

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Husitská teologická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2016

Bc. Kateřina Machková

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Husitská teologická fakulta



**TECHNIKY POUŽÍVANÉ PŘI MEDIACI A TERAPII
V KONTEXTU SOCIÁLNÍ PRÁCE**

TECHNIQUES FOR MEDIATION AND THERAPY IN THE
CONTEXT OF SOCIAL WORK

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Miloslav Čedík

Autor: Bc. Kateřina Machková

Praha 2016

„Prohlašuji, že předložená diplomová práce Techniky používané při mediaci a terapii v kontextu sociální práce je mým autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.“

V Praze 10. dubna 2016

Kateřina Machková

.....

Tímto bych chtěla velmi poděkovat paní Ing. Gabriele Spurné za její obrovskou pomoc a rady při zpracovávání této práce, protože bez její ochoty mi pomoci bych práci jen stěží dokončila. Dále bych ráda poděkovala JUDr. Radce Medkové za její mediační výcvik. A v neposlední řadě patří obrovské poděkování mému příteli a mé matce, kteří mi byli nezastupitelnou oporou v průběhu psaní celé této práce.

ANOTACE

Cílem diplomové práce nazvané *Techniky používané při mediaci a terapii v kontextu sociální práce* je popsání mediačních technik využívaných při mediaci v České republice. Tato diplomová práce se věnuje konkrétním pojmům, které rozšiřují obecné popsání základních informací o mediaci, které byly vypsány v bakalářské práci s názvem *Mediace v sociální práci* (2013). V teoretické části jsou popsány právě nejčastěji využívané techniky, které jsou porovnávány s metodou terapie, která se v sociální práci vyskytuje také jako mediace. Nedílnou součástí teoretické části je i kapitola rodinné mediace, která je nejčastější oblastí mediace v České republice. Dále se zde popisuje problematika etiky mediátorů, styly mediace a alternativní metody řešení sporů. Praktická část diplomové práce se skládá z vlastní účasti na mediačních zkouškách na MSp ČR a aktivním absolvováním výcviku mediačních technik. Tato část je uzavřena vlastním dotazníkovým šetřením na téma povědomí o mediaci mezi českou veřejností.

KLÍČOVÁ SLOVA

Alternativní metody řešení sporů, BATNA, etika, styly mediace, techniky mediace

ANNOTATION

The objective of the thesis "The technique used during the mediation and therapy in the context of the social work" is to describe the techniques used in the Czech Republic. This thesis focuses on the specific terms, which extends the common understanding of the basic information about the mediation described in the 2013 thesis "The mediation in the social work". The theoretical element describes the most common techniques sometimes compared to the therapy, which exists within the social work as a mediation. An integral part of the theoretical section is also the family mediation chapter, which is the most common area of mediation in the Czech Republic. Other topics described are the problem of the mediators ethics, the mediators style and the alternative methods of conflict solutions. The practical section of the thesis consists of personal attendance on the mediation exams at MSp CZ and active mediation techniques training. This part is concluded by an own questionnaire on topic of public awareness about the mediation.

THE KEY WORDS

Alternative methods of the conflicts solution, BATNA, ethics, mediation styles, mediation techniques

SEZNAM ZKRATEK	10
ÚVOD	11
1. VÝVOJ MEDIACE V ČR	14
2. ZÁKLADNÍ STYLY MEDIACE V ČR	16
2.1. Facilitativní mediace	16
2.2. Evaluativní mediace	16
2.3. Transformativní mediace	17
3. ETIKA MEDIÁTORŮ	18
3.1. Etický kodex AMCR	19
3.1.1. Povinnosti (mediátora) vůči ke stranám	19
3.1.2. Povinnosti mediátora k procesu mediace	19
3.1.3. Povinnosti mediátora ke kolegům	20
3.1.4. Povinnosti mediátora k profesi	20
3.1.5. Povinnost mediátora ke společnosti	20
3.1.6. Řešení stížností	21
4. TECHNIKY POUŽÍVANÉ PŘI MEDIACI	22
4.1. Kladení otázek	22
4.2. Aktivní naslouchání	24
4.3. BATNA	27
4.4. Brainstorming	30
4.4.1. Brainstorming ve druhé fázi mediace	33
4.4.2. Brainstorming ve čtvrté fázi mediace	33
5. ALTERNATIVNÍ METODY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ	34
5.1. Mediace	35
5.2. Facilitace	35
5.3. Konciliace	35
5.4. Minitribunál	36
5.5. Expertiza	36
5.6. Rozhodčí řízení	36
5.7. Med-arb	37
5.8. Arb-med	37
6. MEDIÁTOŘI	38
6.1. Role zapsaného mediátora	39
6.2. Role nezapsaného mediátora	43

6.3.	Mediátor PMS ČR.....	44
6.4.	Mediátor AMČR	46
7.	ZPŮSOBY VYUŽITÍ MEDIACE.....	48
7.1.	Mediace v trestním řízení.....	48
7.2.	Mediace v rámci zákona o mediaci	49
8.	TERAPIE VS. MEDIACE.....	52
8.1.	Závěrečné shrnutí	60
9.	RODINNÁ MEDIACE.....	61
9.1.	Definice rodinné mediace	61
9.2.	Role mediátora v rodinné mediaci	62
9.3.	Zásady rodinné mediace.....	63
9.4.	Zkoušky z rodinné mediace	64
9.5.	Rodinná terapie	64
10.	VLASTNÍ POZNATKY A ZKUŠENOSTI	68
11.	AKTIVNÍ ÚČAST NA ZKOUŠKÁCH MEDIÁTORŮ NA MSp ČR	69
11.1.	Vlastní očekávání od průběhu zkoušky dne 16.2.2016	70
11.2.	Vlastní poznámky k průběhu zkoušky dne 16.2.2016.....	71
11.3.	Sebereflexe uchazeče dne 16.2.2016.....	72
11.4.	Shrnutí ze zkoušky dne 16.2.2016.....	73
11.5.	Závěry pozorování poroty	73
11.6.	Výsledné hodnocení poroty.....	73
11.7.	Vlastní závěr ze dne 16.2.2016.....	73
11.8.	Vlastní očekávání od průběhu zkoušky dne 17.2.2016	75
11.9.	Vlastní poznámky k průběhu zkoušky dne 17.2.2016.....	75
11.10.	Sebereflexe uchazeče dne 17.2.2016.....	76
11.11.	Shrnutí ze zkoušky dne 17.2.2016.....	76
	Zaznamenává výsledné závěry, které porota na základě svého pozorování vyvodila a dále finální hodnocení, které porota mediátorovi-uchazeči udala.	76
11.11.1.	Závěry pozorování poroty	76
11.11.2.	Výsledné hodnocení poroty.....	77
11.12.	Vlastní závěr ze dne 17.2.2016.....	77
12.	AKTIVNÍ ÚČAST NA VÝCVIKU MEDIACE A MEDIAČNÍCH TECHNIK	79
12.1.	Vlastní příprava a očekávání	79
12.2.	Průběh výcviku a vlastní poznámky k účasti	80

12.3.	Shrnutí a vlastní závěr	83
13.	VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ O POVĚDOMÍ O MEDIACI V ČR.....	84
13.1.	Cíle dotazníkového šetření a hypotézy	84
13.2.	Metodika šetření a popis vzorku respondentů	85
13.3.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	86
13.4.	Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM LITERATURY.....	96
	PŘÍLOHY	101
	SUMMARY.....	104

SEZNAM ZKRATEK

ADR	Alternativní způsob řešení (Alternative dispute solution)
AMČR	Asociace mediátorů České republiky
BATNA	Nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě (Best alternative to a negotiated agreement)
ČR	Česká republika
MŠP	Ministerstvo spravedlnosti
OSPOD	Odbor sociálně-právní ochrany dětí
PMS	Probační a mediační služba

ÚVOD

O metodu mediace, jako mimosoudního řešení sporů, se osobně zajímám již od roku 2013, kdy jsem na toto téma napsala bakalářskou práci (viz repozitář závěrečných prací, název práce: Mediace v sociální práci, vedoucí práce: PhDr. Miloslav Čedík, 2013). Od roku uzákonění mediace v České republice již uběhly 4 roky. Mediační zákon uvedený pod č. 202/2012 Sb., zákon o mediaci a o změně některých zákonů, se však v praxi stále nestal pojmem, který se skloňuje napříč veřejností. Stále se o mediaci v České republice mnoho neví ani mezi odborníky, ani mezi laickou veřejností. Do tématu mediace jsem se přesto pustila skrze svou diplomovou práci, abych si sama ověřila, zda se problematika mediace za těch několik let, od svého uvedení mezi české zákony, posunula a abych prohloubila své dosavadní znalosti problematiky.

Právě s odkazem na svou předešlou odbornou práci jsem navázala na své původní uvedení do tématu, kde jsem definovala samotnou oblast mediace a kde jsem především analyzovala uplatnitelnost mediace na poli sociální práce. Nyní jsem se snažila jít dál a svou bakalářskou práci doplnit podrobným rozkrytím konkrétních pojmů, které jsou v mediaci klíčovými. Zvolená témata jsem si volila na základě vlastních zkušeností, které jsem za dobu, kdy se o mediaci zajímám, načerpala a s nimiž jsem se setkala nově od doby, kdy jsem se o mediaci začala zajímat poprvé. Právě v tomto mezidobí, kdy jsem psala o mediaci poprvé a nyní, jsem měla možnost navštěvovat několik kurzů, přednášek, konferencí a nastudovat další odbornou literaturu k dané tématice. Prohloubení mého dalšího zájmu o mediaci zajistil zvláště můj roční pobyt v italském Abruzzu v rámci programu Erasmus, kde jsem navštěvovala kurzy mediačních technik.

Prostřednictvím této diplomové práce jsem se snažila v teoretické části sepsat informace, které jsem doposud o mediaci nashromáždila, a doplnit jimi své dosavadní poznání, které jsem shrnovala již ve své bakalářské práci. Jednotlivé úvodní kapitoly se zde již tolik nevěnují obecným informacím o mediaci, ale okrajově shrnují vývoj a nejpoužívanější styly mediace v České republice. Ve třetí kapitole je popis etiky mediátorů s odkazem na Etický kodex AMCR. Stěžejní kapitolou teoretické části je popis jednotlivých technik využívaných při mediaci. Následuje rozepsání jednotlivých alternativních metod řešení konfliktů a dále je prostor věnován otázce mediátorů a mediaci v jednotlivých oblastech. V závěru jsou popsány rozdíly a shodné body v terapii a mediaci, které jsou do textu vloženy pro doložení směru, který jsem si vytyčila za cíl své diplomové práce. Tento cíl byl určen v návaznosti na obor, jenž studuji a který se zabývá sociální prací, a proto jsem

se snažila porovnat jednotlivé techniky, které se vyskytují v terapii i mediaci a jež jsou obě součástí sociální praxe. Obě tyto metody jsou využívány v sociální práci jako součást mnohdy každodenní práce, s ohledem na konkrétní druh sociální práce dle zákona č. 108/2012 Sb., zákon o sociálních službách. Poslední kapitola se věnuje rodinné mediaci jako oblasti, která tematicky dokládá tenkou hranici mezi metodou terapie a mediace. A především je téma rodinné mediace zařazeno proto, že se jedná o nejčastější oblast mediace v České republice.

V praktické části jsem se, vzhledem k povaze mediačních procesů, které jsou soukromého charakteru a podléhají mlčenlivosti, do praktických zkušeností s mediací položila z druhé strany. Ze strany své vlastní aktivní účasti na zkouškách mediátorů, pořádaných Ministerstvem spravedlnosti ČR. Účast pozorovatele z řad veřejnosti je velkým zážitkem a mezi odborníky z oblasti mediace je pokládána za velmi ceněnou zkušenost. Prostřednictvím účasti při těchto zkouškách máte možnost setkat se jak z teoretiky, kteří posuzují ústní část zkoušky, tak s praktiky, kteří se o zkoušku ucházejí. Zároveň při této příležitosti můžete potkat mnoho mediátorů z praxe, kteří se na veřejnou část zkoušky chodí opakovaně podívat ze zvědavosti. Tuto svou účast na zkouškách jsem dále doplnila další zkušeností, kterou bylo absolvování výcviku mediačních technik. Placený kurz byl v rozsahu 50 hodin veden zapsanou mediátorkou, která se každému účastníkovi individuálně věnovala (v mém případě i třeba skrze konzultace nad diplomovou prací). Závěr praktické části patří vlastnímu dotazníkovému šetření, k němuž jsem přikročila pro zmapování situace ohledně obecného povědomí o mediaci a možnostech jejího využití. V šetření jsem využila respondentů z řad Husitské teologické fakulty a vlastního blízkého okolí, ve věkovém rozmezí přibližně 20 až 30 let.

Skrze pracovní hypotézy v dotazníkovém šetření jsem si chtěla ověřit své přesvědčení, že česká veřejnost pojem mediace stále ještě příliš nezná. A dále, že nepanuje přílišná ochota mezi českou veřejností přijímat nové trendy v řešení sporů. Jako *první cíl* své diplomové práce jsem si vytyčila popsat jednotlivé mediační techniky, které se v České republice při mediaci nejčastěji využívají. V návaznosti na první cíl jsem si určila i *druhý cíl*. V něm jsem se snažila porovnat techniky, které se vyskytují v mediaci a které v terapii. *Třetím cílem* bylo ověření si obecného povědomí o mediaci mezi českou veřejností prostřednictvím dotazníkového šetření v praktické části diplomové práce. *Vedlejším cílem*, který měl však nejvyšší přínos pro mou vlastní osobu, byla praktická účast na mediačním

výcviku, který by mi následně mohl být obrovským přínosem při skládání mediačních zkoušek na Ministerstvu spravedlnosti ČR.

1. VÝVOJ MEDIACE V ČR

Jak již bylo v úvodu řečeno, označení mediace je mimosoudní vyrovnání sporů nebo též alternativní řešení sporů, které mělo v České republice svou historii vzniku, kterou se v následující kapitole pokusím stručně popsat shrnutím poznatků od předních autorů věnujících se dané problematice.

Protože materiálů k tomuto tématu je v každé literatuře o mediaci mnoho, tak se pokusím tuto kapitolu pojmut tak, že s každým odstavcem a zároveň jiným literárním odkazem doplním o vývoji mediace v ČR něco více.

Počátky mediace v České republice jsou vázány k 90. letům 20. století. Její know-how se šířilo z USA od nadace Partners for Democratic Change. V současné době je mediace řízena na úrovni zákona i na poli asociace, která též mediační služby nabízí. Mediace nyní již není tak neznámým pojmem i díky jejímu vyučování na vybraných vysokých školách. Mediace již není neznámým pojmem ani na poli sociální práce. (Metody a řízení sociální práce, Matoušek, 2008).

V roce 1992 bylo v České republice založeno „České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů“, které se ujalo role školitele, překladatele, reprezentanta mediace na našem území. Po několika letech a změnách v názvu této neziskové organizace došla mediace v České republice na přelomu tisíciletí ke konferenci s názvem „Mediace a její perspektivy v České republice“. Zde se mj. dospělo k závěru, že je potřebné vytvořit zaštiťující platformu, kterou se stala v roce 2000 Asociace mediátorů ČR (dále jen AMČR). Ta se na základě výsledků jednání z konference zavázala k dodržování stanovených pravidel a převzala tak roli vzdělávací, reprezentační, informační a kontrolní. Dalším milníkem v dějinách mediace v Čechách byla další konference. Tentokrát pod názvem „Mediace v netrestních věcech“, která si určila za cíl zakotvit mediaci v České republice i zákonem. A to se po dlouhém úsilí v roce 2012 podařilo. (Facilitativní mediace, Šišková, 2012)

Přijetím mediačního zákona, čili zák. č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů dalo Ministerstvo spravedlnosti ČR počátek nové éře mimosoudního řešení sporů. Tento zákon vznikl na popud již zmiňovaného ministerstva spolu s odborníky a organizacemi již dříve se zabývajících mediací. V témže roce 2012 vznikla k zákonu ještě vyhláška č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátorů, díky níž vznikl v roce 2013 na Ministerstvu spravedlnosti ČR první seznam oficiálně zapsaných mediátorů. Zákon ani

k němu předepsaná vyhláška však nezakazovala praktikování mediace „nezapsaným mediátorům“. Těm pouze s odkazem na §15 odst. 1 zákon o mediaci zakazuje užívat titulu „zapsaného mediátora“. (Mediace, Plamínek, 2013)

2. ZÁKLADNÍ STYLY MEDIACE V ČR

Jednotlivé styly mediace jsou v současné době v České republice zastoupeny třemi hlavními. První dva styly, facilitativní a evaluativní, se zaměřují v mediaci na dosažení dohody. Třetí, transformativní styl, se zajímá spíše o zlepšování a znovunastavování vztahů mezi stranami sporu. Styly jsou jednotlivými mediátory v praxi využívány pro jednodušší strukturování procesu mediace a pro zařazení mediátorů, ale zejména s ohledem na to, jakým mediačním výcvikem daný mediátor prošel. Styly ovšem nejsou závazné a mohou se prolínat. Mediátor je může v průběhu každé mediace flexibilně kombinovat a pracovat s jejich charakteristickými atributy dle potřeby.

V této kapitole jsem vycházela z materiálů, které jsem získala na akreditovaném výcviku mediačních technik (viz praktická část níže) a z odborné literatury, zvláště pak z Facilitativní mediace od autorky Tatjany Šiškové.

2.1. Facilitativní mediace

Facilitativní mediace je v české praxi nejčastěji využívaným stylem mediačního jednání. Při tomto stylu mediace je mediátor v roli opravdu nehodnotícího, nestranného prostředníka pro řešení sporu mezi stranami. Mediátor nedává v průběhu celé mediace stranám vlastní doporučení, nesděluje svůj názor na obsah ani jednotlivé kroky zvolené stranami. Tento postoj zaujímá mediátor zvláště proto, aby nemohl nikterak ovlivnit strany mediace. Strany by při vyslovení jeho názoru, rady či podobné invektivy do chodu mediace mohly nabýt dojmu, že názor mediátora je pro ně ten jediný správný a možný, což by však v důsledku nemuselo být pravdivé a finální dohoda by tak nebyla sestavena patřičně (čili tak, že je sepsáno pouze to, k čemu si obě strany sporu samostatně dojdou při hledání řešení sporu a co je pro ně opravdu tím nejlepším v dané situaci). Mediátor je při mediaci odborným garantem průběhu procesu mediace, strany sporu jsou odborníky na samotná řešení konfliktu.

2.2. Evaluativní mediace

Na rozdíl od první uvedené varianty je při tomto stylu mediace akceptovaná intervence mediátora do obsahu mediace ve smyslu vyjádření jeho vlastního názoru. Mediátor se v tomto případě může vyjádřit k obsahu i možnému řešení sporu. Tento styl mediace bývá využíván zejména tehdy, je-li mediátor, skrze své profesní a odborné zaměření, schopen

podat relevantní praktickou radu. Samozřejmě se tímto mediátor vystavuje riziku, že jím zvolený návrh řešení může natolik ovlivnit průběh mediace, že se ztratí jeho nestrannost a důvěra od obou (všech) stran sporu, což do jeho neutrality. Jím předložený návrh musí být tedy vyvážený, nesmí přímo „nadržovat“ jedné nebo druhé straně. Navržený způsob řešení musí být opravdu jen radou z praxe, kterou mediátor má, a musí být podložen jeho odbornými znalostmi z dané problematiky. Nicméně je nezbytné zdůraznit, že základní podmínkou evaluativního stylu mediace (čili stylu, kdy si mediátor může dovolit se k věci vyjádřit) je, aby s tímto způsobem mediace souhlasily obě (všechny) strany sporu. Rada, návrh, nápad či způsob řešení však nemusí být stranami vůbec akceptován a není pro ně nikterak závazným.

2.3. Transformativní mediace

Při tomto stylu mediace není cílem jednání dosažení dohody mezi stranami, ale jde především o narovnání vztahů. Hlavním propagátorem tohoto stylu mediace v České republice je pan Robin Brzobohatý.¹ Jak již bylo řečeno, tento styl je od předchozích odlišný skrze cíl práce, ale zároveň i způsob vedení procesu. Mediátor strany v transformativní mediaci nechá reagovat přímo na sebe, tudíž se ve většině případů jednání vyostřuje otevřenými hádkami stran mezi sebou. Mediátor v tomto případě strany nikterak nekoriguje ani neusměrňuje, ale naopak je nechá spor řešit tímto způsobem. Mediace v tomto případě může připomínat právě spíše terapii, v níž je odborník „pouze“ přihlížejícím u sporu stran. Takováto mediace nemá pevně danou strukturu procesu, mediátor volí postup a dané techniky dle konkrétní situace a kontextu, v němž se proces a strany aktuálně nacházejí.

