním (např. v Německu či Řecku). (Dostupné z WWW: www.komora.cz/Files/PripominkovaniZakonu/Materialy/20208Duvodovazprava) V České republice je bohužel tato technika na rozdíl od zahraničí využívána nedostatečně.

3.3 Mediace v České republice

Do České republiky se technika mediace dostala především díky pobočce americké společnosti Partners for Democratic Change, která byla založena roku 1996 a která se stala „hlavním poskytovatelem odborného vzdělávání lektorů vyjednávání a mediace.“ Jako lektoři zde působili zkušení mediátoři z USA, kteří organizovali první semináře a kurzy mediace. Postupně se tato pobočka osamostatnila a přejmenovala na FACIA- České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů, dnes funguje pod názvem Centrum dohody.

Další velmi důležitou organizací, která šířila a šíří poselství mediační techniky je Asociace mediátorů České Republiky, o. s. Tato asociace vznikla roku 2000 a „... jejím cílem je udržovat mediaci na vysoké profesionální úrovni, dodržovat profesní standardy a etický kodex mediátora, šířit o ní povědomí a vzdělávat zájemce o mediační dovednosti v rámci vzdělávacích standardů, které zaručují profesionalitu. AMČR je držitelem akreditace MŠMT ČR, vytvořila Etický kodex mediátora (viz. Příloha A), formulovala vzdělávací a profesní standardy mediátora (viz. Příloha B),

má vlastní akreditační systém, od května 2003 je členem Světového fóra mediátorů (WFM) a od prosince 2007 je členem Iniciativy Evropské sítě mediátorů (EMNI).“ Také stát se zasloužil o větší využívání mediace u nás tím, že od 1. ledna 2001 zřídil zákonem č.257/2000 Sb. Probační a mediační službu ČR jako složku sociální práce v trestní justici. Ta využívá mediaci jako jednu ze dvou základních oblastí působení (probace a mediace), k řešení konfliktů mezi pachateli a poškozenými. (Holá, 2003, s. 165)

V roce 2008 byl Ministerstvem spravedlnosti podán návrh zákona o mediaci v netrestních věcech. Hlavním cílem navrhované právní úpravy je implementace směrnice Evropského parlamentu o některých aspektech mediace a řádu a podpora mimosoudního řešení sporů.

Jiří Kohoutek, právník Ministerstva spravedlnosti ČR ve svém příspěvku na mezinárodní konferenci o mimosoudním řešení sporů, která se konala roku 2009 v Brně, zdůraznil, že „ Při přípravě návrhu zákona byla též zohledněna nepříznivá situace státního rozpočtu. Finanční prostředky ze státního rozpočtu by tak měly být vynaloženy pouze na zřízení registru mediátorů a jeho následný provoz. Naopak lze předpokládat, že dojde k odbřemenění soudů, z čehož plyne nejen dosažení úspor ve státním rozpočtu, ale i zrychlení soudních řízení ... (Pavlová, Veteška, 2010)

3.4 Základní principy mediace

Mediace je, dle mého názoru, zcela unikátním a ve své podstatě pozitivním procesem řešení konfliktů, které účastníci nejsou schopni vyřešit sami. V následující podkapitole bych ráda popsala ony základní charakteristiky, díky nimž je technika mediace unikátní.

- Mediace je **dobrovolná** v tom slova smyslu, že obě strany konfliktu musí nejprve souhlasit s účastí na mediaci. Tato dohoda je tedy prvním krokem všech zúčastněných stran konfliktu ke zdárnému započatí mediačního procesu. Riskin ve své knize uvádí: „Jakmile účastníci sporu vysloví souhlas

s mediací, mají minimálně 75procentní šanci, že se jim podaří konflikt vyřešit jinak než soudní cestou“.(Riskin, 1996, s. 61)

Jak píše ve své knize Lewis, jsou v dnešní době známy i případy, kdy účastníkům obchodního sporu bylo nařízeno mediační jednání ze strany soudu.(Lewis, 2009, s. 75-76)

- Mediacie je **nezávazná** do té doby, než dojde k závěrečné dohodě obou stran. Kdykoliv v průběhu mediačního jednání se jakákoliv strana může rozhodnout toto jednání ukončit.
- **Důvěrnost** je další charakteristikou mediačního procesu. Je to důležitý faktor usnadňující komunikaci klientů. Informace odhalené během mediace zůstávají důvěrné a není je možno, pokud se klienti nedohodnou jinak, zveřejnit. (Holá, 2003, s. 38)
- **Důvěra** je charakteristikou vztahu. V mediaci rozlišujeme důvěru v mediátora a důvěru mezi klienty navzájem. Důvěra ve schopnosti, zkušenosti a především v nestrannost mediátora ovlivní rozhodování klientů k mediaci a k pokračování v mediaci. (Holá, 2003, s. 38)
- Mediátor je **nestrannou** osobou, která má za úkol usnadnit komunikaci mezi znesvářenými stranami konfliktu. Neutralitou mediátora se v tomto případě nerozumí jeho vnitřní nastavení, nýbrž jeho vnější chování, působení na klienty.
- **O výsledku** řešení sporu **rozhodují sami účastníci** konfliktu, tedy ti, kterých se rozhodnutí bezprostředně týká.
- Všechny strany, které se na tomto řešení účastní, musí s výsledkem řešení sporu souhlasit- možnost tzv. **win-win** řešení.
- Mediacie se **orientuje na budoucnost**-tzn. cílem mediace není vyřešit konflikt. Hlavní cílem mediace je koncentrovat se na řešení problému tak, aby už nedošlo k jeho vzniku a aby znesvářené strany byly schopny další spolupráce.
- Mediacie je méně časově a finančně nákladná než eventuální soudní řízení.

3.5 Fáze mediace

Snad každý z odborníků-teoretiků zabývajících se mediací rozlišuje mediační fáze odlišně. Většinou se ovšem jedná pouze o drobné nuance. Já jsem se nejvíce ztotožnila s tzv. 6stupňovým modelem, který v roce 1996 vypracovala Nora Doherty, která dlouho studovala různé mediační modely celého světa, aby se nakonec rozhodla vytvořit svůj vlastní. Nora Doherty se věnuje mediaci na pracovišti a její model podrobně prozkoumám v kapitole věnující se Mediaci na pracovišti. Obecně jsem si fáze mediace rozdělila na:

- Příprava mediace- Na počátku musí být rozhodnuto, zda je vhodné, aby se mediace vůbec v tom daném případě konala. Dále v této fázi musí mediátor rozhodnout, zda si pozve nejprve každého účastníka sporu zvlášť, či zda se bude konat první sezení společně. Součástí této fáze je i dohoda o uhrazení poplatku za mediaci, sepsání a podepsání souhlasu k mediaci (viz. Příloha C) a výběr místa, kde mediace proběhne. Doporučuje se neutrální prostředí, neznámé oběma stranám konfliktu se stoly rozloženými do tvaru U.
- Zahájení mediace- Úvodní slovo má vždy mediátor, který nejprve představí sebe a svou úlohu při řešení sporu, vysvětlí účel mediace, nastíní časový a věcný průběh mediačních sezení. V této fázi je dobré taktéž zdůraznit fakt dobrovolnosti a nastavit základní pravidla, která budou dodržována po celou dobu mediačního jednání. Plamínek ve své knize píše, že „... Zpravidla se jedná o ta nejjednodušší pravidla typu „v daném čase mluví maximálně jeden člověk.“ Toto stanovení pravidel je důležité hned na počátku vyjednávání, protože jsou-li potom v diskusi překračována, je jednodušší na taková předem dohodnutá pravidla odkázat, než je ve vzrušené atmosféře nově zavádět. (Plamínek, 1994, s. 124)

Jak uvádí Holá (Holá, 2003, s. 106) „Úvodní slovo je dobrou adaptací klientů na nové podmínky... Mediátor musí zejména na začátku stanovit jasný intervenční

rámec a aktivně vystupovat před oběma partnery jako osoba, které lze důvěřovat v tom, že bude mít proces natolik ve svých rukou, že se nezvrhne v chaos. “