¹ Více informací o tomto zapsaném mediátorovi je dostupných na webových stránkách Evropského institutu pro smír, mediaci a rozhodčí řízení. <http://www.esi-cz.eu/projekty/mediace-sance-prace/nasi-prednasejici/176-mgr-robin-brzobohaty>

3. ETIKA MEDIÁTORŮ

Z řeckého éthos, které popisovalo mrav, zvyk, obyčej nebo charakter, vzniklo dnešní slovo etika, jež je podmnožinou morálky, která je součástí každého člověka ve společnosti. Cíle etiky jsou odbornou literaturou poměrně přesně definovány i přes to, že nejde podat jednoznačný návod, jak se v jednotlivých situacích správně eticky zachovat. Protože jde vždy jen o individuální chvíli, situaci a osobnostní nastavení zúčastněných, což se v teorii etiky ani nedá podrobně popsat a připravit tak odborníka, který se chce eticky správně zachovat, na každou situaci, jež může v praxi nastat. (Ethika jako věda, Bláha, 1990) Jak z rozboru slova vyplývá, v etice se jedná o teoretický rámec, který je pracovníkům (zde konkrétně mediátorům) dán institucí, ve které pracují. Avšak konkrétní řešení jednotlivých etických témat zůstává v jejich rozhodovací kompetenci. Onomu teoretickému rámci bych se chtěla v této kapitole více věnovat a přiblížit tak jednotlivé etické kodexy, směrnice a standardy, jež se v mediaci obecně vyskytují.

„Obecně se etické kodexy zpravidla věnují následujícím tématům:

- Respektování jedinečné hodnoty a důstojnosti každé lidské bytosti
- Podpoře seburčení klienta
- Podpoře sociální spravedlnosti a profesní integrity“ (Metody a řízení sociální práce, Matoušek, s. 42)

Dále je možné zobecnit kodexy na „návod“ nejen pro odborníky, pro něž jsou určeny, ale i pro okolí, které se tak může dozvědět, na jakých principech daná profese funguje. Kodexy samotné pak v širším slova smyslu dokládají, že pro danou profesi je otázka etiky a morálky důležitou součástí. Jak již bylo naznačeno na začátku, tak kodexy sice popisují jednotlivá etická úskalí a dávají jistá doporučení, avšak nejedná se o podrobné popisy, jak by měl pracovník (mediátor) v dané situaci přesně postupovat. Takovýto návod ani není možný. Každý člověk jedná sám za sebe a není možné jeho jednání přesně připravit na základě nařízení konkrétního postupu, protože to by mu nezbyl prostor pro individuální rozhodování a jednání. S lehkou nadsázkou by v takovém případě, kdy by prostor pro individuální uplatnění svých profesních kompetencí pro odborníka nezbyl, profesi mohli dělat jen předem naprogramovaní roboti. Ale dalo by se poté ještě bavit o etice a morálce, která má být výsadou lidského chování? Po tomto exkurzu k podstatě samotných kodexů a etiky jako takové se již dostanu k etickým kodexům mediace.

Jak jsem již zmiňovala výše, v oblasti mediace v České republice je uznáváno několik dokumentů, které se etice mediátorů věnují. Jedná se především o Evropský kodex chování mediátorů, Směrnici Evropského parlamentu a Rady Evropy č. 2008/52/ES a Etický kodex AMCR. Ohledně Směrnice zde cituji definici od renomované mediátorky Lenky Holé, která říká, že: „Cílem směrnice je harmonizovat odlišné chápání mediace v jednotlivých zemích a oblastech a stanovit minimální standardy kvality. Směrnice zavazuje členské státy k podpoře a zajišťování kvality mediace, k podpoře vzdělávání mediátorů, k zajištění důvěrnosti mediace a k informovanosti veřejnosti o mediaci.“ (www.pravniprostor.cz, cit. 5. 3. 2016)

3.1. Etický kodex AMCR

V podrobnějším popisu etiky se odrazím od Etického kodexu Asociace mediátorů ČR, který je dostupný na webových stránkách AMCR a který jsem si zvolila pro jeho přehlednost a srozumitelnost výkladu. Proto ho zde uvádím jako zástupce v oblasti kapitoly o etice mediátorů.

V prvním bodě tento dokument zavazuje akreditované mediátory a členy AMČR k:

3.1.1. Povinnosti (mediátora) ke stranám

Mediátorovi tímto plynou povinnosti podrobně, srozumitelně a hlavně pravdivě popsat stranám, které do mediace vstupují, všechna fakta, která budou pro mediaci důležitá. Strany se tedy od mediátora musí dozvědět o finanční sazbě, kterou zaplatí. Musí se dozvědět o dobrovolnosti vstupu do mediace i o dobrovolném jednání a jednotlivých řešeních, za která si ponese strany plnou zodpovědnost. A především může mediátor stranám vyslovit souhlas s mediací, pouze pokud je sám plně připraven se případu na 100 % věnovat.

3.1.2. Povinnosti mediátora k procesu mediace

Zde vyvstává několik zásad, které musí mediátor vždy a za každých okolností respektovat. První zásadou je mediátorova nestrannost, kterou prokáže udělováním stejných podmínek a prostoru oběma (všem) stranám mediace. Taktéž se mediátor řídí zásadou neutrality, které dosáhne poté, co si ho jako osobu, jež bude mediací provázet, vyberou obě (všechny) strany dobrovolně. Stejně je podstatnou zásadou mlčenlivost, ke které se mediátor zavazuje v oblasti všech informací, které v průběhu mediace zazní. Mediátor je mlčenlivostí vázán

při oddělených jednáních, kde může informaci druhé straně poskytnout pouze a jedině po souhlasu strany první. Mlčenlivost je mediátory též deklarována skrze pravidlo, že i veškeré poznámky, které si mediátor v průběhu mediace zaznamenává, budou po skončení procesu skartovány. Povinností k procesu je pro mediátora tímto etickým kodexem myšleno i cílené podporování stran k samostatnému řešení (hledání řešení), která budou nejvhodnější pro závěrečné sestavení dohody. U této dohody musí být strany o všem detailně spraveny a musí být sestavena tak, aby stejnou měrou uspokojovala zájmy a potřeby obou (všech) zúčastněných stran. V tomto bodě etického kodexu AMČR se též píše i o možnosti odstoupení od mediace. Pro mediátora je toto možné pouze z vážných důvodů, ale strany sporu mohou odstoupit od mediace v jakékoliv fázi a bez dokládání důvodů. V neposlední řadě je zde zmíněna zásada neprovádění mediace s osobami, které jsou intoxikované alkoholickými či jinými návykovými látkami nebo s osobami, jejichž mentální a psychické schopnosti nedostačují pro práci s touto metodou řešení sporů.

3.1.3. Povinnosti mediátora ke kolegům

Z tohoto bodu etického kodexu AMČR plyne, že pro mediátory je zakázáno vstupovat do jakéhokoliv procesu mediace, který je veden již jiným mediátorem, pokud o to strany sporu neprojeví zájem a zároveň pokud to všichni zúčastnění neschválí. Taktéž se během mediace mediátor nesmí negativně, hanlivě či jinak degradujícím způsobem vyjadřovat o svých kolezích. Bude-li mít přesto mediátor potřebu kritiku vůči svým kolegům vyjádřit, učiní tak pouze v situaci k tomu určené.

3.1.4. Povinnosti mediátora k profesi

Zde se etický kodex vyjadřuje v tom smyslu, že mediátor musí dbát na dobrou pověst profese, kterou reprezentuje. A to nejen z hlediska dobré reprezentace své osoby, ale taktéž aby vhodným a cíleným způsobem reprezentoval instituci, ve které je v rámci své profese zaměstnán. Zároveň je mediátorovi tímto bodem ukládána povinnost neustále pracovat na svém dalším vzdělávání a zdokonalování a realizaci mediace pouze v oblastech, v níž je k tomu patřičně kvalifikovaný.

3.1.5. Povinnost mediátora ke společnosti

Tento bod zavazuje mediátora k tomu, aby zohlednil nejen zájmy stran, ale následky, které jimi zvolená řešení mohou mít i na jejich okolí a společnost jako takovou. Mediátor na základě této zásady musí dohlédnout, aby finální dohoda nezasahovalo do práv ostatních

občanů a aby kromě stran byla uspokojující pro všechny, jichž se její dopad dotýká, nejen pro zúčastněné procesu mediace.

3.1.6. Řešení stížností

Nastane-li situace, kdy je nezbytné řešit nějaké stížnosti, které byly prokazatelně v rozporu s etickým kodexem mediátorů ČR, tak se mediátor či strany sporu obrátí na Etickou komisi AMČR. Ta podléhá volbě prostřednictvím Rady AMČR.

Napříč všemi oblastmi mediace je etika pro mediátory závazná především v zásadách nestrannosti, neutrality, mlčenlivosti a dobrovolnosti, na jejichž základech je vystavena celá metoda mediace jako takové. Nesmí se při těchto zásadách ovšem opomenout na lidský přístup mediátora ke stranám, kterým by měl hlavně dát prostor skrze mediaci své problémy řešit a měl by též dbát na to, aby na řešení sporů formou mediace strany (i další klienti) nezanevřely. S ohledem na lidskost též mediátor musí být dostatečně „férový“ ke stranám i k sobě a nepřijímat případy, které by se ho tematicky nějak dotýkaly a které by tak mohly poskvřnit právě základní zásady nestrannosti a neutrality. „Férové“ by v tomto ohledu měly být i strany, protože pokud by do mediace nešly s čistými zájmy (čili s upřímnou snahou spor vyřešit) a zatajily by např. některé informace, tak by předem odsoudily mediaci k zániku.

4. TECHNIKY POUŽÍVANÉ PŘI MEDIACI

V následující kapitole budou popsány nejpoužívanější techniky, které se při mediaci v České republice využívají.

4.1. Kladení otázek

Obecně je kladení jakýchkoliv otázek základním prvkem mediátorova vedení mediačního procesu. Pomocí otázek na začátku procesu zjišťuje prvotní informace a následným zpřesňováním a doplňujícími otázkami celý proces vede, koriguje a reguluje. Dané otázky mohou tedy proces mediace zrychlit, nebo naopak zpomalit, pokud by se jimi jen odcházelo od tématu. To by se ovšem samotnému mediátorovi nemělo stát, protože na základě svých zkušeností a praxe by měl být schopen odhadnout, na co je zrovna vhodné v dané fázi mediace se ptát a na co nikoliv. Neznamená to ovšem, že by se některým otázkám např. úplně vyhýbal, protože by mohly být klientům nepříjemné. Jde spíše jen o správné načasování.

Základní rozlišení je na otázky otevřené a zavřené. (Mediace, Plamínek, 2013)

Otevřené otázky se dle teorií mají klást především v počátečních fázích mediačního procesu. Jsou to otázky delší, na zamyšlení, na rozvedení tématu a hlubší popis situace, v níž se mediované strany zrovna nachází. Jedná se o otázky, které mají mediátorovi pomoci dozvědět se nezbytné detaily, které bude následně zpřesňovat doplňováním dalších otázek. Z mého pohledu jsou otevřené otázky v začátku mediace vhodné i pro navození pozitivní atmosféry. Klienti se v počátku procesu mohou stydět, mohou se obávat a především (většinou) neví, co je čeká. Proto jde o to, je i za pomoci otevřených otázek tzv. „rozpovídat“.

Konkrétně může jít o otázky typu: „Řeknete mi o tom více?“, „Co byste si představovala, že během toho mediačního procesu vyřešíme?“, „Co jste si v dané situaci myslela, co jste při tom cítila?“, „Jak si myslíte, že tuto situaci chápe druhá strana?“, apod.

Oproti tomu je zde druhá kategorie otázek, jimiž jsou otázky zavřené. Z logiky věci vychází, že používáme-li otevřené otázky na začátku mediace, tak zavřené otázky budeme používat na jejím konci. Není to ovšem tak jednoznačné. Zavřené otázky se charakterizují jako nástroje regulace komunikace. Mediátor je má jako „záchrannou brzdu“, pokud by se začala komunikace vymykat kontrole. Pomocí kladení zavřených otázek, na něž zpravidla

jde odpovědět pouze „ano“ či „ne“, se dá klienty usměrnit. Dá se je utišit, pokud by začala atmosféra houstnout a komunikace by ztrácela smysl. Mediátor zavřenými otázkami však musí šetřit, musí vědět, kdy je vhodné tuto komunikaci mezi klienty až třeba zastavit. Pokud se totiž zeptá na jednoznačnou věc a klienti jednoslovně odpovědí, tak se umocní mediátorovo postavení. Dostane se do pozice vedení komunikace. Což je mocný mediátorův nástroj, který však musí být správně a citlivě využíván. Vráťím-li se však k původní myšlence, tak zavřené otázky nejsou využívány jen v závěrečných fázích, ale jak vyplývá z jejich charakteristiky, využívají se tedy v průběhu celé mediace. Nicméně je dle mého názoru žádoucí, aby mediace zavřenými otázkami končila.

Konkrétně např. „Myslíte si, že takto můžeme dohodu uzavřít?“, „Máte ještě další témata k prodebatování?“, „Cítíte, že takto bychom mohli od tématu odejít, uzavřít ho?“, atd.

Nedílnou součástí kladení otázek je dialog. **Dialog** je vlastně samotná komunikace mezi stranami sporu a mezi mediátorem. Jde pouze o to, jak je dialog veden. Zda samotná sdělení „padají na úrodnou půdu“, nebo zda je komunikování neefektivní. Proto zde s odkazem na literaturu Mediace, Plamínek, 2013 uvedu některé druhy dialogu.

Prvním druhem dialogu je přímý dialog. Ten je považován za nejjednodušší formu, protože se v něm jedná o komunikování zpravidla dvou osob mezi sebou, u nichž se očekává, že se střídají ve vyměňování argumentů, které kladou jeden za druhým. Bez dalšího odbíhání od tématu, prostě „řeší“ danou věc či situaci. Dá se tedy předpokládat, že při takovémto typu komunikování by neměly vznikat konflikty a nedorozumění, protože se předpokládá, že komunikační partneři se vnímají a poslouchají jednotlivá sdělení, na něž následně odpovídají. Samozřejmě nelze říci, že při přímém dialogu nemůže dojít ke sporům, protože charakteristika samozřejmě neurčuje téma dané komunikace. Avšak pro zjednodušení lze říci, že typ přímého dialogu se v mediaci příliš nevyskytuje. V mediaci je používán spíše jen ze strany mediátora, který přímo klade jednotlivé otázky daným stranám mediačního procesu. Pro představu se může jednat o dialog typu:

Mediátor: „ Proč jste za mnou přišli?“

Klient: „ Protože potřebujeme vyřešit náš problém.“

Mediátor: „ Můžete mi ho tedy jednotlivě popsat?“

Klient(i): „Jistě.“

Druhým typem dialogu je potvrzovací dialog. Ten je též využíván zejména mediátorem, který jimi potvrzuje jednotlivé obdržené informace. Potvrzuje, že sdělení slyšel, že mu rozumí. Jde o věty, které začínají: „Slyšel jsem,...“, „Pochopil jsem tedy, že...“, apod. Zpravidla se tohoto typu dialogu nedočkáme u klientů, protože ti k mediaci dochází v situacích, kdy komunikování mezi nimi nebývá již vůbec žádné či velice chabé a neefektivní, tudíž na potvrzování obdrženého argumentu od komunikačního partnera většinou již není prostor.

Posledním třetím typem dialogu je ověřovací dialog. Podobně jako předešlý potvrzovací je využíván v mediaci spíše mediátorem, který si tak zjišťuje, zda dané situaci, argumentu, gestu dobře porozuměl. Ověřuje si však své chápání verbálně. Nejčastěji větami jako: „Pochopila jsem správně, že...?“ nebo „Získané prostředky tedy chcete využít na..., chápu to tak dobře?“.

Takovéto rozlišení druhů komunikace může být však považováno za pouhé obecné rozdělení. Dialog může mít zajisté ještě mnoho různých jiných forem, typů a dalších druhů. Tomu se ovšem v dané kapitole nechci věnovat, nicméně na tuto skutečnost alespoň poukazují.

4.2. Aktivní naslouchání

S odkazem na předešlou kapitolu je aktivní naslouchání vlastně opakem kladení otázek. Je opakem, který je ovšem nesmírně důležitou součástí. Této technice je opravdu důležité porozumět, pochopit jí a především (pro mediátora) aplikovat ji do praxe. Díky aktivnímu naslouchání mohou vyvstat v komunikaci i detaily, které by mohly být přehlédnuty. Úkolem mediátora je právě tyto detaily odhalovat a pracovat s nimi.

V běžném životě se s opravdu aktivním nasloucháním od druhé strany setkáme jen zřídka. Zvláště v dnešní velmi uspěchané době kolem nás informace spíše jen tak prolétávají, než že by byly zachyceny, zpracovány a použity. Velmi málo v běžné komunikaci, dle mého názoru, věnujeme opravdu 100% pozornosti sdělením, která nám jsou předkládána. Jsme obklopeni záplavou informačních kanálů, které chrlí desítky nových věcí každou chvíli, ale námi většinou jen projdou - jak se tak říká „jedním uchem tak a druhým ven“. Jsme, podle mě, již skoro odvyklí pouze sedět a věnovat pozornost někomu před námi, protože jsme neustále „vyrušováni“ dalšími podněty kolem nás, ať již to jsou neustále blikající chytré telefony, notebooky, tablety a vůbec veškerá nyní již všudypřítomná moderní technologie.

Vrátím-li se však od svých úvah nad současnou komunikací k danému tématu aktivního naslouchání, musím jako první zmínit, že je to součástí takřka všech profesí, které za pomoci komunikace pomáhají ostatním. Aktivní naslouchání tedy musí umět nejen mediátor, ale i lékař, právník, terapeut a další. Při této činnosti nejde jen o to slyšet, co klient řekl, ale je třeba mu dát i zpětnou vazbu. Dát mu najevo, že sdělení bylo vyslyšeno, reflektováno. Zpětná vazba klientovi na jeho sdělení může být buď slovní, neboli verbální nebo neverbální. Verbální potvrzení přijetí určité informace jde několika způsoby, které si popíšeme později. Neverbální potvrzení může být pouhým pokývnutím hlavy, pokynutím ruky či jiným gestem, které je pro danou situaci vhodné. Zároveň však musí být v mediaci takovéto potvrzení přijaté informace neustále hodnotově neutrální, aby se udržela nestrannost mediátora v procesu. V reálném životě se danou zpětnou vazbou běžně tolik nezabýváme, a přesto můžeme dosáhnout požadované aktivního naslouchání, ale mediátor si musí hlídat své verbální i neverbální projevy aktivního naslouchání. Konkrétně lze uvést např. slovo „dobře“, které je v běžné komunikaci často používáno a běžně akceptováno, nicméně při mediaci by mohlo být příčinou konfliktů, pokud by tak jedna strana brala ono „dobře“ za potvrzování svých argumentů. Tím by mediátor stavěl druhou stranu do znevýhodněné pozice. Pro mediátora je, dle mého názoru, lepší se slovu „dobře“ raději vyhnout, bavíme-li se o technice aktivního naslouchání.

K danému rozdělení aktivního naslouchání na verbální a neverbální lze napsat toliko, že:

Neverbální je tedy prováděno pokyvováním, přitakáváním a podobnými gesty podporujícími klienta v další komunikaci. Verbální aktivní naslouchání probíhá zejména kladením dalších, doplňujících otázek či stručným komentováním.

Vedle aktivního naslouchání je nezbytnou součástí mediátorovy role přijetí všech sdělení bez rozdílu. Mediátor musí přijmout, neboli též akceptovat, všechna sdělení, myšlenky, ale i samotné osoby klientů, aniž by se k tomu jakkoliv vyjadřoval. Musí brát každou větu, každé slovo vážně bez toho, aby k tomu zaujímal jakýkoliv hodnotový postoj. Sdělení pouze přijme, zpracuje dle potřeb mediace a využije při dalším komunikování. Znamená to ovšem, že s jednotlivými sděleními nemusí mediátor třeba souhlasit, avšak ze své pozice to nesmí nechat znát a jednat s danými informacemi pouze tak, že je uzná jakožto názor klienta.

Techniky, jak teoretizovat aktivní naslouchání.(Plamínek, 2013)

Jednou z prvních možností je **parafrázování**, které je vlastně zopakováním sděleného vlastními slovy. Jde o jakési shrnutí hlavních bodů sdělení a zároveň o potvrzení si, že sdělení bylo správně pochopeno. Mediátor touto technikou zároveň zkouší, zda jím zvolená parafráze bude akceptovatelná pro obě mediované strany, čímž zároveň může i snižovat napětí mezi stranami, které mohou být na dané argumenty protistrany a priori „vysazení“. Mírnou úpravou slov a znění tak mediátor může docílit zklidnění komunikačního napětí, protože strany přijmou frázi mediátora a nemůže tak být dohadů o tom, že se jedná o frázi jedné nebo druhé strany sporu. Mediátor musí být ovšem velice obezřetný ve volbě parafrázovaných slov, aby naplno dostal své nestrannosti. Takže nesmí svou parafrázi hodnotit ani nikterak posuzovat, co bylo řečeno. Parafrázování tedy slouží k reinterpetaci myšlenek klienta, zatímco další varianta se zabývá spíše popisem pocitů klienta.