- „Zpovědi“ účastníků konfliktu- V této fázi dochází k otevřeným výpovědím všech zúčastněných konfliktu. Jinými slovy by se dalo říci, že je to fáze, ve které každý musí vyslechnout „úhel pohledu ostatních“. V mnoha případech se tomu tak děje poprvé za celou dobu existence konfliktu a stává se, že právě po vyslechnutí detailní verze příběhu svého „souputníka“ se mnozí rozhodnou druhé straně omluvit. Mediátor má v této části mediace možnost získat přehled o tom, jaká nálada vládne mezi účastníky konfliktu a zároveň poznat alespoň základní osobnostní charakteristiky a komunikační styly zúčastněných.
- Pojmenování problému a hledání řešení- Po úvodním proslovu obou stran by měl mediátor spolu se všemi zúčastněnými identifikovat dílčí problémy, s nimiž bude třeba pracovat, a začít rozvrhovat postup, s jehož pomocí se toto bude dít...(Riskin, 1996, s. 41) V této fázi je možno využívat nejrůznější techniky tvůrčího myšlení (např. brainstorming, multivoting, vývojový diagram, morfologická skříňka, rozhodovací strom, strom významnosti, rozbor předností a nedostatků a mnoho dalších).(Holá, 2003, s. 108) Mediátor a zúčastněné strany by společně měli určit, jakými problémy je třeba se zabývat a v jakém pořadí... Dosažení shody při určování pořadí může být pro zúčastněné dobrou školou vyjednávání. (Riskin, 1996, s. 41) Cílem této fáze je opustit původní soupeřivé pozice a přejít k postupnému odhalování vlastních zájmů, motivů, hodnot, potřeb a porozumění partnerovi... Na základě těchto identifikovaných zájmů a potřeb klientů se posléze hledají vhodná řešení, která by uspokojovala zájmy obou partnerů. (Holá, 2003, s. 107-108)
- Dosažení dohody- Po sepsání vhodných řešení nastalého konfliktu, přichází na řadu nesnadný úkol – rozhodnout o tom, jaká možnost řešení daného

konfliktu bude tou nejvýhodnější pro obě strany. Průběh této fáze se mediaci od mediace liší, a proto většina autorů nenabízí žádné vzorové postupy. Jak píše Riskin: „Účastníci sporu se mohou dohodnout na variantě, která řeší jen některé, anebo naopak všechny existující problémy. Mohou se dohodnout na dalším vyjednávání, a také mohou určit způsoby (prostředky)- například mediaci- s jejichž pomocí se budou vypořádávat s problémy, jež případně nastanou v budoucnu“. (Riskin, 1996, s. 47)

- Sepsání dohody- Jakmile je domluveno řešení konfliktu, mediátor by měl společně se zúčastněnými stranami začít pracovat na její formulaci- nejčastěji se řešení dokumentuje písemně. Jak uvádí Holá, přijatá dohoda může mít i formu ústní, podobu mezidohody(kdy konečnou podobu dohody klienti potřebují konzultovat a zvážit), nezávazné dohody, dočasné dohody, dohody vázané na určité podmínky atd. (Holá, 2003, s. 108) Lewis doporučuje sepsat jednotlivé body dohody na tabuli a znovu si ověřit, že je všichni zúčastnění chápou stejně. (Lewis, 2009, s. 98) Dohoda by měla být definována dle pravidel tzv. SMART cílů. Měla by být konkrétní, měřitelná, dosažitelná, realistická a měla by být časově ohraničená.
- Závěrečné slovo- V závěru by mediátor měl poděkovat oběma stranám za účast na mediaci a ocenit jejich odhodlání a ochotu. Dále by měl mediátor v této fázi shrnout celý mediační proces a zmínit dosažené výsledky. Závěrečné zhodnocení poskytuje zpětnou vazbu pro klienty i mediátora. Jsou dojednány podmínky dodržování a kontroly dohody. V případě, že kontrola plnění přijaté dohody není již součástí mediace, zdůrazní mediátor důležitost takového plnění a zmíní možnost dalšího kontaktu v případě potřeby.

Rozeznáváme čtyři možné způsoby ukončení mediace:

- 1) Dohoda je dosažena a uspokojuje všechny účastníky.

- 2) Dohoda o odkladu nebo přerušení. Jde o dohodu mezi klienty, že jednání bude pokračovat v budoucnosti. Přitom nemusí být stanoveno, kdy k tomuto pokračování dojde. Mediátor shrne dosažené výsledky, ocení účast i snahu klientů.
- 3) Dohoda o „nedohodě“. Výsledkem mediace (tedy kooperace klientů) může být jejich shoda v tom, že vzájemná dohoda není možná.
- 4) Překážky k dosažení konsenzu mohou být věcné (např. konflikty, u nichž není jasný právní nárok, či konflikty, ve kterých jde o základní občanská a ústavní práva), personální (na straně klientů i mediátora) a falešná očekávání (např. víra v moc spravedlnosti, racionality, objektivity a autority)...
- 5) Dohoda není dosažena. Účastníci (včetně mediátora) rezignují na proces mediace a jednání ukončí. (In Holá, 2003, s. 108-110)

4 Zúčastnění v mediaci

4.1 Účastníci mediace

Jak už bylo řečeno dříve, v první řadě je nutností, aby účastníci konfliktu vstupovali do mediačního procesu dobrovolně. Další nezbytností je proaktivní přístup každého ze zúčastněných konfliktu- ti mají po celou dobu kontrolu nad výsledkem mediace. Mediace je vhodná zejména v případech, kdy spolu strany konfliktu musí dále žít, pracovat, komunikovat-zkrátka fungovat.

4.2 Mediátor

Mediátor je, dle mého názoru, stěžejním článkem celého mediačního procesu. Má za úkol naplnit několik rolí:

- 1) *Stanovuje pravidla* celého jednání a dbá na jejich dodržování.
- 2) Je „*managerem*“ celé mediace. Po dohodě s účastníky konfliktu mediátor stanoví program jednání, který potom důsledně sleduje. Je jeho odpovědností v této struktuře se neztratit, nepřipustit bloudění v kruhu, vracení se k probraným tématům, nejsou-li proto ovšem jasně vyslovené důvody. Mediátor musí v každém okamžiku vyjednávání vědět, kde ve stanovené struktuře se jednání právě nachází a co by mělo následovat. Tento vektor může mít v jednotlivých okamžicích velmi různou orientaci, ale je na mediátorovi, aby součet těchto okamžitých vektorů dal výslednici, která má svůj počátek v postojích protistran a konec v dosažené dohodě. (Plamínek, 1994, s. 125)
- 3) Mediátor je zároveň *facilitátorem*, který pomáhá účastníkům překonat blokády v komunikaci. Slovy Plamínka má na starosti péči o efektivní komunikaci. Shrnuje dlouhé projevy, rekapituluje, ptá se při nejasnostech, dává stejný prostor všem, dbá o to, aby všichni diskutéři cítili, že jsou

plnoprávními účastníky a že je o jejich názor živý zájem. (Plamínek, 1994, s. 126)

- 4) Mediátor vždy musí zůstat *neutrální a nezaujatou osobou*, která se účastní řešení konfliktu- tzn. nikdy nevyslovuje svůj názor na daný konflikt. Mediátor má pouze nasměrovat účastníky konfliktu ke vhodnému základu, na němž by urovnání sporu mělo spočívat. (Riskin, 1996, s. 52-54)
Je velmi důležité, aby o neutralitě a nezaujatosti mediátora ani jedna ze zúčastněných stran nepochybovala, neboť v opačném případě by byl ohrožen celý proces mediace. V případě, že obě strany mají pocit (jak už bylo zmíněno dříve, záleží skutečně na „specifickém praktickém působení mediátora na klienty, na jeho vnějším chování, nikoliv na jeho vnitřním nastavení.“), že mediátor je spravedlivým a neutrálním průvodcem jednání, bude se jim mnohem lépe hovořit o určitých aspektech celého konfliktu otevřeně.
- 5) Mediátor by se vždy měl snažit o *aktivní naslouchání* a udržení pozornosti. Měl by dávat všem účastníkům prostor a pocit bezpečí, aby mohli říct to, co právě potřebují a chtějí říct. Měl by věnovat pozornost tomu, co právě říkají a klást jim vhodné doplňující dotazy.
- 6) Je úlohou mediátora pokusit se o *vybudování vztahu* vůči každému z účastníků konfliktu a mezi účastníky konfliktu. Právě on v mediačním procesu vytváří atmosféru důvěry a bezpečí. Snaží se, aby všechny strany účastníci se konfliktní situace pociťovaly, že jejich myšlenky a pocity jsou důležité a že se jim někdo snaží porozumět.