Další technikou aktivního naslouchání je vyjádření pochopení pocitů neboli odborně řečeno **zrcadlení**. Zrcadlení je pro mediaci velmi důležitým prvkem, protože se zde jedná o rozpoznávání a práci s emocemi. Emoce klienty ovlivňují pokaždé, jen je třeba je správně identifikovat. Nemusí se totiž jednat o evidentní přívaly a výbuchy emocí, ale jen o tón či dikci jednotlivých sdělení. V tomto ohledu se musí naučit mediátor číst v klientech, protože pokud se mu to podaří, tak je mnohem blíže úspěšné mediaci (čili dosažení dohody mezi stranami). Zrcadlením emocí dává nejen mediátor, ale jakýkoliv komunikační partner najevo, že danému sdělení rozumí, že ho chápe a akceptuje a zároveň tak dává prostor pro vyjasnění nejasností, pokud by sdělení pochopil špatně. Má tak prostor vysvětlit sdělení znovu.

Třetí variantou aktivního naslouchání je **zjišťování**, díky němuž si mediátor může dozjišťovat určité informace. S odkazem na předešlou kapitolu by měl zjišťovat pomocí otevřených otázek, aby se dozvěděl co nejvíce informací.

Za čtvrté je zde **povzbuzování**, které může být opět (jako již zmíněné celé aktivní naslouchání) rozděleno na verbální a neverbální. Neverbální povzbuzování může být opět pouhým pokynutím hlavou (ovšem pouze jedná-li se o potvrzení přijímání, ne potvrzování výroků), drobným pohybem ruky nebo povzbudivým výrazem ve tváři. Verbální povzbuzení může být realizováno třeba jen jednoslovně, jako „aha“, „jistě“ nebo „poslouchám Vás...“. Nebo celými větami, které tak vyjádří podporu mediátora straně, která právě hovoří, a dá jí tak prostor se svobodně vyjádřit. Podobnou technikou aktivního naslouchání je i oceňování, které se však na rozdíl od povzbuzování váže spíše na situace a

chování klienta v minulosti. Obě dvě tyto techniky jsou tedy jakousi formou komentování a doplňování klientova projevu.

Pátou technikou je průběžné shrnování dosud vyřčeného. Odborně lze nazvat tuto techniku jako **sumarizace sdělení**. Nejde však jen o pouhé opakování vyřčených faktů, ale jde o shrnutí ve smyslu posunu mediačního procesu tak, aby zaznělo podstatné a komunikace se tak mohla posunout dále. Shrnutí má několik dílčích bodů, které lze popsat následovně.

Základní funkce techniky shrnutí je totožná s celkovým popisem sumarizace, protože jde o připomenutí klientům, ve které fázi mediace se zrovna nacházejí. Jde o vyzdvižení podstatných momentů a korigování celého procesu mediace. Tato část shrnutí by se dala nazvat funkcí regulující (Plamínek, 2013).

Další funkcí shrnutí je snaha o docílení stejného vnímání daného faktu či situace. Mediátorovi zde jde o to, aby zaznělo vše tak, že závěr bude pochopen oběma (všemi) účastníky mediace stejně. Jedná se o funkci sjednocující. (Plamínek, 2013).

Ohraničující funkce shrnutí je velmi významnou součástí mediace, protože završuje, shrnuje jednotlivé fáze mediace či delší úseky v komunikování. Zvláště pak v konečné fázi mediace, čili té, jež předchází samotnému sepsání dohody a následné realizaci dohodnutých řešení sporů. Je opravdu nezbytné, aby bylo shrnuto vše podstatné, aby obě (všechny) strany mediace věděly o všech faktech a byly s nimi srozuměny.

V neposlední řadě je zde funkce tlumočící, která má za cíl zprostředkovat jednotlivé informace protistraně, tzv. přetlumočit dané sdělení. Mediátor může této funkce využít, když zaznamená, že protistrana by mohla sdělení nepostřehnout nebo nepochopit např. z důvodů složitosti výkladu. Využije ji prostě a jednoduše pro předejití případným nedorozuměním.

4.3. BATNA

Zásadní pojem používaný nejen v mediaci je zkratkou anglických slov „best alternative to a negotiated agreement“, což se překládá jako nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě.

Je to pojem, který většina literárních odkazů zařazuje jako součást vyjednávání. Já se ovšem domnívám, že je to natolik podstatný prvek, že by měl mít svůj prostor mezi technikami (čili měl by být ústředním pojmem celé mé diplomové práce), aby se tak dostalo její jedinečnosti, bavíme-li se o mediaci jako takové. Je ale na místě, abych tuto

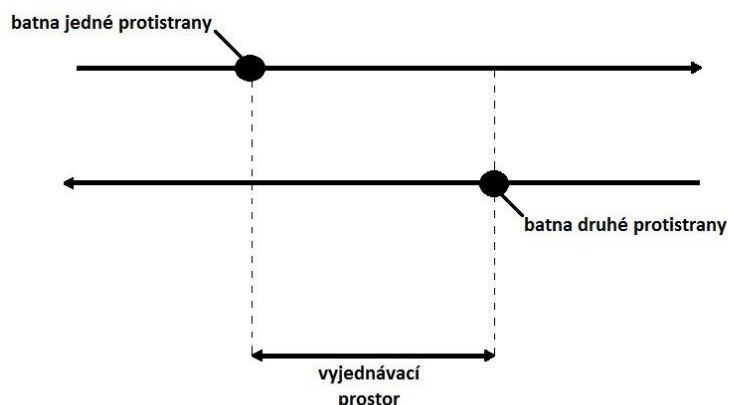
skutečnost, že se jedná o podmnožinu vyjednávání, neopomněla vyzdvihnout. Proto se o BATNĚ v kapitole vyjednávání zajisté ještě zmíním.

BATNA je popisována jako záložní varianta při vyjednávání. Je popisována jako varianta, za níž bychom se neměli dostat nebo bychom aspoň neměli dovolit vstoupit našeho oponenta. Je to „něco“, hranice, možnost či také řešení, které si v sobě sami nastavíme, jdeme-li se o čemkoliv s kýmkoliv domlouvat. BATNA je námi nastavené řešení, které využijeme, pokud spor nedopadne, jak jsme si naplánovali. Pokud BATNU nemáme, tak jdeme do boje (konfliktu) bez záchranné vesty. Jdeme se za něco přít a přitom nevíme, co všechno jsme ochotni ztratit. BATNA právě tyto věci, které v reálu opravdu nejsme ochotni ve sporu opomenout, zaštituje a chrání. Jde jen o to, abychom se nad BATNOU vždy dopředu zamysleli a opravdu si pomyslný seznam vytvořili. Nemusí se však jednat o konkrétní seznam věcí jako takových, jde spíše o připravení si záložní varianty, která nás uspokojí i přesto, že ve sporu prohráme. BATNA se dle literatury doporučuje již jen z důvodu podpory své sebedůvěry. Víme-li např., že náš oponent je argumentačně silnější a že prosazení našich způsobů řešení a možností nejspíš bude „přeargumentováno“, tak využijeme BATNU pro své vnitřní uklidnění, že i přes prohru budeme mít stále variantu, kterou půjde prosadit, čímž i přes všechno dosáhneme svého. BATNA je pro nás též i měřítkem, které porovnáváme se všemi předkládanými řešeními, takže bychom tak měli být schopni ubránit se jakékoliv manipulaci. (Konflikty a vyjednávání, Plamínek, 2009). Kromě již zmíněné sebedůvěry nám naše BATNA též dodává pocit svobody, protože nás odpoutává od závislosti na druhých. Tím, že svou BATNU máme, tak již neřešíme, co druhá strana řekne či udělá, ale zařídíme se podle sebe, podle své BATNY nezávisle na druhých.

Pro objasnění uvedu konkrétní příklad možné BATNY. „Při vyjednávání o nabízené práci vaší vnější BATNOU může být nalézt a přijmout jinou nabídku práce. Vaší vnitřní BATNOU bude závazek sobě samým, že bez ohledu na to, zda vyjednávání o práci, které vedete, nebo o jiné práci pro vás dopadne dobře či nikoli, nebudete – ať se stane cokoli – pouštět ze zřetele potřebu mít práci, jež vás uspokojuje a přináší vám naplnění.“ (Jak dosáhnout souhlasu aneb Jak nebýt sám sobě úhlavním nepřítelem, Ury, s. 51)

Ve zmíněné citaci autor (Wiliam Ury) užívá pojmů vnitřní a vnější BATNY, které bych nyní trochu vysvětlila. Za *vnější* BATNU autor považuje argument, který danému komunikačnímu partnerovi předkládáme při vyjednávání v daném konfliktu. Je to jedno z řešení, které tzv. dáme v plén při hledání jednotlivých řešení a za kterým si samozřejmě

stojíme a snažíme ho dostat. Viz při jednání o práci s naším případným budoucím zaměstnavatelem mu dáme najevo, že jím nabízená práce není jedinou nabídkou, a tak že pokud se nedohodneme, tak jednoduše přijmeme jinou nabídku. Tato vnější BATNA by ovšem měla být založená na realitě, protože předkládat svou vnější BATNU, která by byla jen výmyslem, by nám mohlo v celém vyjednávání pouze „podrazit nohy“. Čili nebudeme mluvit o jiné nabídce práce, pokud tato nabídka opravdu neexistuje. (Argumentovat vnější BATNOU, která by byla jen smyšleným tvrzením, může dle mého názoru, opravdu jen člověk, který si je ve svých argumentačních schopnostech jistý sám sebou. U toho by však sama BATNA asi nebyla až tak nezbytnou, když by se cítil dostatečně silný svými argumenty komunikačního partnera přesvědčit o nereálném faktu.) Za *vnitřní* BATNU pro sebe budeme mít onen „závazek sobě samým“, že i kdyby nevyšla ani jedna nabídka práce, tak nepodlehne tlaku, skepsi či beznaději a budeme hledat práci dál. Hlavně abychom neskončili bez práce nebo na pozici, která by nás neuspokojovala a nepřinášela nám naplnění. W. Ury zároveň píše, že bez vnitřní BATNY nelze vystavět ani vnější BATNU, protože by zde jinak nebyla motivace vůbec vyjednávat. Nebyla by vlastně motivace jednotlivá řešení vůbec hledat, předkládat a bavit se o nich. BATNU by v mediaci měly mít obě (všechny) strany, aby se tak zajistilo stejného uspokojení obou (všech) stran ve výsledné dohodě. Velkou výhodou v mediaci (ale i v jakémkoliv běžném vyjednávání) je fakt, známe-li BATNU protistrany. Předkládané možnosti řešení mohou být posuzovány ještě předtím, než budou vyřčeny, a dá se tak odhadovat, které řešení by bylo přijatelné druhou stranou a které rozhodně nepřijatelné z hlediska BATNY protistrany. Tímto vytváříme při mediaci (budu jmenovat již pouze ji, ačkoliv tento fakt je samozřejmě opět přítomen při jakémkoliv vyjednávání) tzv. vyjednávací prostor. (Konflikt a vyjednávání, Plamínek) Jedná se zde o virtuální prostor pro řešení, která nikterak nezasahují, a tudíž nezhodnocují jednotlivé BATNY zúčastněných stran mediace. Je to rozdíl, který zbude po vyškrtnutí všech řešení, které s jednotlivými BATNAMI nejsou slučitelná. Vyjednávací prostor může být i výsledkem brainstormingu, o němž se ovšem zmíním až později. Pro dokreslení předkládám obrázek, který přesně popisuje ukázkou vyjednávacího prostoru.



Obrázek 1: Jednorozměrný vyjednávací prostor

Zdroj: Plamínek, s. 64, Konflikty a vyjednávání

Jednorozměrný v daném kontextu znamená jednoduchý, ne složitý či více rozvětvený prostor určený pro vyjednávání. Dle autora je tento model spíše teoretický, protože při běžném komunikování (natož při mediaci, kam se dochází pro vyřešení konfliktů) se setkáváme spíše jen se složitějšími prostory pro vyjednávání.

4.4. Brainstorming

Technika využívaná při hledání možností řešení problémů, konfliktů, sporů. Jedna z definic zní: „Metoda volné spontánní diskuse na dané téma, založená na hledání nových nápadů a návrhů a na jejich dalším tvořivém kombinování a zlepšování“. (ABZ.cz, cit. 10. 2. 2016) Autorem je americký zakladatel společnosti BBDO pan Alex F. Osborn, který v roce 1939 potřeboval vytvořit nápady na svou připravovanou kampaň. „Jeho skupina se snažila nalézt řešení chrlením nápadů. Brainstorming je tedy technikou tvůrčího myšlení ve skupině (nebo ve dvojici při mediaci), do něhož se mohou všichni zapojit bez obav z nezdarů.“ (Facilitativní mediace, Šišková, s. 82). Jak již bylo v citaci zmíněno, nejedná se o techniku využívanou pouze v mediaci, ale napříč všemi vědními i laickými obory. Je nedílnou součástí práce ve velkých firmách a zvláště v dnešní moderní době, kdy je tlak na výkon pracovníků pracujících ve velkých kolektivech a v open office (open space), což jsou „velkoprostorové otevřené kanceláře“ (ABZ.cz, cit. 10. 2. 2016), opravdu stěžejní. A právě díky tomuto trendu rychlosti a výkonnosti a snahy zefektivnění práce zaměstnanců se v chodu běžného pracovního procesu využívá brainstormingu pro nalezení dalších, nových a neotřelých možností řešení daných problémů. Tato technika přímo vyzývá

účastníky k předkládání všech možných návrhů, které jim v daný okamžik vytanou na mysl. Dále podporuje aktivní spolupráci mezi lidmi, avšak respektuje zároveň i individualitu. Odbourává stereotypní způsoby řešení a předpojatost či kritiku, která často vývoji v hledání způsobů řešení brzdí práci jednotlivých zaměstnanců.

Vztáhneme-li brainstorming pouze na mediaci, dostaneme se ke stejným charakteristikám, ovšem v menší míře. V menším počtu účastníků, tudíž i v omezenějším počtu navržených řešení a kratší době provádění celé „bouře mozku“, jak bývá termín často doslovně překládán.

S odkazem na odbornou literaturu, konkrétně na kapitulu „role mediátora“ v knize paní doktorky Tatjany Šiškové (Facilitativní mediace, 2012), se nyní pokusím popsat brainstorming skrze jednotlivá pravidla. Přesněji skrze pravidla za uvedená jako za 1. Před brainstormingem, za 2. Pro práci s brainstormingem a za 3. Pro stanovení kritérií.

1. Pravidla před brainstormingem, která musí mediátor nastolit, aby technika vůbec mohla být využita a především pochopena účastníky, jsou následující. Kromě přípravy flipchartové tabule, což je „přenosná prezentační papírová (listovací) tabule“ (ABZ.cz, cit. 10. 2. 2016), je zvláště při mediaci nezbytné, aby byla nastolena příjemná, pozitivní a dané technice otevřená atmosféra mezi mediovanými. Pokud by tomu tak nebylo a jeden z účastníků se nechtěl účastnit nebo se třeba ostýchal či obával předkládat své návrhy, tak by celá technika ztratila svůj význam. Je tedy na mediátorovi rozhodnout, kdy (a zda vůbec) je vhodné tuto techniku použít a také na jaký problém. V této fázi mediace, kdy mediátor vyhlásí prostor pro brainstorming, je na něm, aby přesně vydefinoval cíl, který se bude při brainstormingu hledat. Jsou-li tedy obě (všechny) strany mediace srozuměny s cílem a důvodem brainstormingu, je nezbytné seznámit je s jistými pravidly. Konkrétně jde o to, že:

- Čím více nápadů, tím lépe – v této fázi jde hlavně o kvantitu;
- Nikdo se nemusí hlásit, nebude se zapisovat, kdo co řekl;
- Nebude se žádat vysvětlení, co to znamená;
- Žádný nápad nebude kritizován a hodnocen;
- Stanoví se čas 5 až 7 minut nebo vyslovení 10 až 20 nápadů, při hledání řešení je stanoven limit maximálně 30 minut

(Facilitativní mediace, Šišková, s. 82)

Podmnožinou pravidel „před brainstormingem“ jsou pravidla při shromažďování návrhů, která jsou spíše pro mediátora samotného, který musí zapsat každý vyřčený nápad. Dále podporuje, motivuje a povzbuzuje mediované ve tvorbě dalších návrhů a zapisuje i různé obměny jednotlivých formulací. Jde zde hlavně o zapsání všeho vyřčeného, i kdyby měl mediátor zapsat návrh s gramatickou chybou, tak podstatné je, že formulace budou čitelné a srozumitelné.

2. Další fází brainstormingu je určování pravidel pro práci s nápady. Tento krok je opět úkolem pro mediátora.

Pro objasnění celý brainstorming je částí mediace, kdy mediátor přebírá vedení („velení“) a na rozdíl od ostatních fází, kdy si k jednotlivým krokům a závěrům musí dojít účastníci sami, tak zde mediátor do velké míry technikou brainstormingu, skrze nastavená pravidla a kritéria, koriguje jednotlivé návrhy a chod celé této fáze.

Skrze pravidla pro práci s nápady sepisuje mediátor jednotlivé návrhy do tématicky příbuzných skupin a u toho zároveň odlišně označuje návrhy, které nejsou přijatelné pro obě strany. Označuje tedy ta řešení, které jednou či druhou stranou nejsou stoprocentně akceptovatelná. Při přepisování jednotlivých nápadů musí mediátor spolu s účastníky brainstormingu nalézt spojnice neboli kritéria, která srovnají jednotlivá řešení do skupin. Účastníci se sami musí rozhodnout, co je pro ně prioritní a co se může v hledání řešení upozadit. Stanoví si např., jaká řešení se budou sepisovat (a tím i řešit) co nejdříve a která naopak mohou být řešena až později.

3. V poslední fázi brainstormingu se kritéria pro výběr vhodných návrhů řešení sepíše a každý nápad zvlášť se dle nich vyhodnocuje a posuzuje tak, aby byl realizovatelný a vyhovující pro obě (všechny) strany.

Kritéria mohou být buď pevně daná, jakož je tomu např. při posuzování skrze akceptovatelnost daného řešení ze zákona, nebo to jsou kritéria, která si sami na základě uvážení a společného projednání nastaví sami účastníci brainstormingu. Mezi těmito pravidly se často objevují omezení skrze počet osob, maximální výši vynaložených financí nebo maximální časové rozpětí.

Brainstorming samotný, jak již bylo řečeno, se využívá pro posunutí průběhu mediace a pro hledání nových řešení. Je možné ho použít pouze jedenkrát za dobu celého mediačního procesu, proto si mediátor musí rozhodnout, za jakým účelem tuto techniku použije. Brainstorming totiž může být využit v různých fázích.

4.4.1. Brainstorming ve druhé fázi mediace

Ve druhé fázi mediace jde o získávání všech nezbytných informací. „ V této fázi mediace mají klienti prostor k nerušenému sdělení svého vnímání konfliktní situace. Jsou vedeni k tomu, aby sdělení směřovali k mediátorovi. Úkolem mediátora je naslouchat, otázkami podporovat klienty ve sdělování a otevřenosti a získat tak pro všechny zúčastněné maximum možných informací důležitých pro porozumění sobě i partnerovi.“ (Mediace v teorii a praxi, Holá, s. 121) Použije-li se brainstorming v této fázi mediace, tak jde o získání co největšího množství relevantních informací nezbytných pro mediátora, ale i pro obě (všechny) strany mediace, kterým se tak dostane možnosti slyšet (vidět) všechny body, které jsou k řešení, a zároveň si tím uvědomit, že protistrana má na vyřešení konfliktu též zájem. Při brainstormingu ve druhé fázi nejde o vyhodnocení jednotlivých nápadů (to se ponechává až na čtvrtou fázi mediace), ale jde o zjištění postojů, hodnot a náhledů protistrany. Také se výsledkem brainstormingu ve druhé fázi mediace může stát vyjasnění tématu, který je potřeba řešit, a taktéž poukázání na jednotlivé body, které se při hledání řešení konfliktu nesmí opomenout. (Facilitativní mediace, Šišková, 2012)

4.4.2. Brainstorming ve čtvrté fázi mediace

Čtvrtá fáze mediace je o hledání řešení. Závěrem této fáze je vyhledání všech možných způsobů řešení, která budou na základě vyhodnocení akceptovatelná pro obě (všechny) strany mediačního procesu. „V této fázi mediace je hlavním úkolem mediátora podněcovat klienty k tvůrčímu, kooperativnímu přístupu a udržovat proces zaměřený na budoucnost.“ (Mediace v teorii a praxi, Holá, s. 128) Použije-li se tedy brainstorming v této fázi, jde tedy (shodně s celkovou charakteristikou brainstormingu) o hledání nových návrhů vhodných pro řešení. Klienti jsou v této fázi a skrze brainstorming podněcováni, aby uvedli všechna možná řešení, která se následně dle stanovených kritérií rozřídí na vyhovující a nevhovující řešení. Vyhovující nápady budou již přímou základnou pro sepsání závěrečné dohody, která je předmětem další fáze mediace. (Mediace, Riskin, 1996)

5. ALTERNATIVNÍ METODY ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

V této kapitole se pokusím shrnout nejznámější a nejčastější způsoby alternativního řešení sporů, které dostupná literatura nabízí. Budu přitom vycházet primárně z řazení těchto alternativních způsobů z knihy paní doktorky Lenky Holé. (Mediace v teorii a praxi, Holá, 2011).