Autoři zabývající se problematikou mediace často nabádají ty, kteří se chystají vyhledat pomoc mediátora, odpovědět si nejprve na otázku, do jaké míry by mediátor měl mít relevantní odborné znalosti v daném oboru. Riskin (Riskin, 1996, s. 60) k tomuto tématu píše, „Potřeba odborných znalostí mediátora se obvykle zvyšuje přímo úměrně k tendenci účastníků sporu dožadovat se hodnocení- odhadů, předpovědí či návrhů- od mediátora. Typ potřebných odborných znalostí závisí na

tom, jaké hodnocení, či jaké směrování účastníci sporu požadují. Pokud chtějí předpověď toho, co by se stalo u soudu, potřebují mediátora, který je dobře obeznámen se soudním projednáváním podobných případů. Pokud chtějí, aby jim mediátor navrhl, jak by měli v budoucnu strukturovat své obchodní vztahy, bude zřejmě třeba, aby se mediátor orientoval v daných průmyslových odvětvích... Oproti tomu je možné, že pokud se účastníci sporu cítí dostatečně schopni porozumět situaci, v níž se nacházejí a formulovat možná řešení (individuálně, společně či za pomoci dalších odborníků), dají přednost mediátorovi, který dokonale ovládá proces mediace, a to i pokud nemá potřebné odborné znalosti v dané oblasti. Za takových okolností postačí, aby mediátor měl pouze povšechné znalosti relevantních zákonů, obvyklých praktik a technologií.

Většina autorů vyjadřujících se o odborných znalostech mediátorů ovšem upozorňuje na fakt, že hlubší odborné znalosti v daném oboru, mohou svádět mediátora k více hodnotícímu přístupu a tímto může být ohrožen proces formulování konstruktivních řešení samotnými klienty.

V případě, jsou-li k mediačnímu jednání potřeba nějaké doplňující odborné znalosti, vždy může mediátor klienty vyzvat ke konzultaci s odborníkem, nebo o ni může sám nějakého specialistu na danou oblast požádat.

5 Konflikt na pracovišti

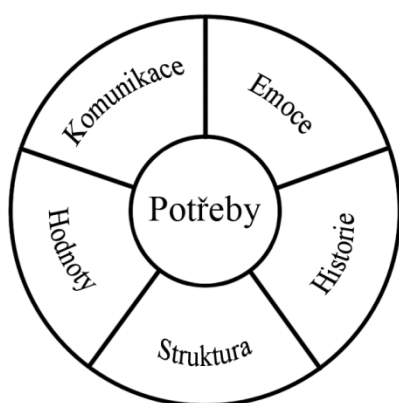
5.1 Proměna pracovního prostředí

Nahlížení na práci jako takovou se za poslední dvě desetiletí velmi změnilo. Byli jsme svědky několika finančních a ekonomických otřesů, které se šířily celým světem. Nové technologie- zejména počítače a telekomunikace- se staly běžnou součástí každodenního života a přinesly s sebou mnohé výhody i nevýhody. Komunikace se závratně zrychlila a zjednodušila, což umožňuje dynamičtější předávání informací a vyšší efektivitu práce. Na druhou stranu však s sebou tento posun vpřed nese negativní dopady v podobě zvýšeného nároku na flexibilitu a schopnost rychlé reakce jednotlivých článků procesu, které jsou pak často zatíženy nadměrným množstvím napětí a stresu.

Díky internetu, zpřístupnění globálního trhu práce, rozvoji komunikačních a dopravních technologií značně vzrostla konkurence v poptávce po zaměstnání. Hranice mezi osobním a profesním životem se stále ztenčuje. Práce je velmi důležitou součástí našich každodenních životů, stává se klíčovým zdrojem uspokojení a dominantním naplněním potřeby seberealizace. Je tedy naprosto logické usilovat o co nejhladší průběh komunikace a kooperace na pracovišti, neboť jsou to právě bezkonfliktní a dobře fungující vztahy, které v konečném výsledku zaručují hladké fungování organizace a všestrannou prospěšnost. Neustále se zrychlující tempo a rostoucí tlak na jednotlivé články pracovního procesu vede často k odcizení, porušení mezilidských vztahů a z nich ústících konfliktů, které mohou přerůst, pokud nejsou včas a účinně intervenovány vedením, až ke krizi, jejíž řešení pak představuje problém mnohem komplexnějšího charakteru.

5.2 Příčiny konfliktů na pracovišti

Christopher Moore (in Lewis, 2009, s. 37), ve snaze odpovědět na otázku, proč vznikají konflikty na pracovišti, vytvořil zajímavý koncept- tzv. „kruh konfliktu“ viz obrázek číslo 1.



obrázek č. 1- „kruh konfliktu“

(převzato a volně přeloženo autorkou z Lewis, 2009, s. 37)

Hlavním pilířem tohoto modelu je hypotéza, že každý konflikt vzniká na základě nějaké lidské *potřeby*. Jak zmiňuje Lewis (Lewis, 2009), při procesu řešení konfliktu můžeme na problematiku potřeb nahlížet ze dvou rozličných úhlů pohledu. Odkazuje se při tom na *Pyramidu potřeb* Abrahama Maslowa z roku 1954, ve které je definována nutnost uspokojení klíčových potřeb před vlastním započatím procesu motivace a snahy o naplnění cílů. Zprvu může být nutné nejdříve zajistit uspokojení některé ze základních potřeb, předtím, než budou strany vůbec ochotné na vyjednávání přistoupit nebo vůbec schopné tuto možnost zvážit. Druhým způsobem přístupu je pak soustředit se na společné nebo překrývající se oblasti potřeb obou respektive všech zúčastněných stran.

Jak už bylo zmíněno dříve- častou příčinou vzniku konfliktu bývá naše neschopnost ovládnout umění *komunikace*- lépe řečeno naše neschopnost správně rozšifrovat zprávy, které se nám snaží předávat ostatní lidé.

Konflikt by nikdy nevznikl, nebýt *emocí*. Kdybychom byli vždy schopni prezentovat naše názory, postoje či mínění klidně, nezaújatě a věcně, pak by ke konfliktním situacím vůbec nedocházelo. Emoce také hrají důležitou roli při deeskalaci konfliktu. Už v raném věku u každého jedince dochází k profilaci *hodnot*.

Obecně se hodnotami rozumí zavazující ideje či představy o tom, co je žádoucí. (Tureckiová, 2009, s. 23) Jinými slovy se hodnotami v tomto kontextu vyjadřují naše přesvědčení o tom, co je správné, co je nesprávné, co je důležité a méně důležité, co se nám líbí a co se nám nelíbí. Pokud člověk má pocit, že jeho základní hodnoty byly někým či něčím napadeny, velmi lehce se může stát, že si ten dotýčný člověk může tento atak vzít osobně a zareagovat velmi prudce a to pouze z toho důvodu, že chce hájit hodnoty, které zastává.

Struktura může hrát v průběhu konfliktu dvojí roli. V některých případech může poskytovat ochranu a podporu, někdy ale může prodlužovat bolestnou situaci. Lewis ve své knize zmiňuje dvě ohniska konfliktu, která nějakým způsobem souvisí se strukturou. Konflikty často mohou vyvstat, nastane-li na pracovišti situace, že nejsou jasně rozděleny pravomoci mezi zaměstnanci- velmi často tento případ nastává v organizacích s několika úrovněmi řízení. Ohniskem konfliktu se ovšem může stát také špatně nastavená organizační struktura.

Historie konfliktu zcela přirozeně hraje velmi významnou roli při samotném řešení konfliktu. Rozkrývání pozadí konfliktu se často stává hybným momentem celého procesu.

Já bych tuto koncepci Christophera Moore rozšířila o *rozdílná očekávání managementu* od zaměstnanců, či *rozdílná očekávání zaměstnanců* od managementu.

5.3 Projevy mezilidských konfliktů na pracovišti

Konflikty se mohou projevovat přímými výbuchy agrese, zlosti a rozrušení. Některý z účastníků konfliktu se může pokusit získat na svou stranu „spojence“ a to pomocí pomluv, ponižování a podtrhávání autority protistrany. Lidé v konfliktu nejsou obvykle schopni spolu komunikovat a snaží se sobě vyhýbat.

V pracovním procesu mohou být zmíněné projevy konfliktu viditelně zřetelné následovně- nedostatečně kvalitním pracovním výkonem (např. - problémy s distribucí práce, neobjektivní rozhodování, nedostatek iniciativy/kreativity, větší pravděpodobnost špatného úsudku či úrazů na pracovišti), zvýšeným počtem absencí, zvýšeným počtem stížností a reklamací, chybující management (v případě, je-li jednou stranou konfliktu člen managementu, může se konflikt projevit v neadekvátním a neuspokojivém stylu vedení a hodnocení zaměstnanců, či v totálním selhání komunikace).

V případě neřešení těchto příznaků a následných projevů konfliktů, může se tento druh konfliktů rychle komplikovat a zvětšovat a stát v konečném důsledku organizaci hodně peněz a energie.

V příští podkapitole se pokusím odpovědět na otázku, jakými způsoby lze tyto příznaky a projevy řešit.

5.4 Jak lze zareagovat na konflikt na pracovišti

Dle mého názoru lze na výše zmíněné projevy konfliktu lze zareagovat pouze jedním vhodným způsobem a to snahou o nalezení řešení a to formální či neformální cestou.

Příčemž neformálním způsobem řešení mám na mysli řešení méně závažných konfliktů, u nichž ještě nebyla podána oficiální stížnost. V tomto případě může do situace zasáhnout liniový vedoucí.

Formální způsob řešení konfliktu by pak v tomto kontextu započal v momentě podání oficiální stížnosti např. z důvodů obtěžování, šikany, ponižování, nerovných příležitostí apod. Samozřejmě je hlavní povinností každého manažera řídit své podřízené. V případě silného mezilidského konfliktu se však doporučuje těmto přímým nadřízeným vzniklou situaci prodiskutovat se svým nadřízeným či s personálním oddělením (záleží na personální politice společnosti). Někdy se právě v dokumentech upravujících personální politiku organizace přímo uvádí možnost

mediace buď jako prvotní intervence celého konfliktu, či jako poslední možnost snah o vyřešení konfliktu.

Doherty a Guylér (Doherty, Guylér, 2009, s. 62) ve své knize zmiňují, že britská vláda se snaží motivovat organizace, aby se při vzniku pracovního konfliktu snažily diskutovat nejprve onen problém na pracovišti a teprve po neúspěšném pokusu nechaly případ postoupit k soudnímu řízení. Směrnice z roku 2004 dokonce udává finanční penalizaci organizaci i individuálnímu zaměstnanci v případě, že se nepokusili o vyřešení konfliktu na pracovišti. V reakci na tuto směrnici velké množství organizací začalo spolupracovat s externími společnostmi zabývajícími se poskytováním mediací. Velké britské organizace zřídily speciální funkci mediátora a začaly poskytovat interní mediační služby (někteří pracovníci byli vyškoleni mediátory, či organizace najímala profesionální mediátory zvenku).

5.5 Jak předejít konfliktu na pracovišti

Výzkumy ukazují, že manažer zpravidla stráví 25% dne tím, že musí řešit konflikty, které nikomu a ničemu neprospívají. (McConnon, 2009, s. 17)

Takto neefektivně strávenému času se dá předcházet. Je však nezbytné dodržet určité podmínky. Tyto podmínky jsou osvětleny v této podkapitole.

Vše začíná ve fázi výběru pracovníka. Je nutné si hned v tomto stadiu stanovit, jakého pracovníka hledáme a jaké zkušenosti, schopnosti a vlastnosti jsou důležité pro danou pracovní pozici. Druhou důležitou podmínkou, která eliminuje možnosti vzniku konfliktu v budoucnu, je řádně sepsaná pracovní smlouva. V pracovní smlouvě jsou přesně stanovena práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele (např. podmínky čerpání pracovního volna). Mnoha konfliktům se dá vyhnout také ustanovením jasných zásad a pravidel, které přesně vymezí postupy v důležitých částech dané pracovní pozice. Tyto zásady a pravidla by měly být obsaženy v příručce zaměstnance a mohou obsahovat např. pravidla o využívání internetu v pracovní době. Další podmínkou, která může pomoci zabránit eskalaci konfliktu na

pracovišti, je znalost pracovního práva. V neposlední řadě je nutné zmínit, že každý manažer by měl být schopen rozpoznat potenciální konflikt a vhodně zasáhnout tak, aby se konflikt dále nerozrůstal, když už k němu dojde. (Bevan, 2004, s. 7)

Lewis ve své knize píše, že nejlepším přístupem k zvládnutí konfliktu na pracovišti je tzv. „dvouhrotý“ přístup, který zahrnuje návrhy na preventivní a nápravné činnosti s cílem eliminace konfliktu či jeho „hladkého“ vyřešení. Do preventivních činností patří školení všech manažerů, jehož náplní jsou informace o následujících tématech - schopnost naslouchat, ovlivňování, řízení obtížných rozhovorů, šikana a obtěžování, stanovení cílů, diskuze o hodnocení výkonnosti a informace o rovnocennosti a rozmanitosti. Pod pojmem „nápravné činnosti“ se skrývá existence respektovaného postupu při vzniku nějakého konfliktu. Tímto postupem by mělo být přizvání třetí osoby do konfliktu- mediátora, facilitátora či kouče. (Lewis, 2009, s. 52)

Domnívám se, že při respektování těchto základních pravidel se dá konfliktům efektivně předcházet a omezit jejich výskyt na minimum, prakticky je však nemožné eliminovat veškeré potenciální možnosti jejich vzniku.

6 Mediace na pracovišti

Snažit se vyřešit konflikt na pracovišti je časově a finančně náročné a tento proces je také pro všechny zúčastněné velmi psychicky obtížný. Je to ovšem z dlouhodobého hlediska mnohem výhodnější, než se o vyřešení konfliktu nepokusit. Rostoucí vlivy problému, které jsou ignorovány a neřešeny vedou plynule k nedostatečné výkonnosti, špatné morálce a v některých případech i ke krachu celé společnosti. Úspěšně vyřešený konflikt může naopak pomoci zvýšit celkovou efektivitu, vylepšit morálku a udržet konkurenceschopnost celé společnosti.

V předchozím textu bylo zmíněno, že každý konflikt se dříve či později stává velmi osobním, což u zaměstnaneckého sporu platí samozřejmě také. Každá rozepře zákonitě musí být emotivní, neboť nějakým způsobem ovlivňuje život daného jedince. Právě v tomto případě může být mediace vhodným nástrojem managementu a hlavně prostředkem poklidné a efektivní změny.

6.1 Definice pojmu „mediace na pracovišti“

Mediace je strukturovaný proces, jehož pomocí se nezaujatý mediátor snaží usnadňovat komunikaci mezi účastníky konfliktu, aby ti byli schopni vymyslet vzájemně přijatelné řešení, které do budoucna vylepší jejich pracovní vztah.

(Doherty, Guylor, 2009, s. 1)

Doherty (Doherty, Guylor, 2009) k této definici dodává, že v mediaci se nic neděje nahodile. Je to strukturovaný a stupňovaný proces, který je jasně konstruován za účelem vedení lidí z bodu A do bodu B. Přičemž bod A- počátek- je vyjádřen vším, co řídí situaci na začátku jednání- postoje, problémy, překážky, které jsou vnímány účastníky konfliktu. Bod B – cíl- je dosažen podpisem mediační dohody.

Rozeznáváme dva typy mediačních procesů využitelných na pracovišti- vnitropodnikovou a „tradiční“ mediaci.

6.2 Vnitropodniková mediace

Při vnitropodnikové mediaci probíhají rozhovory mezi účastníky sporu a mediátorem v uzavřené místnosti v místě pracoviště. Mediátorem může při této formě řešení sporu být takřka kdokoli - ředitel společnosti, HR manager, personalista, bývalý zaměstnanec, který již je v penzi, ale jehož loajalita a znalostí si všichni cení, mediátor - konzultant, kterého si vybere společnost. Všichni výše jmenovaní musí být odborně vyškoleni v problematice vedení mediace a v interpersonálních dovednostech. Nikdy nesmí být do funkce mediátora jmenován přímý nadřízený účastníků mediace. (Pühl, 2006)

Mediátor se nejprve setká se všemi zaměstnanci, kteří jsou účastníky sporu, zvláště a teprve poté rozhodne, je-li možné uspořádat setkání se všemi dohromady. Mediátor má právo pomoci pouze takovým způsobem, že sdělí účastníkům konfliktu, zda je z jeho pohledu možné konflikt vyřešit a v další fázi spolupracuje na zavedení dohod do každodenní praxe. Sám ovšem nemá právo navrhnout, rozhodovat, či nařizovat obsah a formu oněch dohod.

Celý proces vnitropodnikové mediace je placen danou společností.

Výhodou této formy mediace na pracovišti je nízká finanční náročnost a skutečnost, že při vnitropodnikové mediaci je velká šance, že reputace všech účastníků konfliktu bude zachována a tím pádem bude minimální riziko vzniku narušení provozu celé společnosti.

Velmi důležitou roli při tzv. in-house mediaci hraje správný výběr osoby mediátora, neboť právě to je důležité pro úspěch celého procesu a další nezbytností je vybrat pracovníka, který nebude pouhým „agentem zaměstnavatele“.

6.3 Externí mediace

Na rozdíl od vnitropodnikové mediace se externí mediace konají mimo pracoviště, na neutrální půdě, pod vedením neutrálního, externího mediátora, který nemá žádné vazby k účastníkům konfliktu. Zaměstnanci se zaměstnavatelem se musí domluvit na výběru mediátora a na tom, kdo uhradí náklady na mediaci. Stejně zůstává

doporučení, aby se mediátor nejprve setkal s každým z účastníků zvlášť a teprve potom rozhodl, zda je záhodno setkat se se všemi současně. Diskrétnost v celém procesu je garantována. Informace, které jsou během mediace sděleny a důkazy, které jsou podány, nesmí být později použity u eventuálního soudního přelíčení.