Samotné první slovo této fráze „alternativní“ je odvoláváním k řešení sporů, které neprobíhají soudní cestou. Dále se pod „alternativním“ dá vysvětlit i fakt, že při těchto metodách řešení sporů je mezi protistranami konfliktu vždy osoba či osoby, které jednotlivé zúčastněné nesoudí a nerozhodují za ně, kdo z nich má či nemá pravdu, ale fungují jako jakýsi prostředníci či lépe zprostředkovatelé mezi protistranami. V alternativních způsobech řešení se tedy vždy vyskytuje někdo, jehož rolí je doprovázet protistrany na cestě k nalezení smírného řešení a uzavření dohody, aniž by kvůli tomu museli právě před soud. Alternativní způsob řešení je též označován v odborné literatuře zabývající se daným tématem zkratkou ADR. Anglické znění této zkratky je „alternative dispute solution“. Odborné anotace o pojmu ADR poté píše jako „o procesech řešení sporů na základě jiných prostředků, než je řízení před soudem; např. arbitráží (rozhodčím řízením), zprostředkováním, zjednodušeným řízením (minitrials)“. (Blackův právní slovník, Black, s. 81)

Alternativní způsoby řešení konfliktů dávají možnost spory řešit jiným způsobem, ale neztracují tím řízení soudní. Naopak, pokud by ADR neskončilo dohodou nebo řešením uspokojujícím obě (všechny) strany konfliktu, tak je vždy možnost se na soud obrátit. Oproti soudnímu řízení však ADR disponují několika výhodami, díky nimž k nim lidé též přistupují. Tyto výhody jsou v oblastech, do nichž právě ono soudní řízení nemůže dospět. Mezi základní charakteristiky ADR patří dohoda čili, že výsledkem není vítězná a poražená strana, ale závěrem je kompromis mezi řešením zúčastněných stran. Kompromis je zároveň i další charakteristickou vlastností, která zajišťuje rovnost mezi stranami konfliktu. Dalšími rysy jsou nezávaznost a především dobrovolnost. To je rys ze všech nejzásadnější, protože je zároveň i podmínkou pro vstup do jakéhokoliv alternativního sporu řešení. Dobrovolně totiž musí do sporu vstupovat obě (všechny) strany sporu a stejně tak dobrovolně mohou z ADR vystoupit. Pojem dobrovolnost se též vztahuje i na

samotnou volbu mezi jednotlivými metodami ADR a taktéž na dobrovolné řízení si průběhu a především výsledků daného řízení. (Rozhodčí řízení, Rozehnalová, 2008)

Nespornou výhodou alternativních způsobů řešení konfliktů je prokazatelně nižší finanční náročnost daného řešení, stejně tak jako kratší doba řešení, protože průběh ADR mají pod kontrolou samotné strany sporu. Ony samy jsou tak zodpovědné za celý průběh, s čímž souvisí i fakt, že při ADR je podpořena větší spolupráce a zúčastněnost obou sporných stran. Zároveň je zajištěna větší důvěrnost poskytovaných informací, protože podmínky a proces si určují samy strany konfliktu. (Alternativní způsoby řešení sporů, Rozehnalová, 2002)

Nyní již přistoupím k jednotlivým druhům ADR.

5.1. Mediace

Vychází z latinského slova „medius“, což je překládáno jako prostředník. Anglický pojem „mediation“ znamená „řešení konfliktu za pomoci neutrálního prostředníka“ (Facilitativní mediace, Šišková, s. 67). K tomuto pojmu se v této kapitole již nebudu více rozepisovat, protože se jedná o pojem ústřední, vysvětlený již na začátku této mé diplomové práce.

5.2. Facilitace

Ústřední postavou takového alternativního řešení sporů je tzv. facilitátor, který je ve sporu mezi stranami nezávislým zprostředkovatelem, který ovšem disponuje pravomocemi, které mu sami zúčastnění sporu vložili. Facilitace může být tedy označena za více direktivní než třeba mediace, kde je průběh procesu pouze a plně v rukou mediovaných. Ve facilitativním způsobu řešení sporů facilitátor více koriguje a zasahuje do procesu mediace pomocí pravidel, jež se stanovila na začátku a jež obě (všechny) strany mediace odsouhlasily.

5.3. Konciliace

Je pojmem odvozujícím se od latinského slova „consiliare“, které je překládáno jako daní dohromady či shodnutí. Konciliace bývá velmi často zaměňována s mediací a její charakteristikou. Je zde ovšem několik podstatných rozdílů. Prvotně se třetí osoba, zde vedena jako konciliátor, snaží dostat protistrany ke shodě pomocí svých návrhů nejvhodnějšího řešení. (Alternativní způsoby řešení sporů, Rozehnalová, 2002) To je základní rozdíl od mediace, kde mediátor naopak své možnosti řešení vůbec nesmí

vyslovit. Laicky řečeno je konciliátor jakýmsi aktivnějším mediátorem. Nemá na rozdíl od něj ovšem pravomoc sepisovat závazně platné a veřejnými instancemi uznatelné dohody. Konciliace tedy spočívá v aktivnějším vedení stran konfliktu a vede k jejich vzájemnému zprostředkování informací.

5.4. Minitribunál

Neboli druh alternativního řešení sporů, označovaný též zkráceně i jako minitrial, je metodou, kde si strany sporu nejprve společně určí tzv. minitribunál. To je v podstatě obdoba soudního řízení, ovšem zde se jedná o zkrácenou a zrychlenou verzi takového procesu. Obdobně jako je tomu před soudem, si obě (každá) strany určí svého zástupce, který co nejstručněji přednese nezbytné okolnosti konfliktu před členy minitribunálu. „Na základě prezentovaných informací a po vyslechnutí stran sporu se členové rozhodovacího výboru sejdou na neveřejném, soukromém rokování a snaží se (s nebo bez pomoci třetí strany) najít dohodu (smír).“ (Arbitration and mediation in international business, Bühring-Uhle, 2006). Minitribunál může představovat více členů, ale může se jednat i o jednoho oběma (všemi) stranami zvoleného neutrálního zástupce, který sám rozhodne o výsledné smírní dohodě na základě vyslechnutí zástupců stran.

5.5. Expertiza

Alternativní způsob řešení sporů využívaný zejména v situacích, kdy je žádoucí rozhodnout správnost jednotlivých řešení na základě nezávislého posudku od předem určeného experta. Tento neutrální a často předem zvolený odborník vstupuje do sporů, aby vyřešil konflikty svým postojem, názorem, posudkem, avšak záleží na samotných stranách a na jimi stanovených pravidlech, do jaké míry budou tento expertní neutrální posudek reflektovat. Nejedná se o soudní řízení, kde by byl závěr posudku na jednotlivých stranách přímo vymahatelný. Nicméně by se ztratil celý smysl expertizy, jakožto alternativního způsobu řešení konfliktu, kdyby strany onen vystavený posudek neakceptovaly. Znalecký posudek je expertem vypracován objektivně a posuzuje sporné skutečnosti skrze optiku nezávislé třetí strany, která do sporu nikterak nezasahuje ani se konfliktu neúčastní. (Mediace v teorii a praxi, Holá, 2011)

5.6. Rozhodčí řízení

Arbitráž je možná častějším označením tohoto druhu ADR, který je jedním z nejvyužívanějších způsobů mimosoudního řešení sporů. Základní právní úprava

rozhodčího řízení je vázána na zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů (zkráceně nazýván zák. o rozhodčím řízení). Základem je zde opět určení nezávislé třetí osoby nebo i více osob, které si strany sporu předem stanoví pro závazné rozhodnutí v jejich daném sporu. Nejčastěji těmito rozhodci bývají právníci či advokáti, ale není to podmínkou, protože jde hlavně o osobu, která je stranami konfliktu dobrovolně zvolena jako jimi uznávaný odborník na danou problematiku. Ať již daná neutrální třetí osoba však je či není právníkem, musí být dostatečně erudovaná na to, aby sestavila závazně platnou závěrečnou smlouvu, která bude v souladu s právními předpisy. (Rozhodčí řízení, Rozehnalová, 2008)

5.7. Med-arb

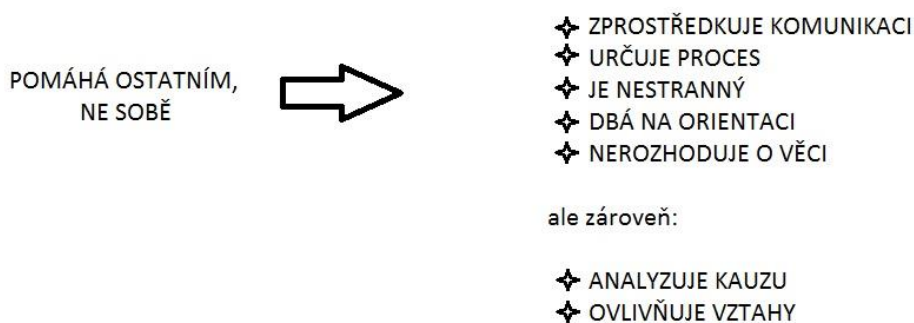
Již z názvu tohoto druhu alternativního stylu řešení je patrné, že se jedná o spojení dvou výše jmenovaných ADR. Konkrétně jde o propojení mediace a arbitráže. Jde o propojení, které může, ale též nemusí být přesně ohraničeno a rozděleno. Pokud by hranice mezi mediací a arbitráží byly přesně a patrně rozdělené, tak by se jednalo o tzv. oddělenou formu med-arb. Naopak smíšená forma med-arb rozdíl mezi jednotlivými druhy ADR téměř potírá. V praxi jde o to, že jedna předem určená, neutrální osoba, která stojí mezi stranami sporu, je ponejprv brána za mediátora a posléze za arbitra. A to proto, že při tomto způsobu řešení konfliktů je snaha spor nejdříve vyřešit formou mediace, a až když se k jednotné smírné dohodě nedospěje, tak se v tomtéž procesu kontinuálně přistoupí k formě rozhodčího řízení. (Alternativní řešení sporů, Raban, 2004)

5.8. Arb-med

U této poslední mnou vypsané metody jde znovu o spojení stejných metod jako v předešlém odstavci, avšak v opačném pořadí. V rozhodčím řízení arbitr dojde svého závěru, který však veřejně nesdělí až do chvíle, kdy by v dalším kroku (čili ve fázi mediace) sporné strany k žádné oboustranné dohodě nedospěly.

6. MEDIÁTOŘI

V nadcházející kapitole se budu věnovat tématu mediátorů, blíže popsáném v následujícím obrázku, který stručně shrnuje hlavní práva a povinnosti mediátorů, která následně blíže rozeberu a přiblížím.



Obrázek 2: Hlavní povinnosti a práva mediátora

Zdroj: Plamínek, s. 79, *Mediace*

Jak již ze samotného hesla v obrázku vyplývá, bavíme-li se o mediaci jako takové, tak se pohybujeme v kategorii profesí, které se řadí mezi pomáhající. Ono pomáhající je linií v celém mediačním procesu. I když pod pojmem pomáhající profese jsou zatím v povědomí veřejnosti spíše pouze zaměstnání, jako je lékař či sociální pracovník, povolání mediátora snad již též zabírá své nepostradatelné místo. V mediaci se však bavíme o pomoci ne přímo klientům, ale oběma stranám sporu. Nepomáhá se zde pouze jednomu klientovi, který za mediátorem dojde s nějakým svým problémem, ale bavíme se o řešení problému, jehož součástí je i další strana (nebo i více stran sporu). K tomu, aby mohl mediátor klientovi neboli stranám konfliktu pomoci, potřebuje být vybaven několika dovednostmi. K těmto dovednostem dospěje řádným složením mediátorských zkoušek. Ať již se jedná o složení zkoušek na ministerstvu spravedlnosti a následně tedy zapsání do oficiálního seznamu mediátorů,² nebo složení zkoušek v AMČR (Asociace mediátorů České republiky), stát se řádným mediátorem vyžaduje splnit patřičné vzdělání a doložení dosažené odbornosti v mediaci. Otázkou vzdělávání se budu podrobněji zabývat ještě

² Tento oficiální seznam mediátorů je následně využíván na soudech, které tak mohou vybrat a doporučit daného zapsaného mediátora svým klientům, kterým mediaci doporučí. Tento aktuální seznam je k nahlédnutí na http://mediatori.justice.cz/MediatorPublic/Public/FR003_ZverejneniVybranychUdaju.aspx. Více se k otázce zapsaných mediátorů dostanu v podkapitole „zapsaní mediátoři“

v následujících kapitolách. Nyní se však vrátím k tématu této kapitoly, jímž jsou charakteristické vlastnosti mediátora.

Dříve než se dostanu k podrobnému popsání jednotlivých rolí, které může mediátor zastávat, tak shrnu *základní požadované dovednosti každého mediátora*. Výsádním požadavkem na mediátora je jeho *nestrannost a neutrálnost*. Tyto dovednosti však nemusí zvládnout každý. Zároveň se je každý též ani nemusí zvládnout naučit (ani při řádném vzdělávání v mediaci), z čehož podle mě vyplývá jediné – a to, že mediátora nemůže dělat každý. Je to velmi složitá pomáhající profese, která i přes svá jasně daná pravidla musí být velice flexibilní a schopná dobře, rychle, ale kvalitně improvizovat. Vrátím – li se k *nestrannosti* mediátora, popíši tím i shodnou základní zásadu celé mediace. Protože jak mediátor, tak mediace samotná je založená na nestrannosti. Nestrannosti ve smyslu „nenadržování“ ani jedné (žádné) ze stran konfliktu. Osoba mediátora se musí vyvarovat náklonnosti, shovívavosti či snad sympatiím k jedné ze stran sporu. Pokud by mediátor již na začátku mediace nezarazil takovou tendenci, tak nejenže nedosáhne kýženého výsledku mediačního procesu, ale primárně by spor, kde ví, že nemůže být stoprocentně nestranným, neměl ani vést.

Druhý pojem, tedy *neutrálnost* mediátora, může být vysvětlován jako nehodnotící postoj mediátora vůči názorům i nalezeným řešením. Neutrální mediátor si musí „odpustit“ jakékoliv poznámky k průběhu mediace. Nesmí se k jednotlivým závěrům svých klientů vyjadřovat, aby je neovlivňoval. Pokud by opět mediátor cítil, že jsou jednotlivé strany sporu se svými názory v přílišném protikladu od mediátorova smýšlení, tak by se daného sporu měl vzdát či ho předat některému ze svých kolegů. (Mediace, Riskin, 1996)

6.1. Role zapsaného mediátora

Při popisu role jsem vycházela z definice sociální role, která je vázána na způsob chování, které je očekávatelné vzhledem k určitému sociálnímu statusu. Každý člověk v průběhu života hraje (neboli žije) v několika rolích. Tyto role jsou buď souběžné, že např. žena je matkou a zároveň manželkou a nebo role nezávislé na sobě, což může být např. zákazník v obchodě, pacient u lékaře, apod. (Slovník sociální práce, Matoušek, 2008)

Jak z uvedené definice vyplývá, tak každý člověk se v životě pohybuje v několika rolích. Ve všech rolích by měl vědět proč a jak je zastávat. Stejně jako každý člověk, tak i mediátor zastává v průběhu mediace několik rolí a stejně tak musí vědět, proč se v dané

pozici zrovna nachází a jak má s danou rolí v mediaci zacházet. O rolích mediátorů se můžeme dočíst snad v každé literatuře, která se tématem mediace zabývá. Já si pro přehlednost vybrala popis rolí, který nabízí A. Bednařík (2003). Autor popisuje jednotlivé mediační role skrze charakteristické rysy jiných profesí. Využívá při tom pojmenování jako je „ terapeut, učitel, detektiv, stratég, strážce, inovátor či mluvčí“.

- Pod pojmenováním „terapeut“ se dá shrnout role mediátora, který je vnímavý k pocitům, názorům, emocím a vůbec celkovému „rozpoložení“ jednotlivých stran konfliktu i k průběhu mediace jako takové. Mediátor „terapeut“ se objevuje především v počátečních fázích mediace, kde je nezbytné navodit pozitivní atmosféru a prostředí otevřené komunikaci. Charakteristickými vlastnostmi pro terapeuta³ je empatie, schopnost naslouchat a podpořit klienta v jeho těžkých životních situacích. Dále je to schopnost mediátora-terapeuta naučit a podpořit strany sporu v komunikování, které je pro mediační proces přínosné. V této roli je mediátor vlídným, nicméně neustále neutrálním a nestranným podporovatelem jednotlivých stran konfliktu i celého průběhu mediace.

- Mediátor „učitel“ je role, která by měla být přítomna zejména v počátečních fázích mediace, aby naučila strany konfliktu správně a efektivně mezi sebou jednat. Vysvětlí-li mediátor „učitel“ na začátku zúčastněným vše dostatečně pořádně, ušetří tím v mediaci nejen čas, ale především případná nedorozumění v jednání. Stejně jako učitel ve škole musí své žáky připravit na jednotlivá pravidla, která se na území školy musí dodržovat, tak „učitel“ v mediaci vyjasní kritéria, dle nichž se bude na jednáních pracovat.⁴ Ze statusu své role mediátora-učitele si může mediátor dovolit jednotlivé strany pokárat a upozornit na jejich přečin vůči nastaveným pravidlům v průběhu celé mediace. Je-li mediátor zároveň např. i právníkem, tak může strany upozornit i na právní vymahatelnost, splnitelnost a

³ Vzdělání v terapii lze dosáhnout studiem, většinou postgraduálním. Nejčastěji se terapeuty stávají lidé zabývající se některým z pomáhajících zaměstnání, jako jsou třeba psychologové či psychiatři. „Terapeut se pomocí systematických rozhovorů snaží s klientem zpracovávat životní témata, která klient buď sám přináší, nebo se v průběhu setkávání postupně vynořují.“ (www.Svetpsychologie.cz/terapeut.cz, cit. 15. 2. 2016)

⁴ Tato fáze mediace je fáze 1., kde mediátor vysvětlí stranám, co to mediace vlastně je a jak v ní bude vystupovat mediátor a jak strany sporu. Mezi základní pravidla, která by v této fázi měla zaznít, patří ujasnění si toho, jak se budou strany sporu (i mediátor) při jednání oslovovat. Stanovuje se čas, který bude pro jednotlivá jednání vymezen, stejně tak jako doba přestávek. Tyto přestávky mohou být využívány jak samotným mediátorem (vnímá-li např., že oddechový čas by pomohl uvolnění napjaté atmosféry), tak stranami sporu, které přestávku mohou např. využít pro vyřízení si telefonátů, protože během mediace je zvykem mít mobilní telefony vypnuté. V první fázi mediace se také vyjasní, zda si jsou obě strany rovny mocensky, aby se dosáhlo spokojenosti s výsledkem mediace (při dohodě) na obou stranách. Pro podporu při jednání se využívá i připravených papírů a tužek tak, aby si strany sporu „neskákaly do řeči“, ale své poznámky či námítky si zapsaly a vyslovily je, až na ně přijde řada. Tím si mediátor zajišťuje korigovatelnost atmosféry, která by se mohla vzájemným narušováním se rychle zvrtnout např. v hádku. V neposlední řadě v této první fázi má zaznít deklarace důvěrnosti sdělených informací. K tomu je mediátor zavázán i skrze etické kodexy a standardy mediátorů. (Facilitativní mediace, Šišková, 2012)

vůbec realizovatelnost jednotlivých řešení, která strany předloží. Všeobecně je však postavení mediátor-právník řazena spíše mezi rizika pro mediátory, právě pro udržení *základních požadovaných dovedností mediátora (viz nestrannost a neutralnost)*.