6.4 Fáze mediace na pracovišti

Obecně by se každá mediace na pracovišti dala rozdělit na 3 fáze- předmediační, mediační a pomeciační.

Fáze předmediační- Celý proces je iniciován počáteční stížností či žádostí o intervenci mediátora. Následuje rozmluva manažera či personalisty s jednotlivými účastníky sporu, jejímž účelem je sepsání dohody o mediaci. Je-li dohoda dosažena, je vybrán interní či externí mediátor. Posledním úkonem této fáze je písemné obeznámení obou stran konfliktu o průběhu mediace a o termínu a místě jejího konání.

Fáze mediační- Mediátor se setkává s každým účastníkem sporu zvlášť. Každé takové setkání trvá zhruba jednu až dvě hodiny a slouží řadě důležitých účelů. Zaprvé mediátor s každým z účastníků vybuduje počáteční vztah, účastníci mají možnost vypovědět svůj pohled na celý spor, ventilovat své pocity. Mediátor při těchto setkáních může přesvědčit účastníky o své nestrannosti a o faktu, že nemá v úmyslu analyzovat a soudit nastalou situaci. Mediátor pouze nabízí nestranné vyslechnutí a přijetí problémů a pocitů všech účastníků.

Do mediační fáze spadá 6- ti stupňový mediační model, který důkladně popisuje později, a který končí psanou dohodou.

Fáze pomeciační- Po určité době po ukončení mediace se uskuteční opětovné sezení mediátora a všech stran sporu, aby se pobavili o tom, jak je dohoda dodržována v praxi. Dále už je pouze na samotných účastnících, zda budou dohodu dodržovat.

V této podkapitole bych také ráda nastínila základní principy modelu rozfázování mediačního procesu na pracovišti, o kterém jsem se zmiňovala již dříve v této práci.

V roce 1996 jej sestavila Nora Doherty, psychoterapeutka zabývající se mediací na pracovišti. Právě Nora Doherty v roce 1998 zakládá ve Velké Británii první akreditované kurzy mediátorů, specializujících se na mediaci na pracovišti.

Doherty (Doherty, Guylor, 2009) ve své knize píše, že optimální strukturou mediace na pracovišti je tzv. šesti- stupňový model. Tento model může být pomocným nástrojem každého mediátora, který se zabývá mediací na pracovišti, neboť udává celému procesu směr a strukturu mediace.

Každý z následujících šesti kroků je nezbytný a jejich posloupnost je nutné dodržovat.

1. Mediátor započne mediaci opětovným vysvětlením samotného účelu mediace a představí základní pravidla, která budou dodržována při každém sezení.
2. Mediátor každému účastníkovi položí otázku: „Jak byste charakterizoval/a vaše pracovní vztahy?“ Mediátor výpovědi vyslechne a shrne.
3. V další fázi je prostor pro zpřehlednění, vyjasnění a diskusi všech zmíněných výpovědí.
4. Mediátor dále podporuje vzájemné porozumění mezi účastníky konfliktu a snaží se je povzbuzovat k přímé komunikaci.
5. Otázkou této fáze je „ Co byste potřebovali, aby se mezi vámi změnilo?“ V této fázi mediátor podporuje účastníky k hledání možných „výhra-výhra“ řešení.
6. Mediátor pomůže účastníkům sepsat závěrečnou dohodu.

6.5 Specifika mediace na pracovišti

Většina principů a postupů, využívaných v mediaci, je použitelná všeobecně u všech typů mediační intervence, některé principy a postupy jsou ovšem odlišné. Na otázku,

jaká specifika můžeme najít u mediace na pracovišti, jsem se pokusila odpovědět v této podkapitole.

V předmediační fázi existuje, v případě realizace mediace v pracovním prostředí, potřeba uvědomit účastníky mediace o tom, že právní kroky budou následovat pouze v případě neúspěchu mediace a v tomto případě nebude jako svědek předvolán mediátor.

O tom, že se mediace na pracovišti (externí či interní) bude konat, musí být včas a za každých okolností informován nadřízený zaměstnanec, který se mediace bude účastnit. Je tomu tak z toho důvodu, že při mediaci může být domluveno něco, co se bezprostředně bude onoho nadřízeného týkat a s čím on nebude souhlasit. Nastane-li podobná situace i přesto, že o mediaci bude nadřízený včas informován, musí se i onen nadřízený aktivně zúčastnit mediačního sezení. Ústředním principem mediace je spokojenost všech s jejím výsledkem.

Velmi často pochází účastníci konfliktu z jiné úrovně hierarchie- např. tým a jejich nadřízený. V tomto případě je nutno už v předmediační fázi ujistit všechny účastníky, že při mediaci samotné, každý účastník zůstane ve své roli- tzn. role nadřízeného nebude v mediačním procesu zpochybněna.

Mediace na pracovišti nemůže být zaměstnavatelem nařízena, neboť to by odporovalo základnímu mediačnímu principu- dobrovolnosti. Zaměstnavatel však může zaměstnanci nařídit absolvování informační schůze, na které mediátor, či samotný nadřízený zaměstnanci o mediaci poskytne základní informace.

Poslednímu specifiku mediace na pracovišti- mediaci týmů a oddělení se věnuje další kapitola.

7 Týmová mediace na pracovišti

7.1 Tým a konflikt

Kromě konfliktů mezi jednotlivci mohou na pracovišti vzniknout konflikty také v rámci týmů a oddělení či mezi týmy a mezi odděleními. Trend rozdělování pracovníků do týmů v současné době zažívá boom v podnicích a v organizačním životě. Krüger (Krüger, 2004, s. 9) ve své knize píše: „ Podniky a organizace se v posledních letech proměnily. To, co se cení dnes, to už nejsou hierarchické struktury, nýbrž samostatně odpovědní spolupracovníci, kteří podávají v samostatných týmech špičkové výkony. Schopnost pracovat v týmu a týmová práce vůbec stojí proto vysoko v kurzu jak personálních šéfů, tak i uchazečů o práci.“ Svou dráhu fenomén týmu započal v poválečném Japonsku, kde, ze zřetelných důvodů, byla potřeba absolutní kvality, kontinuálního zlepšování. Tento vývojový trend, který významně poznamenal japonský ekonomický rozvoj, se rozšířil i v USA a později i v Evropě. Ve větší skupině lidí je samozřejmě větší prostor pro vznik problémů a konfliktů. Spor v týmech a ve skupinách na pracovišti vzniká velmi často z důvodu selhání organizačního systému a organizační struktury. Společnosti a organizace s vysokým stupněm byrokracie a strmou organizační strukturou vykazují větší procento týmových konfliktů. V případě, že se konflikt, který zasahuje větší skupinu lidí, neřeší, následky mohou být nedozírné.

7.2 Týmová mediace

Týmová mediace je strukturovaný proces, při kterém nestranný mediátor zprostředkovává mediaci mezi skupinou lidí za účelem vyřešení sporu mezi nimi pomocí oboustranně výhodného a přijatelného řešení, které vylepší jejich pracovní vztahy do budoucna. (Doherty, Guyler, 2009, s. 72) Jak je viditelné z definice

uvedené výše, jsou principy týmové mediace stejné jako u mediace dvou lidí.

Týmem či skupinou lidí jsou v tomto případě myšleni tři a více lidí.

Týmová mediace může být použita při sporech a neshodách, které vzniknou mezi skupinou lidí pracujících společně a to včetně pracovních týmů, projektových týmů, sekcí, oddělení, vrcholového vedení a představenstva.

Na rozdíl od standardní mediace mezi dvěma jednotlivci se u mediace týmové doporučuje účast dvou mediátorů z důvodu udržení mediačního procesu v plynulém chodu a z důvodu udržení dynamiky skupiny. Existuje několik modelů spolupráce těchto dvou mediátorů. Většinou se využívá model vedoucího mediátora a jeho asistenta, někdy se také využívá model mediátora a písaře, který si dělá poznámky, neobvyklá není ani dvojice mediátor a trainee mediátor. Většina autorů vyjadřující se o týmové mediaci doporučuje, aby mediátoři věnující se právě mediaci týmů, absolvovali kromě obvyklých mediačních školení, také speciální trénink týmové mediace a trénink skupinové dynamiky, o které bude řečeno více v další podkapitole. Doherty a Guylar (Doherty, Guylar, 2009) doporučují ve své knize model kooperujících mediátorů, kteří jsou si „rovni“. Rovni ve smyslu množství zkušeností, množství zodpovědnosti a množství prostoru k jednání při mediaci. Je tomu tak z toho důvodu, že všichni účastníci mediačního procesu, budou ovlivněni těmito dvěma mediátory, budou sledovat, jak tito mediátoři spolupracují, jak se respektují. Před počátkem mediačního sezení je opět nutné získat souhlas všech členů týmu k mediaci a ujistit se, že všichni budou ještě před individuálními setkáními s mediátory, informováni o tom, co mohou od mediace očekávat. Je velmi důležité, aby všichni členi týmu či skupiny měli stejné informace, neboť opačný případ by mohl negativně ovlivnit stanovisko některých členů skupiny vůči celému mediačnímu procesu. Jak už bylo řečeno, před prvním mediačním sezením celé skupiny je nutné, aby každý člen jednotlivě absolvoval individuální sezení s oběma mediátory. Poté následuje sezení celé skupiny s oběma mediátory, které už může pokračovat dle šesti-stupňového modelu, který je popsán v podkapitole Fáze mediace na pracovišti.