- Role mediátora „detektiva“ se též prolíná celou mediací, ale neočekávanější je ve druhé fázi mediace, čili při zjišťování všech nezbytných informací a detailů ohledně konfliktní situace.⁵ Stejně jako detektiv při vyšetřování si mediátor-detektiv zaznamenává jednotlivé informace, avšak nejen pro sebe, ale především pro sporné strany. Tato role mediátora může být pro úplnost pojmenována i jako „soukromý detektiv“, protože v jednotlivých sděleních a situacích vyhledá pro druhou stranu detaily, které jí unikly, a předá jí je. Jako „soukromé očko“ si mediátor nasloucháním stranám doplňuje i kontext vzniklého sporu, čímž se může lépe zorientovat v problému.
- „Stratég“ je v mediaci rolí, v níž se mediátor řídí jednotlivými kroky, dodržuje fáze mediace a především předpovídá možné následky jednání. Konkrétně se snaží předejít konfliktním situacím a zbytečně vyhoceným emocím. Poukazuje strany konfliktu na možné dopady jejich daného chování, čímž opět uvolňuje cestu pouze realizovatelným řešením, které v závěrečné dohodě budou sepsány, pouze vyhovují-li oběma (všem) stranám.
- V podpoře pouze realizovatelných, vyrovnaných a též také právně vymahatelných řešeních při sepisování dohody dohlíží mediátor- strážce. Role „strážce“ též dohlíží na dodržování v počátku stanovených pravidel, která spravedlivě dbají na stejný prostor pro obě (všechny) strany mediace.
- Role „inovátora“ dostává do popředí mediačního procesu postupy brainstormingu a dalších technik, které podporují aktivní jednání stran. Mediátor-inovátor podporuje nové prvky, nápady a návrhy řešení, se kterými strany přijdou. V této roli si může i mediátor dovolit být více aktivní a sám navrhnout či poukázat na jednotlivé body či snad i možné způsoby řešení. Vše však mediátor musí udržet v rovině, jež mu je oficiálně definovaná.
- Poslední rolí mediátora je „mluvčí“. Skrze tuto roli má mediátor prostor mediací moderovat, komentovat nebo lépe řečeno řídit. Prostřednictvím role „mluvčího“ udržuje mediátor jednání v chodu. Pro tuto roli by měl být mediátor vybaven dobrými komunikačními schopnostmi. Zejména by měl umět vysvětlovat, osvětlovat a vhodným

⁵ Druhá fáze mediace je nejen pro samotné zjišťování podrobností o konfliktu, kvůli kterému strany k mediaci přistupují, ale slouží i pro vyslechnutí si stran mezi sebou navzájem. Ve sporu je mnohdy základním problémem fakt, že v napjaté atmosféře konfliktu strany ani neví, co jim ta druhá strana říká. Tím, že ve druhé fázi mediace obě (všechny) strany dostanou stejnou možnost vyjádřit svůj pohled na problém, se dá docílit uvolnění napětí. Mediátor v této fázi technikou aktivního naslouchání strany vyslechne a přenesse sdělení druhé straně. (Medice, Riskin, 1996)

způsobem předávat jednotlivé informace/sdělení. Neměl by se bát mluvit, ba naopak by měl být dostatečně průbojný, aby informace stranám zprostředkoval a tím zajistil průchodnost komunikace mezi stranami sporu. (Riesenie konfliktov, Bednařík, 2003)

Jak již bylo v této kapitole zmíněno, tak existuje několik variant, jak se může stát mediátor „oficiálním“ mediátorem. Této kategorii mediátorů se říká zapsaní mediátoři. V oblasti mediace ovšem mohou vystupovat i nezapsaní mediátoři. Zvláštní kategorií jsou mediátoři zapsaní na seznam Asociace mediátorů a dále se nachází v České republice i mediátoři z probační a mediační služby.

K první popisované kategorii *zapsaných* mediátorů jsem čerpala informace především ze stránek Ministerstva spravedlnosti ČR (dále již jen ministerstva). Na oficiálních stránkách ministerstva se v sekci pro uchazeče o vykonání zkoušky mediátora lze dočíst všechny nezbytné formality pro realizaci mediačních zkoušek. Veškeré informace zde uvedené jsou definované v souladu se zněním zákona o mediaci, čili zákona č. 202/2012 Sb., vyhlášeným 13. 6. 2012. V platnost vyšel tento zákon 1. 9. 2012 spolu s vyhláškou č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátora, která popisuje jednotlivé náležitosti zkoušky mediátora realizované ministerstvem. Plní-li zkoušky mediátora advokát, pak se realizace samotné zkoušky provádí před Českou advokátní komorou dle § 23 odst. 6 zákona č. 202/2012 Sb., zákon o mediaci.

Mediační zkoušky na ministerstvu spravedlnosti se dle již zmíněné vyhlášky realizují ve dvou krocích. A to skrze písemnou část, která se skládá z teoretických znalostí uchazeče a z ústní části, kde se teoretické znalosti uchazeče prověřují před sestavenou zkušební komisí. Ta určí figuranty a pozoruje průběh připraveného mediačního procesu, který musí daný uchazeč vést. Více o této veřejné části zkoušky mediátora se bude možno dočíst dále, konkrétně v části praktické. Mediační zkoušky na ministerstvu jsou zpoplatněny (5000Kč) a realizovatelné jsou do 6 měsíců od zaslání žádosti o vykonávání zkoušky. Další variantou zkoušek na ministerstvu je zkouška z rodinné mediace, která je zpoplatněna stejně a podléhá podobným požadavkům co do žádosti, testu i závěrnému osvědčení, které je dokladem pro zápis do seznamu mediátorů.⁶

⁶Seznam mediátorů je definován dle § 15 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Podmínkou pro zapsání na seznam mediátorů (dále již jen seznam) je úspěšné složení zkoušek mediátora, obdržení osvědčení a zaslání žádosti o zapsání na seznam. Tento seznam slouží pro potřeby veřejné správy. V seznamu jsou zapsány fyzické osoby, které splní následující podmínky, definované dle § 16 zákona o mediaci.

Osoby jsou způsobilé k právním úkonům, bezúhonné, mají získané vysokoškolské vzdělání v magisterském nebo v navazujícím magisterském studijním programu v České republice, nebo získala obdobné vysokoškolské vzdělání v zahraničí, pokud mezinárodní smlouva, kterou je Česká republika vázána, uznání takového vzdělání stanoví, anebo které bylo toto vzdělání uznáno podle jiného právního předpisu složili zkoušku mediátora nebo jim byla uznána kvalifikace podle jiného právního předpisu, nebyli v posledních 5 letech před podáním žádosti vyškrtuta ze seznamu postupem podle § 22 odst. 4 zákona uhradili ministerstvu správní poplatek ve výši 5000,- Kč.⁷(Portal.justice.cz/zkouskymediatora, cit. 15. 2. 2016)

U konkrétních zapsaných mediátorů jsou v seznamu uvedeny základní informace, jako je celé jméno, adresa místa konání (daným mediátorem prováděné mediace), kontaktní údaje, jazyk, v němž mediaci provádí, a datum jeho zápisu na seznam.⁸

6.2. Role nezapsaného mediátora

Nezapsaný mediátor může být definován dvěma způsoby.

Za prvé se může jednat o uchazeče, který má dosažené vysokoškolské vzdělání a řádně (dle výše sepsaných parametrů v kapitole „zapsaný“ mediátor) složil zkoušky mediátora na ministerstvu, ale nezažádal si již o zapsání do seznamu mediátorů, tudíž nemůže být veřejnými složkami (soudem) kontaktován pro provádění tzv. nařízené mediace. Nicméně sežene-li si takovýto nezapsaný mediátor klienty, kteří mu důvěřují a chtějí, aby jejich mediaci realizoval, tak mu v tom nic nebrání. Není v tomto případě vázán žádnými etickými kodexy, standardy ani zákonem, takže si může sám určit průběh

⁷ Poznámka: Nebude-li se počítat další pokus (pokusy) při nevládnutí zkoušek mediátora, tak celková suma realizace zkoušek uchazeče vyjde na 10000Kč. 5000Kč pro možnost skládání zkoušky a dalších 5000Kč na zápis na seznam mediátorů.

⁸ Veškeré další informace o seznamu mediátorů jsou dostupné na adrese:
<http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?o=23&j=33&k=5867&d=325902>

mediace, její výslednou podobu i výši svého honoráře.⁹ Zákonem mu je pouze výslovně zakázáno používat oficiálního titulu „zapsaného mediátora“.

Za druhé se může jednat o „samozvaného mediátora“, který zkoušky mediátora nesložil, nemá třeba ani vysokoškolské vzdělání, avšak cítí se dostatečně vybavený pro mediování jiných lidí. Nejen v minulosti, ale i v současné společnosti tomuto často podléhali profese jako např. šaman, farář, správce či kdokoliv, kdo měl pod sebou lidi, mezi nimiž vznikl nějaký spor a v jehož zájmu bylo spornou situaci smírně vyřešit. V současné době se odborněji mediaci jako takové věnují zejména sociální pracovníci, ale půjdeme-li úplně do podstaty mediace jako takové, tak vyslechnout a poradit často může třeba i kadeřnice, uklízečka nebo kdokoliv, kdo se dostane do kontaktu s lidmi a má tu chuť a sílu cizí problémy probírat.

6.3. Mediátor PMS ČR

Dříve než se dostanu k bližšímu popisu činnosti probačních a mediačních úředníků, tak je na místě popsat samotnou Probační a mediační službu ČR (dále již jen PMS)

Probační a mediační služba

Ministerstvo spravedlnosti zřídilo tuto službu a následně i zákon č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě velice zjednodušeně řečeno pro narovnávání vztahů mezi pachatelem a obětí.¹⁰ Nicméně výčet cílů PMS by tímto zdaleka nebyl kompletní. Účelem pro PMS je dostatečně připravit podklady pro státní zástupce a soudce, kteří na základě těchto podkladů rozhodnou o alternativním trestu pro pachatele. Pachatelem, jenž spadá pod službu PMS, mohou být dospělí i mladiství občané České republiky. Zákon samotný poté definuje všechny body, které ve zpracovaných podkladech musí PMS zpracovat. Konkrétně zde má být vydefinovaný způsob alternativního trestu či sankce, ke které se má státní zástupce nebo soudce přiklonit, s ohledem na to, že daný způsob opatření je od PMS vybrán po uvážení zpracování celé historie případu, popisu pachatele, dopadu na oběť a dalších faktorů. PMS též předkládá a zároveň se tímto i zavazuje, že předložený

⁹ V praktické části mé diplomové práce v kapitole ze „zkoušek mediátorů“ se k nezapsaným mediátorům vyjadřuji skrze rozhovor, který jsem vedla s jednou z uchazeček o mediační zkoušku, která mi osvětlila, že v mediační praxi je spíše většina mediátorů právě „nezapsaných“. Nicméně, že vykonávají mediace a o složení zkoušky se pokouší až po nějakém čase svého vlastního soukromého výkonu praxe. S odkazem na to, že valná většina uchazečů o mediační zkoušky nesplní ústní část, tudíž musí zkoušku opakovat, což často samotné uchazeče odradí.

¹⁰ PMS se dále řídí např. i zákonem č. 45/2013 Sb., O obětech trestných činů

alternativní způsob nápravy¹¹ bude především vykonatelný a maximálně preventivní, aby zajistil, že se nebude trestná činnost u pachatele opakovat. Celá PMS, jak již bylo naznačeno, podléhá ministerstvu spravedlnosti, to jmenuje ředitele a jednotlivé zástupce daných středisek, kteří zajišťují již vlastní personální, organizační, hospodářský a finanční chod jednotlivých středisek PMS. Střediska jsou v přímém pracovním kontaktu s Policií ČR, státními zastupitelstvy a soudy. Výkon PMS zajišťují jednotliví probační úředníci a asistenti. (Probace a mediace, Štern, 2010)

Ti mají na starost tyto agendy:

- Mediační činnost
- Probační činnost
- Obecně prospěšné práce
- Podmínečné propuštění s dohledem včetně domácího vězení
- Oblast PMS pro mladistvé¹²

Probační úředník

Jak již z latinského překladu slova *probere* vyplývá, tak se jedná o zkoušení, ověřování a dohlížení. A právě ono dohlížení je nejtýpější pro výkon práce probačního úředníka. Ten se nejčastěji při své praxi shledává s vykonáváním alternativního trestu formou

- Podmíněného trestu spojeného s dohledem
- Obecně prospěšných prací
- Podmíněného propuštění z výkonu trestu formou odnětí svobody spojené s dohledem
- Zákazu vstupu na sportovní a jiné společenské akce
- Propouštění z ochranného léčení spojené s dohledem

(Probace a mediace, Štern, s. 71)

Vrátím-li se k pojmu „dohledu“, tak vlastně popíši jednu z nejčastějších a nejspíš u veřejnosti nejznámější činnosti, kterou probační úředník vykonává. Úředník má při této formě trestu udržovat systematický vztah ve smyslu pravidelného setkávání s pachatelem. Má ho kontrolovat, a to v jakémkoliv smyslu jemu svěřených pravomocí. Na kontrole, dohledu nad pachatelem tedy může spolupracovat i s dalšími orgány a celkově sociálním

¹¹ Náprava ve smyslu reintegrace pachatele zpět do společnosti, náprava vztahů mezi pachatelem a obětí, náprava nebo spíše náhrada majetková, psychická, morální, atd. (www.pms.cz, 17. 2. 2016)

¹² Zde se patříčná část PMS řídí zákonem č. 218/2003 Sb., o Soudnictví ve věcech mládeže

okolím pachatele. Probační úředník má pachateli ale i pomáhat, má mu asistovat při jeho snaze o své „polepšení“. Odborně řečeno se má úředník starat, aby předešel případné recidivě trestné činnosti. Veškerá činnost spojená s touto formou alternativního trestu, čili „podmíněného trestu spojeného s dohledem“, úředníka řídí skrze zákon o probační a mediační službě, konkrétně § 4 odst. 7 daného zákona.

Probační úředník se tedy věnuje individuální a dlouhodobé práci s pachatelem, se kterým udržuje pravidelný kontakt a o němž následně pokaždé sepíše zápis. V průběhu práce s pachatelem se úředník řídí kroky, které si s pachatelem na začátku vytyčili v „probačním programu“¹³, kde si vytyčí jednotlivé kroky a cíle, jimiž se při společné práci budou řídit. V tomto programu jsou zároveň sepsány i případné sankce za nedodržení daných kroků ze strany pachatele. (Sociální práce v praxi, Matoušek, 2005)

Dle mého názoru je v této kapitole neopomenutelné zmínit i fakt, že vzdělávání probačních úředníků probíhá též na základě zákona č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě, kde jsou definovány základní požadavky na probačního úředníka, který tedy musí mít alespoň vysokoškolské magisterské vzdělání zaměřené na společenskovední oblast. A zároveň musí splnit zkoušku po absolvování „základního kvalifikačního vzdělávacího kurzu pro úředníky PMS“ v délce trvání 12 měsíců, na který navazuje další odborné vzdělávání. (Mediace v teorii a praxi, Holá, s. 238). Dle zákona je probační úředník povinen prohlubovat své vzdělání v dalších, specifických disciplínách, které jsou k výkonu jeho práce nezbytné. Tento systém vzdělávání podléhá ministerstvu spravedlnosti, které programy vede jako ucelený systém vzdělávání pracovníků PMS.

6.4. Mediátor AMČR

Významný počet mediátorů v České republice prošlo mediačním výcvikem v Asociaci mediátorů České republiky (dále jen AMČR). Tato asociace vznikla v roce 2000 a nabízí specializované, kvalifikované a certifikované kurzy vzdělávání (v rozsahu min. 75 hod.). Pokud takovýmto vzděláváním uchazeč projde, čili prokáže dostatečné teoretické i praktickým vycvičené praktické dovednosti, tak bude po splnění zkoušky zapsán na

¹³ Oficiálně se tento dokument nazývá „probační plán dohledu“. Jedná se o „základní dokument, v němž se odráží zjišťování informací, analýza rizik a potřeb pachatele; je to vlastně klíčový kontrakt mezi klientem a pracovníkem ve výkonu dohledu.“ (Probace a mediace, Štern, s. 78)

seznam akreditovaných mediátorů AMČR.¹⁴ Systém výcviku mediátorů je rozdělen do třech úrovní, počínajících základním výcvikem, poté rozšiřujícím a následně akreditačním. Z pohledu vzdělávacích programů a seminářů je AMČR obecně velmi činná a zpoplatněné kurzy provádí opakovaně v průběhu roku i pro veřejnost, která se může přihlásit i bez předešlé akreditační zkoušky (nebo vlastně i bez jakékoliv předešlé odborné zkušenosti). Pro samotné přihlášení se ke zkoušce je však nezbytné uhradit poplatek a doporučit alespoň tři členy. Po akreditaci mezi členy AMČR mediátoři mohou provádět mediaci v souladu s Etickým kodexem mediátorů AMČR. (www.amcr.cz, 18. 2. 2016)

¹⁴ Tento seznam je veřejně dostupný na webových stránkách AMČR a lze se v něm zorientovat pomocí místa, kde mediátor mediaci provádí, dle oblasti mediace, v níž mediátor mediuje, a dle jazyka, v němž je mediátor schopen mediaci vést.

7. ZPŮSOBY VYUŽITÍ MEDIACE

Vzhledem k předešlé kapitole zde navazuji na téma mediace specifikací, v jakých oblastech se může využívat. Mediace je metoda, která má své zásady, které se využívají s ohledem na daný druh konfliktu. V následující kapitole nahlížím na mediaci z pohledu PMS, která řeší konflikty v rovině trestních sporů (viz mediace v trestním řízení) a dále popisují mediaci skrze výklad dle zákona o mediaci, který je využíván při „běžné“ mediaci, kterou provozují zapsaní mediátoři dle seznamu Ministerstva spravedlnosti ČR. V podkapitole je k přečtení také stručný popis vývoje vzniku mediačního zákona v České republice.

7.1. Mediace v trestním řízení

Mediací v trestním řízení jsou řešeny méně závažné trestné činy, které jsou nejčastějším a početně nejzastoupenějším přečinem řešeným u soudů. Zde se hlavně vyzdvihuje jedna z obecných mediačních výhod, kterou je rychlost řešení mimosoudních procesů. S ohledem na ono „mimosoudní“ se spor řeší mezi pachatelem a obětí. Tímto je zřejmé, na čí straně je vina a předjímá to i očekávaný výsledek, který je následně předkládán soudu k finálnímu potvrzení řešení dohodnutém při mediaci. Tento způsob mediace je zakotven v § 2 odst. 2 zákona č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě ČR. Specifikem mediace v trestním řízení je především ústřední zájem o proces jako takový. Váha se tolik nepřikládá na dohodu, která je naopak v běžné (mimosoudní) mediaci klíčovým cílem. Mediace v trestním řízení se nejčastěji zabývá konflikty typu majetkového vyrovnání za vzniklé škody či ublížení na zdraví při dopravní nehodě. Jak již bylo řečeno, tak jde o lehčí trestnou činnost, kde je tedy nasnadě vyřešit spor alternativním způsobem řešení s cílem především narovnat psychické následky sporem vzniklé. Účelem takového způsobu řešení sporů je pro postavu pachatele především převzetí zodpovědnosti za následky svého činu. Pachatel by měl pochopit důsledky, které svým konáním poškozené straně způsobil. Takováto mediace by pro pachatele měla být i prevencí proti recidivě jeho trestné činnosti. Naopak poškozenému dává mediace v trestních věcech možnost předložit viníkovi okolnosti, které mu svým jednáním zkomplikovaly život. Poškozený má prostor vyznat se ze svých psychických, fyzických či materiálních příkoří, která mu pachatel způsobil. Vzhledem k faktu, že fáze mediace v trestní věci je postoupena mediátorovi již po nějakém soudním jednání mezi klienty, tak je nezbytné, aby před začátkem konfrontace mediátor zjistil, v jakém stavu se obě strany nacházejí. Dostatečná před-příprava obou stran

konfliktu na mediaci je považována za zásadní. Pachatel se musí nacházet ve stavu, v němž již bude otevřeně schopen přiznat svou vinu a přijmout zodpovědnost za své chování. Nebude-li tomu tak a přistoupilo-li by se k mediaci dříve, tak může celý spor být ještě více prohlubován a poškozený tím může být vystaven ještě většímu psychickému traumatu. Mediace v trestních řízeních je proto velmi složitou disciplínou, kde mediátor kromě obecných zásad mediace musí být ještě velmi dobře orientován v psychologii a též i právu. Právní znalost je zde nezbytná proto, že při takovéto mediaci může sám mediátor předkládat možná řešení situace, která má podložena právní zkušeností v dané oblasti sporu. Výsledek jednání musí být právně vymahatelný a schopen adaptace do probíhajícího soudního řízení, z něž byli klienti odesláni k mediaci. Neopomenutelné je zde však zmínit fakt, že k mediaci v trestních věcech musí svolit obě strany, pachatel i oběť, opravdu stoprocentně dobrovolně. Nestane-li se tak, řízení zůstává v soudní rovině a případ se rozhodne dle platných právních norem a zákonů. (Mediace v teorii a praxi, Holá, 2011)

7.2. Mediace v rámci zákona o mediaci

Historie vzniku zákona o mediaci v České republice se může datovat od 90. let 20. století, kdy se na našem území začalo šířit mezi odborníky povědomí o této metodě, která vznikla v USA za účasti nadace Partners for Democratic Change. Potřeba sestavit v České republice samostatný zákon, který bude definovat předměty jednání, konkrétní případy, přístupy k nim a především role mediátorů v mediačních kauzách, se stal reálným dnem, kdy vešel v účinnost, čili 1. 9. 2012. Zákon byl sestaven na základě spolupráce Ministerstva spravedlnosti ČR, Asociace mediátorů ČR, České advokátní komory, Soudcovské unie a Probační a mediační služby. Dostal označení č.202/2012 Sb., zákon o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci) a je uspořádán do 9 částí, 4 hlav a 39 paragrafů. Pod jejím zněním je podepsána tehdejší předsedkyně Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky Miloslava Němcová, tehdejší prezident Václav Klaus a bývalý předseda vlády České republiky Petr Nečas. Podrobněji rozepíší v této kapitole jen některé části zákona, které považují za srozumitelné, replikovatelné a především opodstatněné pro bližší popis mediace v této diplomové práci.