7.3 Skupinová dynamika

Do skupinové dynamiky je řazeno vše, co nějakým způsobem ovlivňuje skupinu. Kožnar (Kožnar, 1992, s. 5) uvádí, že skupinovou dynamikou označujeme „souhrn komplexních a vzájemných sil i protisil, působících ve společném sociálním prostředí, ve skupině. Skupinová dynamika je dána veškerým skupinovým děním, cíli a normami skupiny, její strukturací, pozicemi a rolemi ve skupině, skupinovými interakcemi a vývojem skupinových vztahů i celé skupiny. Vzniká a utváří se spolu se vznikem a zahájením práce skupiny a je v jistém smyslu charakteristikou jakékoliv skupiny“. Tento pojem poprvé použil Kurt Lewin v roce 1943 a vývoj zkoumání skupinové dynamiky od té doby až do dnešního dne značně pokročil. Vzniklo velké množství modelů, technik a cvičení, které teoretickým způsobem mají napomoci predikovat, jakým způsobem skupina bude reagovat na ty či ony podněty. Model skupinové dynamiky, který určitým způsobem lze využít pro týmovou mediaci, můžeme najít například v práci Bruce Tuckmana, který ho poprvé představil v roce 1965 a dále jej kontinuálně vyvíjel do roku 1977. Žádný model samozřejmě není univerzálně platný. Fáze tohoto modelu ve skutečnosti mohou probíhat odlišně, nebo se mohou prolínat. Mediátorům a managerům tento model ovšem může při práci se skupinou pomoci a to z toho důvodu, že právě díky němu mohou předvídat, v jaké vývojové fázi se skupina v tom a tom daném časovém bodě bude nacházet.

Tuckmanův model (in Doherty, Guylar, 2009) se skládá z 5 fází skupinového vývoje.

- 1- Formování skupiny- V této počáteční fázi jsou mezilidské vztahy charakterizovány závislostí. Členové skupiny jsou nejistí, zdrženliví, zachovávají si odstup a zároveň touží po přijetí skupiny. Právě v této fázi dochází k hledání platných skupinových norem.
- 2- Kvašení skupiny- Tato fáze může být definována slovy- soutěž, chaos, konflikt. Objevují se otázky- kdo je za co odpovědný, jaká jsou pravidla, jak je nastaven systém odměňování. Členové skupiny si hledají vlastní pozici ve skupině a kritizují ostatní. Cesta, kterou se musí členové skupiny vydat,

pokud se chtějí přesunout do další fáze, je skrze schopnost členů naslouchat potřebám ostatních.

- 3- Harmonizace skupiny- V této fázi jsou skupinové vztahy charakterizovány soudržností. Členové skupiny jsou rádi, že fáze kvašení je za nimi, snaží se se všemi otevřeně komunikovat, vyměňují si nápady, názory, jsou velmi kreativní, vytvářejí mezi sebou pocit sounáležitosti. Jsou spokojení a bojí se možných změn, protože se obávají, že „povedou k horšímu“.
- 4- Diferenciace skupiny- Tato fáze nemusí být dosažena všemi skupinami. Pokud ji ale je docíleno, vyznačuje se silnou soudržností skupiny, pocitem sounáležitosti. Skupina je schopna sama sebe řídit.
- 5- Ukončení působnosti skupiny

Mediátor či manager, který je schopen identifikovat etapu, ve které se skupina právě nachází, má větší šanci přiměřeně zasáhnout a pomoci při eventuálních konfliktech, ve skupině vzniklých.

Dalším modelem, který může být použit jako podpůrná pomůcka při týmové mediaci, je model typů osobností, který v roce 1993 nadefinoval John Rowan. Rowan (in Doherty, Guylor, 2009) říká, že každý jedinec v sobě má více „osobností“, více „vzorků“ chování a tvrdí, že rozpoznání těchto složek osobnosti může všem přinést užitek. Tato typologie může pomoci mediátorům zvýšit povědomí jednak o svých vlastních vnitřních procesech a také o vlastnostech a rolích účastníků při týmovém konfliktu.

- 1) Typ „prchlivec“- Tato část osobnosti člověka nutí k explozivnímu vzteku a zloby, je nevyzpytatelná, může se kdykoliv „přihlásit o slovo“, nebere ohled na případné důsledky.
- 2) Typ „provokatér“- Provokatér chce pobuřovat, iniciovat konflikty a neshody mezi ostatními lidmi v týmu. Často se drží v pozadí, rozeštvává ostatní.
- 3) Typ „reptal“- Pro tuto část osobnosti je typické neustálé lkaní. Stěžuje si na cokoli, co se práce týče, ale nezajímá ho, jaká by byla možná řešení jím zmíněných problémů.

- 4) Typ „lidumil“- Tato část osobnosti je ta, která si přeje, aby lidé na sebe byli hodní, je každému dobrým přítelem. Snaží se o navození pozitivní atmosféry na pracovišti, uhlazuje veškeré konflikty, které by mohly nastat.
- 5) Typ „oběť“- Tato část osobnosti se cítí ublíženě a chce to dát všem členům skupiny hlasitě najevo pláčem a křikem.
- 6) Typ „sabotář“- Sabotářem je nazývána ta část osobnosti, která doufá, že se jí nic z událostí, které se právě v týmu dějí, nedotkne. Tato část našeho já chce pouze v klidu dělat svou práci a vyhýbat se příliš emocionálním či složitým lidem a jejich problémům.
- 7) Typ „válečník“ či „vůdce“- Toto je statečná, soutěživá část osobnosti, která chce podporovat a vést ostatní lidi a která má energii a vůli nacházet racionální a spravedlivá řešení problémů. „Válečník“ má zájem o nové koncepty a nebojí se riskovat.
- 8) „Popřená část osobnosti“- Toto jsou části osobnosti našeho já, se kterými se neidentifikujeme a která odmítáme uznat. Velmi často se stává, že s jednou částí naší osobnosti- např. „lidumilem“ se identifikujeme tak silně, že můžeme popírat jinou část naší osobnosti- např. „prchlivce“. Tyto popřené části naší osobnosti mohou hrát velkou roli při konfliktech na pracovišti, neboť když někdo popírá přirozenou část své osobnosti- v tomto případě „prchlivce“- je pro něj velmi těžké vycházet s touto částí osobnosti u jiných.
- 9) „Rozpoznané části našeho já“- Tento bod reprezentuje schopnost uvědomování si a schopnost akceptace „dobrých a špatných“ částí naší osobnosti a s tím související schopností akceptace těchto částí osobností u ostatních. Tento bod zdůrazňuje skutečnost, že každá osoba v týmu, ať už je jakkoliv odlišná od ostatních, přináší týmu své specifické kvality.

8 Závěr

Mediace je technika způsobu řešení konfliktů, která se v mnoha zemích světa stala velmi populární. Není tomu tak náhodou. Konflikty jsou každodenní (a často nepříjemnou) součástí našich životů a obzvláště v turbulentním světě 21. století existuje, dle mého názoru, silná potřeba existence formy řešení těchto konfliktů jinou cestou než formální legislativou. Je bez diskuse, že společnost potřebuje nějakou právní instituci, na kterou se může každý člověk obrátit, když se mu nedaří konflikt vyřešit jinou formou, ale domnívám se, že by se každý měl o to řešení alternativní cestou nejprve aktivně pokusit.

V rámci své bakalářské práce jsem se pokusila zmapovat teoretická východiska konfliktů, mediace a v návaznosti na to zmínit specifika mediace na pracovišti, o které se česká odborná literatura prakticky nevyjadřuje. V rámci studia odborné literatury a mého vlastního úsudku se mi potvrdil předpoklad, že mediace je efektivní a kultivovaná metodou řešení konfliktů, která má ještě stále v České republice i v zahraničí rezervy ve svém využití.

Při studiu materiálu k danému tématu mne napadalo mnoho otázek, které by mohly být rovněž předmětem rozboru. Odpovědi na tyto otázky bohužel přesahují možnosti této práce, a tak mohou být ony dotazy brány jako podnět k dalšímu zkoumání: Do jaké míry osobnost mediátora determinuje mediační proces? Jaké procento mediací je úspěšných v České republice? Jaké procento lidí žijících v České republice ví o existenci mediace? Jak se bude stát podílet na snaze o zvětšení objemu řešení konfliktů alternativními metodami? Jaké jsou indikátory směru vývoje mediace v dalším desetiletí?

Já se domnívám, že se tato technika řešení konfliktu bude zde, ale i jinde ve světě i nadále rozvíjet, protože představuje dynamickou a flexibilní disciplínu uplatnitelnou v širokém spektru případů. Doufám, že i má bakalářská práce se stane střípkem mozaiky přibližování pojmu mediace veřejnosti.

9 Soupis bibliografických citací

Asociace mediátorů České republiky [online]. 30. 3. 2011 [cit. 2011-03-30].
Asociace mediátorů České republiky. Dostupné z WWW:
<<http://www.amcr.cz>>.

BEER, Jennifer E. ; STIEF, Eileen. *The Mediator's Handbook*. [s.l.] : Friend's
Conflict Resolution Programs, 1997. 176 s. ISBN 978-0865713598.

BEVAN, Alex; HOLLEBON, Guy; PASSOW, Samuel. *Mediation in the
Workplace*. Kingston upon Thames : Croner, 2004. 106 s. ISBN 1-85524-683-
X.

DOHERTY, Nora; GUYLER, Marcelas. *The essential guide to workplace
mediation and conflict resolution : Rebuilding Working Relationships*. 2nd
edition. London : Kogan page, 2009. 196 s. ISBN 978-0-7494-5019-9.

HAYNES, John M. , et al. *Mediation- Vom Konflikt zur Lösung*. Zweite
Auflage. Stuttgart : Klett- Cotta, 2006. 334 s. ISBN 3-608-91080-8.

HEJDA, J. Alternativní řešení sporů. *Právní rádce*. 2005, 8, 4, s. 4-10.

HOLÁ, Lenka. *Mediace : Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1.vyd. Praha :
Grada Publishing a.s., 2003. 190 s. ISBN 80-247-0467-6.

Impact Mediation [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Workplace Mediation/
Impact Mediation. Dostupné z WWW: <<http://www.impactmediation.co.uk/>>.

KOŽNAR, Jan. *Skupinová dynamika*. Praha: Univerzita Karlova, 1992. 220 s.
ISBN 80-7066-632-3

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2.vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2002. 189 s. ISBN 80-7178-642-X.

LEWIS, Clive. *The Definitive Guide to workplace mediation and managing conflict at work*. Weybridge : RoperPenberthy, 2009. 155 s. ISBN 978-1-903905-36-4.

Návrh zákona o mediaci v netrestních věcech. In *Zákon o mediaci v netrestních věcech a o změně některých zákonů* [online]. [s.l.] : Hospodářská komora České republiky, 10.3.2011 [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.hkcr.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/40-11-zakon-o-mediaci-v-netrestnich-vecech-t-10-3-2011.aspx>

PAVLOVÁ, Lenka; VETEŠKA, Jaroslav. *K aktuálním otázkám vyjednávání, mediace, rozhodčího řízení a tzv. práva spolupráce*. Vydání I. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. 168 s. ISBN 978-80-86723-92-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1.vyd. Praha : Argo, 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.

PÜHL, Harald. *Mediation in Organisationen : Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis*. 3. Auflage. Berlin : Ulrich Leutner Verlag, 2006. 198 s. ISBN 978-3-934391-16-1.

RISKIN, Leonard L.; ARNOLD, Tom ; KEATING, JR., J.Michael. *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. Praha : Pallata, 1997. 126 s. ISBN 80-901710-6-0.

ROBSON, Mike. *Skupinové řešení problémů*. 1.vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 120 s. ISBN 80-85865-32-7.

ROSENBERG, Marshall B. *Nenásilná komunikace : Řeč života*. 1.vyd. Praha : Portál, s.r.o., 2008. 221 s. ISBN 978-80-7367-447-2.

Mediation [online]. c.2001-2009 [cit. 2011-03-30]. Acas. Dostupné z WWW: <<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1680>>.

MCCONNON, Shay. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5.

ŠTERN, Pavel; OUŘEDNÍČKOVÁ, Lenka; DOUBRAVKOVÁ (EDS.), Dagmar. *Probace a mediace : Možnosti řešení trestných činů*. Praha : Portál, s.r.o., 2010. 212 s. ISBN 978-80-7367-757-2.

VĚTROVEC, Vladislav , et al. *Zákon o mediaci a probaci- komentář*. Praha : Eurolex Bohemia, 2002. 115 s. ISBN 80-86432-32-7.

10 Přílohy

Příloha A- Etický kodex mediátora

I. Povinnosti mediátora ke stranám

Mediátor smí vyslovit souhlas s mediací pouze tehdy, 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 možní 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 kterékoliv 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

Převzato z <http://www.amcr.cz/dokumenty/kodex.pdf>.

Příloha B- Profesní standardy mediátora - podmínky pro výkon

povolání

Úvodem:

Účelem standardů je vytvořit obecný rámec pro mediační službu a poskytnout profesionálním mediátorům nástroj pro jejich činnost. Standardy jsou zpracovány tak, aby byly uplatnitelné ve všech typech mediace (rodinná, občanská, obchodní a pracovní, v trestně-právní justici, multikulturní) s tím, že v určitých případech může být jejich uplatnění ovlivněno zákonem nebo typem dohody.

Standardy by měly plnit tři základní funkce:

- a) být průvodcem a pomocníkem mediátorů
- b) poskytovat informace stranám účastnícím se mediace
- c) zvyšovat důvěru v mediační službu u veřejnosti

Standardy reflektují existující Kodex mediátora AMČR a zahrnují otázky a sporné případy, které se v mediační praxi objevují. Vychází z předpokladu, že mohou poskytnout praktickou pomoc pro mediátory jednotlivce i organizace a instituce zúčastněné v mediaci.

Mediace je proces, ve kterém třetí strana –mediátor- usnadňuje rozhovor a řešení problému tak, aby zúčastněné strany dospěly k přijatelnému výsledku. Mediátor usnadňuje komunikaci, umožňuje vzájemné pochopení, zaměřuje strany na jejich zájmy a napomáhá tvořivému hledání tak, aby strany dosáhly své vlastní dohody.

1) Kompetence a seburčení stran: mediátor si je vědom, že mediace je založena na principu pravomoci a seburčení stran. Znamená to, že mediační proces je plně závislý na schopnosti stran dosáhnout dobrovolně dohody. Kterákoli ze stran může kdykoliv od mediace ustoupit.

Komentář:

.. Mediátor poskytuje informace o procesu mediace, o předmětech jednání a pomáhá stranám vysvětlit všechny nejasné a sporné body. Primární úlohou mediátora je řídit dobrovolnou účast v rozpravě. Stranám musí být poskytnuta příležitost posoudit dle schválených kritérií všechny navržené nabídky.

.. Mediátor osobně nemůže zajistit, že každá strana dospěje k dohodě na základě plné

informovanosti. V případě, že je to vhodné, může mediátor doporučit konzultovat záležitosti týkající se informovanosti stran s dalšími profesionály či odborníky.

2) Kompetence mediátora: mediátor vede mediační proces nestranně, tzn., že dodržuje zásady nestrannosti, důvěrnosti a kvality procesu. Zásada nestrannosti je pilířem mediačního procesu. Mediátor by měl mediovat jen takové případy, ve kterých je schopen zaručit svoji nestrannost. V případě, že ví, že není z jeho strany možné dále vést mediaci nestranně, je jeho povinností z mediace odstoupit.

Komentář: Mediátor by měl odstoupit, kdykoli se objeví možnost, že by mohl být nakloněn jedné ze stran. Kvalita mediačního procesu je posílena v případě, že strany důvěřují nestrannosti mediátora.

.V případě, že je mediátor určen soudem nebo organizací, musí vysílající instituce vyvinout úsilí k zajištění nestrannosti vyslaného mediátora.

. Důvěrnost mediace by neměla bránit efektivnímu monitorování, výzkumu a hodnocení mediace a mediačních programů ze strany zodpovědných osob. Za odpovídajících podmínek může být výzkumníkům dovoleno získat statistické údaje a se souhlasem stran i jednotlivé případy k prostudování či účasti na mediaci a rozhovoru se stranami. Je zajištěna anonymita stran, tzn., že konkrétní kauza bude uváděna bez jmen a se souhlasem stran.