V první části, první hlavě se lze dočíst o výkonu mediace, který je rozepsán v §1 až §3 pod označením předmět úpravy, základní pojmy a základní ustanovení. §4 popisuje zahájení mediace skrze uzavření smlouvy o provedení mediace, bod 2 se v tomto paragrafu věnuje konkrétním prvkům, jež „smlouva o provedení mediace“ musí obsahovat. V §5 se píše o

možných způsobech, jimiž mediátor může mediaci odmítnout. §6 poté popisuje v prvních dvou bodech další tituly, z nichž může mediátor mediaci ukončit. Třetí bod §6 obsahuje důvody ukončení mediace vzniklé uzavřením mediační dohody, úmrtím mediátora či jedné ze stran jednání atd. §7 se týká mediační dohody, která musí být všemi stranami konfliktu a mediátorem stvrzena podpisem a datem ukončení. §8 předkládá povinnosti mediátora při výkonu jeho činnosti. §9 v 5 bodech rozepisuje práva a povinnosti mediátora v otázce mlčenlivosti. V §10 je ve 4 bodech podrobně rozepsána odměna a náhrada nákladů mediátora. §11, označení mediátora, definuje pojem „zapsaný mediátor/mediátorka“ za jediný povolený tvar označení mediátora vykonávající mediaci oficiálně v rámci zákona o mediaci. Poslední paragraf první části zákona o mediaci je §12, který udává povinnosti a jednotlivé kroky v otázce doručování písemností týkajících se dané mediace.

Druhá hlava první části zákona o mediaci se věnuje organizaci. V §13 až §24 jsou popsány tyto záležitosti (seznam nadpisů jednotlivých paragrafů je řazen chronologicky): dohled nad činností mediátora, oprávnění vykonávat činnost mediátora, seznam (míněno seznam mediátorů), podmínky zápisu, žádost o zápis, změny zapsaných údajů, hostující mediátor, pozastavení oprávnění, zánik oprávnění, zkouška mediátora a působnost ministerstva (v tomto smyslu myšleno Ministerstva spravedlnosti ČR).

Třetí hlava definuje správní delikty. Konkrétně v §25 přestupky, v §26 správní delikty právnických a podnikajících fyzických osob a v §27 společná ustanovení ke správním deliktům.

Čtvrtá hlava první části píše v §28 a §29 o vztahu k právu Evropské unie.

Druhá část zákona o mediaci v §30 detailně rozepisuje jednotlivé zákony, které se tímto upravují v souvislosti se změnou občanského soudního řádu a v §31 zmiňuje přechodná ustanovení.

Třetí část zákona §32 určuje změny občanského zákoníku s ohledem na mediaci.

Čtvrtá část se také věnuje změně, která vyplývá v souvislosti k mediaci pro obchodní zákoník, v §33.

Pátá část je se svou změnou v notářském řádu v §34.

Část šestá § 35 definuje změnu zákona o advokacii.

Sedmé části jsou v zákoně o mediaci dvě. Vložená sedmá část navazuje na předešlý §35 tím, že se v §49a a §49b zabývá činností (advokátní) komory v oblasti mediace. Část sedmá se v §36 též zabývá jednotlivými ustanoveními, která se mění v závislosti na změně živnostenského zákona.

Osmá část píše v §37 o změně zákona o soudních poplatcích.

Devátá část zmiňuje změnu zákona tentokrát ve správních poplatcích.

A poslední desátá část zákona o mediace v §39 definuje datum své účinnosti.

Na závěrech tohoto strohého popsání zákona č. 202/2012 Sb., zákona o mediaci lze již jen znovu zmínit, že navzdory již několikaleté praxi se mediace uplatňuje stále pouze okrajově. Odborníci se v tomto bodě v prognóze ohledně budoucnosti mediace v České republice liší, i když neustávají v její každodenní propagaci díky publikování ať již v tištěných médiích, či prostřednictvím sociálních sítí a samozřejmě na mnohých přednáškách a konferencích z oblasti mediace jako takové.

8. TERAPIE VS. MEDIACE

Tato kapitola je zařazena pro doložení cílů diplomové práce, ve které jsem si zadala popis jednotlivých technik, které jsou shodné a nebo rozdílné v mediaci a terapii. K pojmu terapie jsem zde dospěla skrze své studium sociální práce, kde se této metody též hojně využívá. Samotné oblasti sociální práce se nebudu v této diplomové práci věnovat, protože jsem na toto téma psala již bakalářskou práci, v níž jsem propojenost mediace a sociální práce již řešila. Terapii zde tedy uvádím na základě podnětů od mediátorů z praxe, kteří k terapiím různého zaměření své klienty (z mediace) často odesílají. Zároveň jsem ke společnému zmínění se o mediaci a terapii dospěla i na základě studia odborné literatury, která se k této oblasti též často vztahuje. V následujícím textu tedy vypisuji jednotlivé techniky, které se užívají v obou metodách shodně, či naopak rozdílně.

Tabulka shod a rozdílů terapie a meditace

Téma, oblast	Rodinná terapie	Mediace
Dobrovolnost	ano, až na výjimky	Ano
technika verbální komunikace	Ano	ano, nenásilná komunikace
počet osob	2 klienti najednou	2 klienti najednou
přítomnost a budoucnost	vyjasnění krize a budoucí uspořádání	vyjasnění současné těžké situace a efektivní pravidla do budoucna
Vztah	Ano	ne vždy, může být i ukončení vztahu partnerů, ale ošetření role rodičů
Čas	50 - 60 minut	2 - 3 hodiny
práce a pocity	Ano	Ano
psychoterapeutické techniky	Ano	Ne
mediátorské dovednosti	Ne	Ano
cíl metod	péče o duši – úleva	bezkonfliktní další soužití, vzájemné porozumění
Diagnóza	Ano	Ne
doba trvání	mnoho sezení, i celé roky	2 - 7, výjimečně i více sezení po 10 - 14 dnech
historie příběhu	ano, vrací se častěji	pouze popsání situace a nastartování nových pravidel do budoucna
přístup ke klientovi	rozebírání jednotlivých věcí, událostí, které jsou samostatné segmenty	systemový pohled na téma, řešení, důsledky, globální pojetí, témata i řešení v souvislostech
témata dohod	vždy blaho klienta, o dohodě se nejedná	všechna témata, která strany potřebují, cílem je najít společný zisk, i osob na nich závislých - dětí, prarodičů

finální dohoda	závěr nekončí dohodou, věci se řeší v průběhu celé terapie	vždy dohoda - písemná či ústní, konkrétní kroky: co, kdy, jak, za kolik, s kým, za co
Platba	obvykle bezplatné, terapeut v poradnách většinou podporován státem, obcí	klient si musí vždy mediaci zaplatit, pouze v rámci grantů určí donátor, pro koho je bezplatná
navázání blízkého vztahu s klientem	Ano	Ne

Tabulka 1: Tabulka shod a rozdílů terapie a mediace

Zdroj: Šišková, Facilitativní mediace

Tabulka výše popisuje základní rozdíly v přístupech k mediaci a terapii. Konkrétně k terapii rodinné, které se v této kapitole budu věnovat primárně. Popis na téma „terapie“ by byl na celou diplomovou práci, proto si vybírám jen části a pokusím se je zde nyní stručně shrnout ve smyslu porovnání toho, že „kde začíná mediace, končí terapie nebo naopak...?“

A ještě k rodinné terapii a mediaci jako takové chci odůvodnit svůj výběr právě tohoto tématu tak, že se domnívám, že v obou případech se jedná o nejčastější, nejznámější a pro veřejnost nejdostupnější spory. Rodinná terapie je dnes už známým pojmem a rodinná mediace je i co do zkoušek a materiálů též samostatnou kapitolou.

Celou tuto kapitolu zpracovávám na základě již zmíněné tabulky (viz výše), která je součástí knihy Tatjany Šiškové Facilitativní mediace (2012). Kapitola je doplněna postřehy z dalších literárních odkazů jako např.: Mediace, Plamínek, 2013 nebo Metody a řízení soc. práce, Matoušek, 2008 nebo Rodinná terapie, Kubička, 2003 a mnoha dalších.

K rodinné mediaci asi není moc co dodat s ohledem na mnohé již zmíněné informace. Podléhá stejným zásadám a pravidlům, jako jakákoliv jiná mediace. Podrobněji však jednotlivé body rozeberu v zápětí.

K rodinné terapii bych na začátek dodala, že velmi často se k takovéto formě poradenství rodiny dostanou na popud odboru sociálně-právní ochrany dětí (dále již jen OSPODu). Ta

může „problémovou“ rodinu odeslat k rodinné mediaci na základě zák. č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, kde se v §12 píše o povinnosti rodičů navštívit patřičné poradenské zařízení, pokud jim to OSPOD nařídí v situacích, kdy se domnívá, že dítě (dětí) patřičnou odbornou pomoc potřebují a rodiče jim ji dosud nezajistili či se k takovému činu vůbec nechystají. Povinnost navštívit danou terapii dostávají však nejen rodiče dětí, ale mohou ji dostat i jiné osoby, jež se na výchově dítěte (dětí) podílejí. Nejčastěji se rodiny k rodinným terapiím dostanou po nebo při rozvodovém řízení, kdy např. jeden z rodičů zabraňuje styku dítěte s druhým rodičem. To je cesta, kdy se rodiny k terapii dostávají nedobrovolně, na popud nějaké instituce. Nicméně k rodinné terapii se může rodina dostat i na základě vlastního rozhodnutí. Ve chvílích, kdy je rodina tolik uvědomělá, že si sama včas uvědomí, že pro předejití celkovému rozpadu a neshodám je potřeba vyhledat pomoci odborníka. Ještě jednou variantou, která by se u již zmíněného tématu neměla opomenout, je instituce PMS, která k rodinné terapii může své klienty poslat na základě „opatření pro mladistvé“ s odkazem na zák. č. 218/2003 Sb., o soudnictví ve věcech mládeže, díky němuž může uložit trestné, ochranné nebo právě výchovné opatření.

Vrátím-li se ovšem k tabulce na začátku této kapitoly, tak se podrobněji rozepíši k jednotlivým bodům tak, že nejprve sepíši body, které má terapie a mediace společné, a následně ty, které jednotlivé přístupy, metody, formy odlišují.

Shodně se jeví termín *dobrovolnosti*, který je v terapii i mediaci brán za klíčový, jedná-li se o zájem dosáhnout nějakého řešení. Pokud by klienti nepřistupovali dobrovolně, situace by v mediaci vůbec nebyla realizovatelná, protože by přímo porušovala jedno ze základních mediačních pravidel. A co se týká terapie, tak by se sice nejednalo o přímé porušení zásad, ale vytratila by se tím motivace klienta k hledání řešení situace. Avšak bavíme-li se o situaci, kdy např. OSPOD rodině uloží onu povinnost, tak se k terapii prostě dostaví všichni členové, ať již se jim chce, či nikoli a i tak může terapie probíhat.

Dalším shodným bodem je *komunikace*, která je základem pro realizaci terapie i mediace. Bez verbálního jednání by se příběhy klientů nedaly popisovat, osvětlovat a řešit. V mediaci zároveň verbalizováním svých pocitů, postojů a názorů dávají strany sporu prostor pro vzájemné vyslechnutí se a pochopení. Pro terapeuta i mediátora je podstatná i složka neverbální komunikace, kterou musí reflektovat, správně dekodovat a v případě mediace i přetlumočit druhé straně konfliktu.

Co do *počtu osob* se též jedná o stejný popis, protože v mediaci i terapii jsou přítomni oba klienti. Pouze pokud se v mediaci řeší spor odděleným jednáním, tak nejsou klienti přítomni současně, nicméně mediace souběžně probíhá s oběma členy stejně.

Práce s emocemi je též shodná. Jak v terapii, tak v mediaci se projevovaným (i potlačovaným) pocitům musí dát dostatečný prostor, aby se jednání mohlo vyvíjet a posouvat ve svém průběhu. Jak již bylo zmíněno, pocity by terapeut (s ohledem na danou terapii) i mediátor měli nechat klientům projevit, následně zreflektovat a dle potřeb dané metody s nimi dále pracovat. Rozhodně by se neměly, ani v jednom z přístupů, přehlížet a opomíjet, protože ať již se jedná o mediační či terapeutické sezení, vždy jde o řešení zásadních a mnohdy velmi složitých životních situací, které si prostě zaslouží vyventilování.

Obě metody či formy řešení problémů jsou *zaměřeny na vztahy*, i když ani v mediaci ani terapii nemusí jít o zachování vztahu jako takového. Často jde spíše o nastolení vztahu jiného, lepšího, nového.

Terapie i mediace vedou průběh jednání shodně v řešení nejprve akutní, současné situace s ohledem na minulé kontexty a s orientací na budoucnost. Jde o nastolení nových způsobů řešení, jednání, komunikování atd. s ohledem na nadcházející situace. Tudíž společný pro obě metody je i termín *času*, který jde kromě určité posloupnosti v řešení vyložit i z pohledu ohraničenosti časem. Přesněji tak, že jak mediace, tak terapie dává svým klientům dopředu vědět, že jejich čas na jednotlivé sezení je omezen. V mediaci se zpravidla na jedno jednání dávají 3 hodiny, u terapie se dává klientům hodina, maximálně dvě hodiny na jedno sezení.

Posledním bodem, jenž spojuje terapii a mediaci, je *důvěra*, která je klíčová v obou metodách. Je to prvek, který není jednoduché získat a udržet, ale bez něj se jen velmi těžko dojde k procesu jednání, který bude opravdu upřímný a otevřený. Právní ošetření důvěrnosti podléhá daným zákonům a etickým kodexům mezi mediátory i terapeuty. Z toho vyplývá, že „pokud se mediátor při výkonu své profese dozví o zločinu (např. o zneužívání dítěte), je právně zavázán oznámit to určeným autoritám.“ (Mediace v teorii a praxi, Holá, s. 77)

Pro shrnutí tedy uvádím, že v terapii i mediaci jde o čas, vztahy, emoce, počet zúčastněných, komunikaci a dobrovolnost a důvěru.

S rozdílným výkladem k metodě terapie a mediace zde uvádím tyto body:

- **Techniky**

V tomto bodě si ovšem dovoluji s odkazem na danou tabulku (Facilitativní mediace, Šišková) rozporovat, co do termínu „technika“, protože každá metoda má pod tímto termínem své vlastní techniky. Čili platnost rozdílnosti mezi technikami v mediaci a terapii je jen do té míry, že v mediaci se nevyužívá psychoterapeutických technik. Využívá se však mnohých jiných technik, které zase nemusí být obsaženy v terapeutických sezeních. Naproti tomu, že termín technik byl danou tabulkou uložen mezi „rozdílné“, tak je v obou metodách propojen technikou komunikace, která se neodmyslitelně objevuje jak při terapii, tak při mediaci.

- **Mediátorské dovednosti**

Jak již ze samotného pojmu vyplývá, tak „mediátorské dovednosti“ budou obsaženy asi pouze v mediaci. Opět to ovšem nepotlačuje fakt, že terapeut musí mít též nespočet dovedností potřebných pro svou praxi.¹⁵

- **Cíl metod**

Zde je jasný a markantní rozdíl v pojetí metod. Mediace má za cíl nastolit pomocí hledání řešení nový vztah, kde již nebude mezi stranami docházet k rozporům.¹⁶ V mediaci je tedy cílem, aby byly uspokojeny obě strany sporu rovnoměrně. Zatímco v terapii jde o uspokojení potřeb klienta, který terapii vyhledal. S odkazem na již zmíněný OSPOD jde např. o uspokojení potřeb dítěte. V rodinné terapii jako takové může jít o nastolení nových komunikačních vzorců, které např. manželce dosud nevyhovovaly. V terapii jednoduše nemusí být uspokojení stejnou měrou oba (všichni) zúčastnění.

- **Diagnóza**

Je součástí pouze psychoterapeutických jednání, mediace tento krok vůbec nevyužívá.

¹⁵ Mezi stručný popis mediátorských dovedností dokládám tuto citaci: „Mediátor je školený profesionál se specifickými, odbornými znalostmi, analytickými schopnostmi a zkušenostmi. Ty využívá k usnadnění komunikace mezi spornými stranami a k efektivnímu vedení a strukturování mediačního procesu.“ (Metody a řízení sociální práce, Matoušek, s. 140)

¹⁶ Nebo aspoň ne k rozporům, které v mediaci již byly předmětem řešení, protože to by mělo být ošetřeno sepsanou dohodou (pokud je to dle odborných specifik „dobře sepsaná dohoda“), kde by měl být sepsán i postup při případném řešení následujících obtíží.

- Doba trvání

Nebo spíše délka trvání je rozdílná v tom, že v mediaci se spor vyřeší řádově v době měsíců, zatímco terapie může trvat i několik let. Zároveň může být rozdílnou i četnost jednotlivých sezení. V mediaci bývá mezi jednáními týden nebo dva. Terapie může s ohledem na daný problém, situaci a okolnosti pracovat s klientem každý den nebo naopak s prodlevami třeba až měsíců.

- Historie příběhu

Terapie s minulostí pracuje dle jednotlivých metod, které k danému konkrétnímu případu využívá. S minulostí tedy pracuje na základě zvoleného terapeutického přístupu. Zároveň také s ohledem na to, zda je sám klient orientován spíše na minulost nebo na budoucnost. Vrací-li se klient stále k minulým věcem, měl by terapeut toto jednání respektovat a terapeutický přístup takovému klientovi smýšlení přizpůsobit. Mediace s minulostí pracuje jen do té míry, kdy jde o vyprávění příběhu, který se již stal, pro popis předmětu jednání. „ Tento přístup je volen k minimalizaci obviňování a obširných popisování událostí, které vedly ke konfliktu.“ (Mediation or therapy, Milne, s. 53) Proto mediace orientuje klienty na pohled spíše do budoucna.

- Přístup ke klientovi

Zjednodušeně řečeno se mediace věnuje řešení problému globálně, zatímco terapie jednotlivě řeší každý dílčí bod. Na poli zachování nadhledu, odstupu a nestrannosti mediátora se předmět sporu řeší tak, aby se primárně došlo k nastolení nové cesty. Zatímco v terapii jde v řešení právě o onu cestu, která již sama o sobě je terapeutickým krokem. Proto se terapeut podrobněji zabývá každým „detailem“ v problému klienta podrobněji, než by třeba mohl mediátor.

- Navázání vztahu s klientem

Na předchozí bod tematicky navazuje i otázka navázání „blízkého“ vztahu s klientem. Opět s ohledem na dodržení neutrality a nestrannosti se v mediaci o jakémkoliv vztahu mezi mediátorem a klientem nedá vůbec hovořit, protože je to přímo zakázáno. Takže i kdyby (s ohledem na poslední větu minulého odstavce) mediátor chtěl rozebírat jednotlivé podrobné detaily v řešení sporu, tak pouze za té situace, že by stejný prostor k popisu detailů dal oběma stranám. A zároveň by drobné detaily, které mohou odvádět pozornost

od hlavního tématu sporu, musely chtít rozebírat obě strany sporu. Naproti tomu v terapii je navázání blízkého, přátelského a otevřeného vztahu klienta s terapeutem přímo základem pomoci klientovi. (Psychoterapeutické systémy, Prochaska a Norcross, 1999)

- Témata dohod

V terapii jde (jak již bylo řečeno) o uspokojení klienta. A toto uspokojení či pomoc klientovi může být až do té míry, že tím bude poškozen někdo jiný. To však samozřejmě v mezích zákona a do té míry, že klient sám si bude uvědomovat, že na úkor svých potřeb může důsledek jeho chování, jednání nebo řešení situace znepríjemnit život někomu dalšímu. Dohoda mediační je oproti tomu sestavena vždy tak, aby stejnou měrou uspokojovala nejen zúčastněné strany, ale popřípadě i účastníky navázané na důsledky jednání vyplývající ze sepsané dohody.

- Finální dohoda

V mediační dohodě se po nalezení nových způsobů řešení do písemné či ústní formy dohody zanesou konkrétní způsoby realizace. Terapie dohodou nekončí, protože terapií je samotný průběh jednání.

- Platba

Taxa stanovená za jednotlivá sezení je v rámci mediace dána zákonem, standardy a kodexy mediátorů. Každopádně je mediace službou zpoplatněnou. Terapie v rámci zákona o sociálních službách (zák. 108/2006 Sb.) je bezplatná, odměny terapeutů jsou hrazeny z výkonů jejich zaměstnaneckého poměru. Terapie, které nespádají pod daný zákon, si klienti hradí buď sami, nebo v rámci jednotlivých diagnóz jim terapie hradí zdravotní pojišťovny.

Dále lze do této kapitoly zařadit např. i rozdílnost mezi terapií a mediací co do *struktury procesu*. Mediace je zpravidla strukturovaným procesem po sobě jdoucích fází, které na sebe navazují a prolínají se. Terapie strukturováním naopak příliš svazována nebývá a řídí se spíše momentálními potřebami klienta.

Informace o klientovi jsou také prvkem, který se objevuje u terapie a mediace rozdílně. U mediace ví dopředu mediátor o klientovi jen jeho jméno a povahu konfliktu, s nímž do mediace přichází. Zbytek informací o klientovi i případu si musí mediátor zjistit při mapování sporu. Zároveň je také doporučováno, aby si mediátor nezjišťoval přespříliš

osobních dat, aby neztratil svou nestrannost. V terapii naopak může mít terapeut poměrně dostatek informací o klientovi zjištěných ještě před jejich schůzkou. Může si totiž vyžádat lékařské posudky a výsledky od jiných odborníků, kteří s daným klientem již dříve pracovali. Zároveň si terapeut může mnoho podstatných informací o povaze klienta a jeho jednání ověřit pomocí psychologických testů.

8.1. Závěrečné shrnutí

Posledním bodem, kterým je *očekávání klientů*, by se dala shrnout tato kapitola, která popisovala paralelnost přístupu terapeutického a mediačního. Právě očekávání klientů mohou často zamotávat tenkou hranici mezi těmito dvěma přístupy. Záleží na faktorech, jako je dané vzdělání, naladění a zkušenosti daného odborníka, který je postaven před problémy klientů. Jedná-li se o mediátora, může v klientech vyvolat dojem, že se jim bude věnovat i psychoterapeuticky, ale v tom je právě ono úskalí a dilema, které zůstává na pomezí terapie a mediace. (Mediace v teorii a praxi, Holá, 2011)

9. RODINNÁ MEDIACE

Následující kapitola je zpracována na základě literárních pramenů, ale též rozhovorů s mediátory praktikujícími již několik let rodinnou mediací v České republice.¹⁷ Téma rodinné mediace jsem zařadila jako oblast, která tematicky propojuje předešlé kapitoly. Vnímám oblast rodinné mediace jako praktickou ukázkou, kde se lze setkat s mediací, která může být např. doplněna terapií. Pokud mediátor či strany sporu zjistí, že potřebují vzniklý konflikt nejprve zpracovat psychicky a za pomoci odborníka, který je vnitřním zpracováním konfliktu provede. Rodinnou mediací jsem taktéž zařadila mezi kapitoly pro její specifickou vedle mediace obecně. Velmi často se v dostupné literatuře píše o rodinné mediaci jako o samostatném prvku. Díky tomu jsem jí dala samostatný prostor i v této mé práci. Především je však téma rodinné mediace zde zařazeno, protože se jedná o oblast mediace, která je v České republice nejvyužívanější.

V kapitole následuje definice pojmu, mediátorské role a zásady, zkoušky z rodinné mediace. V závěru této kapitoly se zmiňuji o rodinné terapii, čímž chci tuto problematiku tematicky uzavřít.

9.1. Definice rodinné mediace

Termín „rodinná mediace“ je asi nejpřesnějším označením pro řešení konfliktů mezi členy rodiny, protože pro řešení sporu v rodině nehraje roli, zda byli rodiče manželi či pouze partneři. Zároveň se pod tento termín dají zařadit i spory, kdy se nejedná pouze o majetkové vypořádání či úpravu péče o děti v době, kdy je rodina již v rozpadu, ale lze v rodinné mediaci řešit i mezigenerační neshody či jiné konflikty mezi jednotlivými členy rodiny jako takové. Terminologie v této oblasti mediace však není přesně označená. Lze se tedy setkat i s termínem „rozvodové mediace“ nebo „mediace v partnerských vztazích“. (Mediace v teorii a praxi, Holá, 2011) Samotná rodinná mediace je na poli mediace v České republice asi nejčastější oblastí řešení sporů. Jak již bylo řečeno, k rodinné mediaci se obrací rodiče či partneři v různých fázích vztahu, čili před rozvodem či rozchodem, v jeho průběhu nebo po rozvodu, nejčastěji v otázce úpravy a nastavení pravidel v péči o společné dítě. Při takovýchto kauzách jde zejména o nastolení kritérií, které dosud buď vůbec

¹⁷ Konkrétně jsem získala informace od paní Bc. Dany Vrabcové, která je akreditovanou mediátorkou, facilitátorkou a členkou Asociace mediátorů ČR. A dále od paní JUDr. Radky Medkové, která je zapsanou mediátorkou a zprostředkovatelkou kolektivních sporů.

nebyly, nebo se vlivem špatné (nebo častěji již žádné) komunikace mezi partnery již vytratily.

9.2. Role mediátora v rodinné mediaci

V rodinné mediaci jde mediátorovi především o to, aby strany sporu pochopily a popsaly, co se děje v nich. Jde o to, aby na základě sdělení v přítomnosti druhé strany slyšely i opačný úhel pohledu na předmět konfliktu. Mediátorovi v tomto případě jde především o to, aby naučil strany spolu komunikovat do budoucna. Aby byly strany schopny spolu v budoucnu řešit běžné otázky týkající se třeba právě výchovy a péče o dítě, efektivně skrze funkční komunikaci mezi sebou. Mediátor zůstává nestranným a nehodnotícím zprostředkovatelem kontaktů mezi stranami, avšak dbá primárně o zájmy dítěte (je-li předmětem sporu). V rodinné mediaci, kdy se jedná o vyřešení otázky péče o dítě, může být při mediačních jednáních přítomno i samotné dítě. K tomu ovšem může dojít až po společné dohodě obou rodičů, kteří si předtím musí s mediátorem přesně vydefinovat, proč chtějí dítě do mediace přivést, za jakým důvodem, s jakými úmysly a zda je dítě dostatečně psychicky a fyzicky připraveno. Bude-li dítě po této předešlé domluvě do mediace přizváno, mediátor stále zůstává nestranný vůči stranám, avšak vůči dítěti zastává roli jeho „ochránce“, tak že důsledně dbá na to, aby navrhovaná řešení byla opravdu v jeho prospěch. Do mediace by dítě mělo být přizváno až ve fázi, kdy rodiče již mají nějaké konkrétní návrhy řešení. Dítě by nemělo být vtaženo do fáze hledání řešení, aby tak nebylo vystavováno tlaku, aby se muselo ad hoc „přiklonit“ k jednomu z rodičů. Pokud již bude na názor ohledně možného způsobu řešení dotázáno, mělo by se však dbát na jeho názor a respektovat argumenty, které k tomu dítě podá. „Možná je i samostatná individuální práce mediátora s dítětem formou oddělených sezení a dále mediace, kdy dítě zastupuje jeho opatrovník“ (tím může být i sociální pracovník, kurátor či pracovník OSPODu nebo v krajních případech i člověk, jenž je stranami sporu a dítětem určen k zastupování zájmů dítěte). (Mediace v teorii a praxi, Holá, s. 195)

V rodinné mediaci, kdy se manželé, rodiče, partneři již nacházejí ve fázi rozpadu rodiny, se vždy jedná o velmi složitá jednání. Složitá co do emočního vypětí, které se ukazuje především v atmosféře jednání mezi stranami i k mediátorovi samotnému. Proto je zde kladen velký důraz na mediátora, musí vypjaté situace zvládnout, uklidnit strany a držet mediaci v jejím chodu skrze (již několikrát zmiňovaná) předem vytyčená pravidla. Velmi problematické bývá především již samotné započetí mediace. Ne vždy mají zájem řešit své

problémy mediací obě strany sporu. Jedná-li se o řešení sporů o dítě, může v tomto směru pomoci straně, která o mediaci usiluje, OSPOD¹⁸, sociální pracovník či jiný odborník. Nedohodnou-li se však strany konfliktu k dobrovolnému navštívení mediace za účelem vyřešení jejich společného sporu, tak mediace nemůže být realizována.

9.3. Zásady rodinné mediace

Kromě obecných pravidel, která jsou stejnou měrou platná pro jakýkoliv mediační spor, se dá rodinná mediace odlišit tím, že se většinou jedná o „krátkodobou intenzivní pomoc, která není limitována jen vlastním rozvodem (rozchodem)“. (Mediace v teorii a praxi, Holá, s. 194) K řešení rodinných sporů se však musí přistupovat i tak, že ztráta zájmů, komunikace a vzájemných sympatií mezi partnery ochabovala po mnoho let, tudíž se nedá čekat, že se vše „najednou vyřeší“ po jednom mediačním sezení. Dle slov paní Bc Vrabcové se zpravidla v rodinné mediaci jedná o 3 až 10 sezení (kdy jedno sezení je na 3 hodiny). Základem rodinné mediace, kdy je předmětem sporu péče o společné dítě, je přimět strany k přístupu k řešení tak, že zde nejde jen o jejich vztah mezi sebou, ale že jde především o jejich dítě. Strany by měly nahlížet na takovouto mediaci optikou minimalizování dopadů rozpadu rodiny na dítě. Měly by přijmout odpovědnost za svá rozhodnutí, která budou mít přímý dopad především na jejich dítě. Proto by se předmět sporu rodinné mediace měl stavět zvláště na řešení, která budou v souladu s nejlepším vědomím a svědomím stran jakožto rodičů. Ve sporech o dítě by tedy měl mediátor apelovat na strany jako na rodiče, ne jako na partnery, kteří si řeší své vztahy mezi sebou. Vyřešení budoucích vztahů, jednání a celkové komunikace mezi manžely či partnery však zůstává též podstatnou rovinnou, na níž by se mělo v mediaci pracovat, protože na ní se bude v otázce sporů o dítě stavět. Nebudou-li mezi sebou strany ani nadále komunikovat, tak hledání řešení péče a výchovy dítěte v mediačním procesu asi nebude možné.

¹⁸Tj. odbor sociálně-právní ochrany dětí, který je pověřený danými městskými úřady, k ochraně práv dítěte. „Svou činnost provádí na základě zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů, který vymezuje sociálně-právní ochranu dětí v § 1 jako:

- ochranu práva dítěte na příznivý vývoj a řádnou výchovu,
- ochranu oprávněných zájmů dítěte, včetně ochrany jeho jmění a
- působení směřující k obnovení narušených funkcí rodiny,

přičemž zdůrazňuje, že nedotčeny zůstávají zvláštní právní předpisy, které též upravují ochranu práv a oprávněných zájmů dítěte.“ (www.ospod.cz, cit. 2. 3. 2016)

9.4. Zkoušky z rodinné mediace

Zkoušek z rodinné mediace se na Ministerstvu spravedlnosti ČR může účastnit pouze uchazeč, který již absolvoval na výše zmíněném ministerstvu zkoušku z mediace. Tudíž při zkoušce z rodinné mediace již nejde o splnění písemné části, ale jedná se již jen o zvládnutí ústní části zkoušky. Požadavky na uchazeče jsou směřovány více na doložení konkrétních znalostí a zkušeností z oblastí, jež se rodinné problematiky přímo dotýkají. Při zkoušce z rodinné mediace uchazeči již nejsou toliko dotazováni na teoretické a praktické (jinak běžné) dotazy z mediální praxe, ale na tematiku popsanou v § 8 odst. 5 vyhlášky č.277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátora. Dle znění této vyhlášky musí uchazeč prokázat před zkušební komisí dostatečné vědomosti zejména z rodinného práva, z psychologie dítěte, musí mít vědomosti z oblastí mezigeneračních vztahů a komunikace a v neposlední řadě musí být znalý v právech dítěte a právech při majetkových vyrovnáních. Stejně jako u „obecné“ zkoušky z mediace musí uchazeč od hodnotící komise získat alespoň 75 %. Při splnění zkoušky bude obeslán certifikátem a po zaplacení dalšího poplatku ¹⁹ bude uchazeč zapsán na seznam mediátorů jako zapsaný mediátor. (Mediace a reflexe jejich aktuálních trendů, Holá a Malacka, 2014)²⁰

9.5. Rodinná terapie

Touto kapitolou tematicky navazuji na kapitolu předešlou, kde jsem rozebírala tenkou hranici mezi mediací a terapií. Zde na to budu navazovat. Nebudu se již věnovat konkrétním případům, které by spíše než mediace měly využít terapie, ale popíši zde rozdílnost přístupu terapeutů a rozdílnost rolí mediátora a terapeuta.

Úvodem bych se krátce zastavila u historie, vývoje a popisu samotné rodinné terapie. Primárně zde je nutné ozřejmit, že rodinná terapie (jak ze samotného názvu vyplývá) se zabývá řešením problémů v celé rodině a s celou rodinou, nezabývá se pouhým jedincem, který je součástí nějaké rodiny. Za rodinu v tomto smyslu bude považováno společenství lidí, jež je biologicky, historicky, geograficky, právně a citově spojeno.

¹⁹ Poplatek za přípuštění ke zkoušce z rodinné mediace je 5000Kč. Za zápis na seznam mediátorů (po úspěšném splnění zkoušek z mediace a z rodinné mediace) se platí dalších 5000Kč.

²⁰ V tomto bodě mě překvapil fakt, že navzdory tomu, že literatura, vyhláška i instituce zabývající se mediací vždy striktně rozlišují mezi zkouškou z mediace a zkouškou z rodinné mediace, tak oficiální seznam mediátorů (zveřejněný na webových stránkách ministerstva spravedlnosti), tento rozdíl příliš nereflektuje. Ve zmiňovaném seznamu mediátorů lze při hledání mediátora zaškrtnout políčko „zaměření na rodinnou mediaci“, avšak v podrobném výpisu o jednotlivých mediátorech již o tom, že daný mediátor má speciální kvalifikaci v rodinné mediaci, není zmínka.

Definování rodinné terapie je natolik obšírným tématem, že se mu zde pokud možno vyhnu, protože samotné téma rodinné terapie by vydalo na celou knihu, ale vzhledem k tomu, že to není předmětem mé diplomové práce, tak se zmíním jen velice okrajově. Zmíním se o historii rodinné terapie pouze toliko, že dřívější trend, vzhledem k samotnému vyvíjení rodinné terapie, se zaměřoval spíše na vzorce chování, které se dávaly do souvislostí s jednotlivými problémy, které členové rodiny prezentovali. S ohledem na to bylo také definováno právě to, že v rodinné terapii jde o řešení problému s celou rodinou jako s celkem, se systémem, který funguje na základě nějakých předepsaných struktur. Proto rodinní terapeuté věnují pozornost tomu, co se děje mezi lidmi (tzn. členy rodiny), a ne tomu, co se děje v lidech (jednotlivých členech rodiny) osobně. V současné době se rodinná terapie zaměřuje především na samotné vnímání a prožívání rodinné terapie rodinou. Velký důraz se klade na pozitivní přístup rodiny, která je ochotná a otevřená spolupráci a která si uvědomuje, že má problém a pro zachování (nebo nastolení nových pravidel) ho chce řešit. Obecně je instituce rodiny jako takové v moderní společnosti velmi oslabená a spíše v úpadku, takže podpora při snaze o zachování rodinných vztahů a vazeb by měla být nejen terapeuty, ale např. i státem, dle mého názoru, více podporována a propagována. V souvislosti se současnými dramatickými společenskými jevy jako jsou silné vlny migrace, války, všudypřítomné etnické a náboženské konflikty a chudoba napříč celým světem, je totiž nejen terapeuty, ale i různými jinými odborníky poukazováno na nutnost vyzdvihnout a podpory rodiny jako prvku sociální opory. (Současná psychoterapie, Vybíral a Roubal, 2010)

Samostatným tématem, které je neopomenutelné v jakékoliv oblasti práce s lidmi, je etika nebo též morálka. Je to velmi složitá, komplikovaná a nelehce popisovatelná problematika. Etika nemá jasně daná kritéria a díky tomu, že de facto (vyjma etických kodexů a podobných dokumentů patřičných institucí) neexistuje autorita, která určuje, co je v rodinných sporech špatně nebo dobře, ale má možnost reagovat na situace, které jsou optikou morálky společnosti nepřijatelné. Lze tedy na jednotlivé neetické či nemorální chování poukázat, ale není autority či instituce, která o tom může rozhodnout (samozřejmě vyjma trestných činů, které jsou zákonem postižitelné a skrze ohlašovací povinnost při nich jde veškerá etika terapeuta či mediátora stranou). V otázce etiky, která se promítá do role, kompetencí a pravomocí mediátora již bylo řečeno mnoho, ale v otázce terapeuta, jenž se zabývá rodinnou terapií, je toto určení složitější. Nelze totiž vytyčit terapeutovi, aby vždy a za každých okolností zastával neutrální a nehodnotící postoj ve vztahu ke klientovi a jeho problému. Nehodnotícím a neutrálním postojem by tak terapeut mohl dát

nevědomě klientovi pocit, že jeho chování, jednání schvaluje. Zároveň tímto také nelze terapeutovi určit, aby byl „studnicí rad a pomoci“ a klientům tak udával, co mají dělat. V takovém případě by připravoval klienty o svobodnou volbu a snižoval by jim jejich kompetence jednat sami za sebe dle svého vlastního přesvědčení. Terapeut má v tomto ohledu od mediátora mnohem komplikovanější situaci. Nicméně na výběr má ze dvou variant, buď být naprosto neutrální, nehodnotící, nekomentující situaci (jako tomu je u role mediátora), nebo naopak být autoritou, která ze své pozice odborníka má právo udělovat rady, určovat směry, deklarovat své názory. Ať již si terapeut vybere v rodinné či jiné terapii postoj, jaký chce, musí být ovšem schopen si takovýto postoj obhájit. Musí si být vědom důsledků svého jednání a musí vědět, kdy a do jaké míry bude jeho postoj vhodný vzhledem k dané situaci. (Rodinná terapie, Gjuríčová a Kubička, 2003)

V otázce konkrétních terapeutických přístupů, jež se při práci s rodinou využívají, jsem použila knihu Oldřicha Matouška Rodina jako instituce a vztahová síť, v níž se lze dočíst o 4 typech přístupů. Konkrétně autor popisuje přístup poradenský, terapeutický, behaviorální a podpůrný. Každý z těchto přístupů má svá jednotlivá specifika a zákonitosti, záleží na samotném terapeutovi, jakou variantu práce s rodinou si vybere. Jeho volba přístupu k rodinné terapii s danou rodinou může, nebo spíše by měla být ovlivněná předchozí analýzou, dle níž vyhodnotí přístup, který by mohl dané rodině vyhovovat. Terapeutova volba přístupu může být však ovlivněná i přístupem určeným mu danou institucí, pro niž pracuje. První variantou přístupu, o které autor v knize píše, je přístup **poradenský**. Terapeut vůči rodině vystupuje jako odborník, poradce, který ze své pozice vytyčuje směr, průběh a jednotlivé kroky, kterými se bude terapie ubírat. Dává rady a přebírá za ně i zodpovědnost. Tento direktivní způsob jednání si může dovolit jen terapeut, který zná své kompetence, možnosti, ale i limity a který si ospravedlní svou roli před rodinou, s níž pracuje, i před institucí, pro niž pracuje. Je to direktivní způsob rodinné terapie, který právě proto nemusí vyhovovat každé rodině. **Terapeutický** přístup práce v rodinné terapii má dvě možné varianty realizace. Terapeut může zastávat buď roli neutrální a nestrannou, nebo se naopak jednoznačně přiklonit k jednomu členu rodiny. Pokud terapeut zastává pozici neutrální, tak se stejnou měrou aktivním a opakovaným dotazováním věnuje a pracuje se všemi členy rodiny stejně. Nikomu ze členů není blíží nebo dál tak, aby si svou nestrannost zachoval. Pokud terapeut zvolí rovinu stranění, musí si být nejenom on sám, ale především rodina, se kterou pracuje, vědoma toho, proč tuto možnost terapeut zvolil. Rodina musí chápat motiv zastávání se jednoho člena vůči ostatním. Terapeut může být na straně rodičů, nebo naopak na straně dětí. Toto stranění však nemusí být v průběhu celé rodinné

terapie konstantní, ale naopak by se mělo flexibilně proměňovat dle potřeb. Zásadou však stále zůstává, že si všichni zúčastnění budou vědomi toho, že stranění terapeuta je ve prospěch celého jednání. Stranění terapeuta vůči jedné straně nebo spíš členovi rodiny může být např., pokud terapeut cítí, že pozice právě tohoto člena rodiny je v nepoměru vůči síle ostatních členů. Nebo naopak může terapeut zastávat názory a jednání silného, vůdčího člena rodiny. To je vše závislé na problému, jenž se v rodinné terapii právě řeší, a na konkrétní rodině, zda s takovýmto stylem terapie je spokojená. Třetím stylem přístupu k rodinné terapii je přístup **behaviorální**, který pracuje s nacvičováním konkrétních způsobů chování, jednání a komunikování mezi členy rodiny. Podporují se body, v nichž rodina pozitivní návyky již má, a na nich se staví a zdokonaluje. Terapeut zde vystupuje opět jako nestranný a pracuje, při zkoušení si jednotlivých dovedností, s každým členem rodiny stejně. Posledním čtvrtým přístupem je **podpůrný** styl práce s rodinou. Tento přístup je dle autora nejtypičtějším způsobem práce sociálních pracovníků (ti se k rodinné terapii též při výkonu své práce dostanou, ale nejsou primárně terapeuty, odborníky na tuto formu pomoci). Podpora je v tomto přístupu realizována formou přímé pomoci rodině, které chybí např. finanční prostředky či informace. Základem tohoto přístupu je podpora veškerých sil, které v sobě rodina skýtá tak, aby se nastolila motivace, která požene rodinu k vidině zlepšení. Pro terapeuta může být takovýto přístup ovšem velmi riskantním. Pokud totiž nezvládne odhadnout tenkou hranici mezi podporováním a pomocí rodině ve všem, co rodina potřebuje, a mezi tím, kdy jí svou podporou a pomocí vlastně bere její vnitřní sílu a motivaci změnit věci samostatně. Každá rodina i každý člen takovéto rodiny musí mít stále na paměti, že i když je vedle nich nějaký odborník, který může pomoci, tak že primární je stavět na pomoci sama sobě.