3)Kvalita procesu: mediátor by měl vést mediační proces otevřeně, účinně a způsobem odpovídajícím principům sebeurčení stran. Mediátor by měl pracovat tak, aby se zvyšoval vzájemný respekt mezi stranami. Každá ze stran musí mít odpovídající příležitost zúčastnit se diskuse. Strany se společně s mediátorem dohodnou kdy, kde a za jakých podmínek dosáhnou mediační dohodu nebo mediační proces přeruší.

Komentář:

.Mediátor by měl přistoupit na mediaci pouze pokud je připraven mediaci vést efektivně.

. Mediátor může přistoupit pouze na mediaci těch případů, kdy je schopen splnit očekávání stran ohledně délky a času mediace. Mediátor by neměl připustit, aby mediace byla prodlužována jak stranami, tak jejich zástupci.

. Mediátor a strany mohou rozhodnout, kdy mediaci začnou nebo zda od mediace odstoupí, a také mohou rozhodnout, že všichni ostatní budou z procesu mediace vyloučeni.

. Primárním úkolem mediátora je usnadňovat dobrovolnou dohodu stran. Tato role se zásadně liší od ostatních profesionálních vztahů. Slučování role mediátora a role profesionálního poradce (stejně tak psychoanalytika, soudce, právního zástupce, sociálního pracovníka či dalšího experta) je problematická a mediátor by jí měl přísně rozlišovat.

Z tohoto důvodu by měl mediátor odmítnout profesionální poradenství (stejně tak roli psychoanalytika, soudce, právního zástupce, sociálního pracovníka či dalšího experta).

Naopak, tam, kde je to vhodné, může mediátor doporučit poradenství, arbitráž, soud nebo neutrální posouzení či další procesy. Mediátor, který na žádost stran poskytne profesionální službu, zvyšuje svoji odpovědnost v souladu s profesionálními kodexy a standardy další profese.

. Mediátor odstoupí z mediace v případě, že není schopen ji vést nebo není schopen zůstat nestranný.

. Mediátor odstoupí od mediace nebo posune schůzku v případě, že je zneužívána k ilegálním záležitostem, že účastník mediace je pod vlivem alkoholu nebo drog, nebo že není schopen mediace s jiných fyzických či mentálních příčin.

4) Inzerování a nabídka služeb: Mediátor musí být v inzerování a nabídce mediace pravdivý. Inzerce nebo jakákoliv jiná komunikace s veřejností týkající se služeb nebo výuky, tréninku a expertiz, musí být ze strany mediátora pravdivá. Mediátor neslibuje ani negarantuje výsledek.

Komentář:

. Komunikace s veřejností je založena na důvěře v metodiku procesu mediace.

. V inzerátech a ostatní komunikací s veřejností může mediátor využít reference na státní, soukromé i veřejné organizace, pouze pokud se vztahují k jeho kvalifikaci mediátora a garantují jeho status.

5) Poplatky: Mediátor v úplnosti informuje strany o poplatcích. Strany dostávají

dostatek informací týkajících se poplatků tak, aby se mohly rozhodnout, zda využijí služeb mediátora. Pokud mediátor požaduje poplatky, musí být tyto poplatky v souladu s poskytnutou službou, typem a komplexností případu, požadovaného času, zkušenostmi mediátora a poplatky běžnými v dané komunitě. Doporučenou a osvědčenou praxí je psaná dohoda o poplatcích.

Komentář:

- .. Mediátor, který odstoupí od mediace, vrací všechny poplatky stranám.
- .. Spolumediátor, který se podílí na poplatcích, by měl dodržet uznávané standardy.
- .. Mediátor nepřijme poplatek za referenci o záležitosti jiného mediátora nebo jiné osoby.

6) Konflikt zájmů: mediátor vyloučí současné i budoucí potenciální konflikty zájmů, které může rozumně předpokládat. Je nutné, aby se chránil také před konflikty zájmů, které se mohou objevit v průběhu mediačního procesu.

Komentář:

- .. Mediátor by se měl vyhnout konfliktům zájmů při doporučování služeb dalších profesionálů. Mediátor může odkázat na služby profesionálních agentur a institucí (případně asociací, poraden, advokátních kanceláří, apod.), které mají seznam kvalifikovaných profesionálů.
- .. Potencionální konflikt zájmů může nastat mezi administrátory mediačních programů a mediátory, kdy je mediátor nucen vzít určité mediační případy. Dohody musí být vždy jen mezi stranami účastnicími se procesu, všechny tlaky mimo mediační proces by nikdy neměly mediátora ovlivnit v jeho rozhodování.

7) Kvalifikace a odborná vybavenost: mediátor by měl mediovat pouze v případě, že má kvalifikaci nezbytnou pro uspokojení očekávání stran. Od člověka, který nabízí své služby jako mediátor, očekávají účastníci i veřejnost, že je kompetentní a schopen efektivně mediaci provádět. V mediacích spojených se soudem, nebo dalšími mandátními formami mediace je nezbytné, aby určený mediátor měl odpovídající kvalifikaci a praxi. AMČR garantuje odpovídající úroveň odbornosti těch mediátorů, které akredituje.

Komentář:

.Mediátor by měl mít pro strany odpovídající vzdělání, výcvik a zkušenosti. V rámci Asociace mediátorů se předpokládá specializace, tzn. orientace v právním rámci oblasti, ve které mediuje (komunitní-občanská, rodinná, obchodní a podniková, multikulturní, trestně-právní) a další specifické znalosti a dovednosti.

. Samozřejmostí je, že mediátor respektuje etický kodex mediátora AMČR

. Požadavky na to, aby mohl být mediátor zařazen do seznamu mediátorů, musí být veřejně dostupné pro zájemce o mediaci.

. Pokud je mediátor stanoven soudem, nebo jinou institucí, příslušná instituce musí zajistit., aby měl odpovídající kvalifikaci pro danou mediaci.

8) Důvěrnost: Mediátor garantuje důvěrnost celého procesu mediace. Mediátor nesmí zveřejnit žádnou informaci týkající se stran bez souhlasu všech zúčastněných nebo bez požadavku ze strany zákona.

Komentář:

. Strany se mohou řídit svými dohodnutými pravidly nebo mohou akceptovat navržená pravidla jednotlivého mediátora nebo instituce. Dokud je otázka důvěrnosti pro strany důležitá, měl by se jí mediátor věnovat.

. Pokud mediátor provádí soukromá setkání se stranou, povaha a důvěrnost těchto setkávání by měla být projednána předem. (Např. i oddělená jednání stran a mediátora).

. Mediátor by neměl hovořit o tom, jak se strany v procesu mediace chovaly, ani o jednotlivých návrzích a dohodách. Zprávu podává mediátor, pokud je vyžádána a po dohodě se stranou.

9) Povinnosti k mediačnímu procesu: Mediátor má povinnost pracovat na svém odborném růstu a zvyšování kvality své odborné praxe.

Převzato z <http://www.amcr.cz/dokumenty/profstand.pdf>

Příloha C- Souhlas k mediaci

Účastníci mediace:

- A.
- B.

(dále Účastníci) tímto souhlasí s účastí na mediačním sezení/ mediačních sezeních a to za následujících podmínek:

1. Mediační postupy
 - 1.1 V mediaci budou dodržována pravidla, která jsou sepsána v tomto „Souhlasu k mediaci“.
 - 1.2 Veškeré dohody, kterých bude dosaženo v průběhu mediačního procesu, nejsou závazné. Závazná je teprve dohoda, která je sepsána v závěru mediačního procesu písemně a podepsána oběma stranami.
 - 1.3 Mediátor nesmí být v žádném stadiu mediace předvolán jako svědek k soudnímu přelíčení.
2. Mediátor
 - 2.1 Účastníci souhlasí, že je mediátorem jejich mediačního procesu.
 - 2.2 Účastníci a mediátor jsou vyrozuměni s tím, že mediátor je neutrální a nestrannou osobou účastnící se mediačního procesu.
3. Místo a termín mediace
 - 3.1 Mediace se bude konat na adrese, dne, vhod.
4. Poplatky za mediační proces
 - 4.1 Veškeré poplatky spojené s mediačním řízením budou proplaceny organizací.
5. Ukončení mediace
 - 5.1 Všichni účastníci mediace či mediátor mají právo kdykoliv ukončit mediační proces a to bez udání důvodu.
6. Lidská práva
 - 6.1 Postoupení sporu účastníků k mediaci nemá vliv na práva, která existují na základě článku 6 Evropské úmluvy o lidských právech.
7. Podpisy účastníků

A..... B.....