Závěrem této kapitoly bych ráda znovu zopakovala, že tento výčet možných přístupů k rodinné terapii je jen obecným nastíněním. Do jednotlivých odborných teorií se v rámci této diplomové práce nebudu pouštět. Pro dokreslení pouze vypíši nejčastější a nejznámější strategie práce s rodinou. Mezi ně patří: systemická, strukturální nebo strategická terapie. Mezi představitele jednotlivých směrů patří zejména Milánská škola jako metoda, jež dala základy následné práci s rodinou terapií. Z českých autorů se problematice ve svých knihách věnují Jiří Kubička nebo Stanislav Kratochvíl.

10. VLASTNÍ POZNATKY A ZKUŠENOSTI

Praktickou část jsem vystavěla na vlastních poznatcích, které jsem načerpala při osobní zkušenosti z mediačních zkoušek, které jsou mezi odborníky z praxe velmi ceněnou záležitostí. Za vrcholný přínos do své diplomové práce vnímám svou aktivní účast na akreditovaném výcviku mediačních technik. Tuto část své praktické části jsem si určila i jako jeden z cílů své diplomové práce. Diplomovou práci zakončuji dotazníkovým šetřením, kterým jsem si sama chtěla ověřit, zda vůbec a jak se posunulo obecné povědomí o metodě mediace v České republice.

Jednotlivé záznamy z účastí na praktických ukázkách mediace jsem pro přehlednost rozdělila na podkapitoly. Kapitulu 11., ve které popisuji svou účast na zkouškách mediátorů na Ministerstvu spravedlnosti ČR ve dnech 16. a 17. února 2016, jsem rozdělila na podkapitoly, ve kterých zaznamenávám dílčí kroky ze zkoušek. Zaznamenávám v jednotlivých částech svá očekávání, průběh a závěr z mediačních zkoušek. V kapitole 12. jsem se věnovala zaznamenání své osobní účasti na výcviku mediace a mediačních technik, kterého jsem se zúčastnila ve dnech 7. až 9. března 2016 a 21. až 23. března 2016. Taktéž tuto kapitolu jsem pro přehlednější orientaci v textu rozdělila na části týkající se vlastní přípravy na výcvik, popis průběhu výcviku a závěrečné shrnutí. Na dílčí body jsem rozdělila i popis svého dotazníkového šetření v závěru praktické části, konkrétně ve 13. kapitole.

11. AKTIVNÍ ÚČAST NA ZKOUŠKÁCH MEDIÁTORŮ NA MSp ČR

Realizace těchto zkoušek probíhá na základě vyhlášky č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátorů. Ministerstvo spravedlnosti skrze tuto vyhlášku prověřuje při dvoufázovém zkoušení uchazeče, co do ověření jejich teoretických, ale především praktických dovedností a znalostí mediace. V písemné části zkoušky, která je neveřejná, musí uchazeč dobře odpovědět alespoň na 75 % otázek. Druhá část je již veřejnosti přístupná a vykonává se formou ukázky, která má simulovat reálné mediační sezení. I z této části zkoušky musí uchazeč o zkoušku mediátora dosáhnout alespoň 75 % úspěšnosti. Tříčlenná zkušební komise, kterou reprezentuje předseda zkušební komise, podléhající jmenování (a též samozřejmě i odvolávání) ministerstvem spravedlnosti, určuje, zda uchazeč u ústní části zkoušky prošel či nikoliv. K samotné ústní části zkoušky je uchazeč připuštěn až po úspěšném splnění písemné části. Průběh ústní části zkoušky je následující:

Před začátkem zkoušky je v místnosti připravena flipchartová tabule s fixy a papíry. Dále je uchazeč poučen o průběhu zkoušky v pořadí odpovídajícím následujícím očíslování.

1. Uchazeč je seznámen s postupem u zkoušky a s pravidly, která musí dodržovat.
2. Po obdržení zadání, na jehož téma bude nacvičovaná kauza probíhat, dostane uchazeč 15 minut na svou přípravu.
3. Na samotnou ukázkou mediace má uchazeč 60 minut, po kterých bude komisí vyzván k ukončení.
4. Po ukázce si komise v soukromí vyslechne zpětnou vazbu na výkon uchazeče od přítomných figurantů.
5. Uchazeč přednese reflexi svého výkonu v ukázce prováděné mediace a porota má prostor pokládat otázky, jimiž si doplňuje svůj závěr o výkonu uchazeče.
6. Komise sdělí uchazeči procentuální výsledek jeho ústní části zkoušky a zpravidla (a zvláště při neúspěšném výsledku) podá uchazeči krátkou zpětnou vazbu, která má sloužit jako doporučení pro zlepšení uchazečova výkonu.

Neuspěje-li uchazeč u ústní části zkoušky, tak se může do 30 dnů nahlásit k opakování zkoušky na Ministerstvu spravedlnosti ČR, které mu tuto možnost umožní nejdříve po 6 měsících. Po třech neúspěšných ústních zkouškách musí uchazeč na další možnost zkoušku

složít počkat 3 roky. Tento postup je zakotven v §23 zákona o mediaci. (Mediace, Plamínek, 2013)

K úspěšnému zvládnutí zkoušky mediátorů dodává RNDr. Jiří Plamínek, CSc, který sám často zkušební komisi předsedá toto: „... pro úspěch je rozhodující schopnost navázat vztah s klienty, přiměřené a přiměřeně pestré užívání nástrojů mediátora, kvalitní sebereflexe a celkový dojem, naznačující, že mediátor dobře pochopil podstatu a smysl mediace a je připravený se v souladu s touto podstatou a tímto smyslem dál učit a rozvíjet.“ (Mediace, Plamínek, s. 162)

Obsah vlastního zaznamenávání ze zkoušek mediátora na Ministerstvu spravedlnosti ČR ve dnech 16. a 17. února 2016

16. 2. 2016, uchazeč č. 1, kauza „plot – pes vypuštěný na ulici, kde ho přejelo auto“

11.1. Vlastní očekávání od průběhu zkoušky dne 16. 2. 2016

Má samotná očekávání plynula již z faktu, že mediátorské zkoušky jsou realizované přímo na Ministerstvu spravedlnosti ČR. Jako návštěva mající zájem účastnit se ústní části mediátorské zkoušky, která je přístupná veřejnosti, se musíte nejprve řádně nahlásit a projít kontrolou. Již z tohoto příchodu jsem očekávala velmi *profesionální přístup*. A to jak ze strany samotných pracovníků ministerstva, tak především ze strany organizátorů mediačních zkoušek a poroty. Dále jsem očekávala získání bližších *informací k seznamu mediátorů*, na který se mohou uchazeči zapsat – splní-li tyto mediační zkoušky. Očekávala jsem též, že se zde případně dozvím něco více o samotném průběhu *zkoušek, jejich přípravě a realizaci*.

Opak byl však pravdou a po uvedení mě do chodby, kde již sedělo několik lidí, jsem se žádných instrukcí, co se vlastně bude dít dál, nedočkala. Usadila jsem se tedy před uvedenou zasedací místnost a snažila se v nastalé situaci vyznat. Asi po půl hodině čekání jsem zjistila, že porota není dnes dobře naladěná, a tak že vůbec není jisté, zda veřejnost k jednání pustí. Tuto informaci jsem se dozvěděla od lidí sedících kolem mě, o kterých mi bylo záhy sděleno, že se též přišli pouze podívat (jako veřejnost). Po dalším čase, a čekání je opravdu nejcharakterističtější rysem celé zkoušky na mediátora, byl nejprve vyzván

uchazeč a následně i my (veřejnost) ke vstupu do místnosti. Zde měl uchazeč několik minut na přečtení si zadání. Poté byli do zasedací místnosti pozváni i figuranti.

11.2. Vlastní poznámky k průběhu zkoušky dne 16. 2. 2016

Zkouška začala okamžitě po vstupu figurantů do místnosti. Mediátor-uchazeč strany sporu vyzval k usazení se a spustil první fázi mediace, čili fázi, v níž se mediace i role mediátora představuje. V 1. fázi mediace mediátor-uchazeč, dle mého názoru, velmi obratně formuloval stanovování pravidel mediace. Vše stručně a jednoduše vysvětlil a vyžádal si i souhlas s pochopením od stran konfliktu. Poté vyzval stranu, jež spor iniciovala, aby začala mluvit. Po prvních výpovědích stran se mediátor zeptal obou stran: „Jaká máte očekávání od mediace?“

V další fázi, mapující situaci, začala atmosféra „houstnout“. Strany sporu si i po opakovaném poukázání mediátora-uchazeče na dodržování pravidla „neskákat si do řeči“ toto pravidlo nedodržovaly. Mediátor-uchazeč však, dle mého názoru, velice vhodně užil nabídnutí vody pro odlehčení napětí nebo přímo podal klientům připravenou tužku a papír. Při mapování situace si i sám mediátor-uchazeč dělal poznámky, zapisoval si detaily, které se dozvěděl. Velmi dobrým obratem ze strany mediátora-uchazeče bylo odvrácení tendence jedné strany sporu, aby se mediátor-uchazeč vyjádřil „Co si o věci myslíte?“. Mediátor-uchazeč na tento tlak na jeho nestrannost odpověděl větou: „Co je pro Vás důležité, abych vnímal? Proč je pro Vás důležité, abych něco pochopil?“ Touto rétorickou otázkou se mediátor-uchazeč vyhnul odpovědi a upevnil tak svou nestrannost a autoritu role mediátora.

V průběhu dalšího jednání si strany neustále a opakovaně „skákaly do řeči“ a přestávaly mediátora-uchazeče vnímat díky svým rozhořčeným emocím a vzájemnému osočování. Mediátor-uchazeč se však opakovaně snažil si své postavení vydobýt zpět, zejména větou: „...když nebudu součástí jednání (nebudete mluvit při jednotlivých výpovědích na mě, na mou osobu), tak vám nebudu moct pomoci!“. Tato věta obě strany většinou poměrně zklidnila a alespoň na chvíli dodržovaly stanovená pravidla a vypovídali tak tedy postupně.

Poté přešel mediátor-uchazeč k fázi hledání předmětů jednání, která se v teoriích popisuje jako fáze třetí. Na témata, která by se mediací měla vyřešit, se ptal mediátor-uchazeč takto: „Jak byste naformulovali fráze, které popíšíou témata k řešení?“ Při formulování se mediátor-uchazeč ujišťoval, že jednotlivé body zapsané na flipchartu jsou opravdu body

stěžejními pro obě strany. Po nějaké době, kdy se téma stále točilo dokola a strany se ve svých výpovědích opakovaly a opakovaně se navzájem osočovaly, vhodně mediátor-uchazeč navrhl, že „... když se nejde shodnout na konkrétních předmětech jednání, tak jdou fráze spojit, jde je sloučit dohromady.“

Když se strany shodly na prvním bodu, který budou projednávat, tak mediátor-uchazeč vyzval postupně obě strany, aby předložily svá řešení. „Paní Olgo, pane Pavle, takže jaká řešení vás napadají, když se budeme bavit o tom plotu?“ Jednání se posouvalo dále až k otázce financování onoho plotu, na kterém se strany opět významně neshodly a emoce rozhořčení a naštvání se začaly znovu silně probouzet. Mediátor se snažil situaci uklidňovat rekapitulacemi dosud vyřčeného a posunutím tématu k dalšímu předmětu jednání.

V tomto okamžiku bylo jednání vedoucím poroty, panem doktorem Jiřím Plamínkem²¹, přerušeno skrze konec časového limitu na ústní část zkoušky.

11.3. Sebereflexe uchazeče dne 16. 2. 2016

Po krátké přestávce byl mediátor-uchazeč opětovně vyzván ke vstupu do zasedací místnosti, kde mezitím porota získávala zpětnou vazbu na mediátora-uchazeče od figurantů. Až v tomto momentě jsem pochopila, že figuranti se mezi sebou znají, což též mohlo ovlivňovat „hraní jejich rolí“, a zároveň že je jim stanoven přísný zákaz jakékoliv komunikace s uchazečem.

Sebereflexe mediátora-uchazeče začala jeho vlastním pokáráním se, že se „... domnívá, že se až příliš zaměřil na jeden bod k řešení“. Mediátor-uchazeč vysvětlil, že si sám vytyčil, aby strany ze schůzky odcházely alespoň s jedním předmětem jednání, „aby si měly doma, na příště, o čem přemýšlet.“ Tento krok se mediátor-uchazeč však domníval, že nakonec zvládl.

²¹RNDr. Plamínek Jiří, CSc. Zabývá se praktickým managementem, řešením konfliktů a přípravou manažerů firem a firemních specialistů – vyjednávačů, facilitátorů, lektorů a mediátorů. Je nezávislým konzultantem a lektorem. Mezi jeho klienty patří nejúspěšnější české firmy, centrální orgány státní správy a prestižní vysoké školy. (www.gradac.cz/jiriplaminek, cit. 17. 2. 2016).

11.4. Shrnutí ze zkoušky dne 16. 2. 2016

Shrnutí ze zkoušky jsem rozdělila ještě do dvou podkapitol, kdy jedna se věnuje závěrům pozorování poroty a druhá finálnímu hodnocení poroty.

11.5. Závěry pozorování poroty

Porota se začala vyptávat mediátora-uchazeče na doplnění jednotlivých jeho výpovědí a reagovala na jeho sebereflexi. Ptala se mediátora-uchazeče „Jak identifikoval zájmy stran?“ a „Jakou a zda-li vůbec, měl (mediátor) připravenou strategii? Jaké další kroky předpovídá? ... Co by se asi dělo dál?“ Na tyto otázky mediátor-uchazeč nebyl schopen reagovat, odpověděl, že s žádnou předem připravenou strategií do jednání nešel, ani si ji v průběhu jednání nepřipravoval, tudíž si „nedovoluje odhadnout další kroky“.

11.6. Výsledné hodnocení poroty

Výsledek poroty byl negativní, čili že uchazeč neprošel ústní částí mediační zkoušky. Shrnutím ohodnotila velmi dobrou uchazečovu schopnost práce s flipchartovou tabulí, tón hlasu – adekvátní intenzitu i dynamiku, a též pozitivně zhodnotila uchazečovu práci s pohybem. Ve smyslu, že vhodně vstával či měnil polohy pro zefektivnění neprůchodné komunikace a zlepšení atmosféry při jednání. Zároveň si svými pohyby, nápady, „poposedáváním“ zvyšoval i svou autoritu v roli mediátora. „Obhajování“ své pozice mediátora ovšem, dle vyjádření poroty, odvádělo od hlubšího prozkoumávání a celkové práce s opravdovými zájmy stran.

11.7. Vlastní závěr ze dne 16. 2. 2016

Mé vlastní postřehy k mediátorovi-uchazeči jsou děleny v tabulce na pozitivní a negativní.

Uchazeč měl již vystudované vysokoškolské vzdělání, a navštěvoval i další studia. Nebyl nikde zaměstnán. O mediaci se zajímal již od 90. let, ale pouze ze zvědavosti a své lačnosti po nových informacích a dalším vzdělávání se. Uchazeč neměl žádný konkrétní zájem se složením zkoušky dostat na seznam mediátorů, jeho motivace ke splnění zkoušky tedy chyběla. Další vlastní postřehy, kterými završuji tento záznam z mediačních zkoušek, jsem rozdělila pro přehlednost do tabulky, která je rozdělená na mnou vnímané postřehy na pozitivní a negativní.

POZITIVNÍ:	
	uchazeč měl, podle mě, velmi dobré komunikační nebo spíše formulační schopnosti
	vhodně reagoval na jednotlivá sdělení stran tím, že nehodnotil, nepokyvoval hlavou, aby nevysílal stranám mylné domněnky, že s danou informací souhlasí
	shodně s porotou se mi velmi líbila uchazečova práce s flipchartem a pohybováním se po prostoru a celkově uchazečova zvládnutá práce s neverbální komunikací
	konkrétní gesto „otevření lahve“, které pomohlo k uvolnění atmosféry
NEGATIVNÍ:	
	uchazeč při jednání nedával úplně stejný prostor oběma stranám
	nenechával strany domluvit, úplně dokončit myšlenku, ale hned přecházel k výpovědím druhé strany
	v průběhu mediačního jednání, kdy se strany začaly osočovat a atmosféra byla napjatá, mohl uchazeč využít možnosti „dát pauzu“, aby strany získaly trochu odstup
	uchazeč dokola opakoval, že si strany nemají „skákat do řeči“, což se četností této fráze stalo neefektivním a strany na tyto výzvy přestaly v průběhu jednání reagovat

Tabulka 2: Pozitivní a negativní postřehy k výkonu uchazeče při mediačních zkouškách

Zdroj: Vlastní

Výše uvedená tabulka rozdělovala vlastní postřehy z výkonu uchazeče na pozitivní a negativní, na základě vlastní zkušeností a pocitů, které jsem z jeho výkonu vnímala.

Při následném krátkém rozhovoru, po skončení zkoušky, se mi uchazeč svěřil, že samotná ústní část zkoušky není na celkové zkoušce až tak složitá jako část písemná. V písemném testu je prý mnoho vyloženě právnických otázek a vzhledem k tomu, že si přípravu na zkoušky každý uchazeč musí zvládnout sám, tak je problematické najít správné odpovědi. Uchazeč mi naznačil, že bez asistence „nějakého práv znalého člověka“ a zároveň bez absolvování výcviku, kde by si mediování mohl přímo nazkoušet, je dle jeho názoru zkouška mediátorů na Ministerstvu spravedlnosti ČR prakticky nesplnitelná.

17. 2.2016, uchazeč č. 2, kauza „reklamace ledničky“

11.8. Vlastní očekávání od průběhu zkoušky dne 17. 2. 2016

Moje očekávání již nebyla tak „naivní“, protože jsem předešlý den pochopila, že do zasedacích místností se musím dostat a že chci-li získat nějaké informace, tak se nesmím bát kohokoliv zeptat (nezávisle na tom, zda je to skrze napětí před zkouškou vhodné, či nikoliv). Zároveň se mnoho, někdy i zásadních, informací „řešilo“ na chodbě mezi veřejností. Mým záměrem bylo dostat se opět do zasedací místnosti, kde předsedal doktor Jiří Plamínek, protože jsem chtěla vidět i jiná jeho hodnocení uchazečů, abych si mohla udělat ucelenější přehled. Zároveň je podle mě uznávanou kapacitou v mediačním oboru a autorem mnoha literárních odkazů. Očekávala jsem také, že se mi tento den již podaří od uchazečů a přítomné veřejnosti získat i nějaká *doporučení*, týkající se výcviků nebo odborné literatury, která by mi pomohla nejen při psaní této diplomové práce, ale i při případném (a já doufám, že následném) skládání mediační zkoušky mnou samotnou.

11.9. Vlastní poznámky k průběhu zkoušky dne 17. 2. 2016

V úvodu zazněla naprosto všechna pravidla mediace, ale myslím si, že nejen mě to přišlo až příliš „strojené“. Mediátorka-uchazečka měla evidentně velmi dobře naučený a předem připravený seznam pravidel, která měla v úvodu odříkat stranám.

Mediátorka-uchazečka se během jednání neustále, až možná přespříliš, zaměřovala na shrnování každého sdělení. Občas se však v tématu ztratila a v parafrázích použila slovo či obrat, který ne úplně korespondoval s daným sdělením. Mediátorka-uchazečka zároveň, dle mého názoru, podsouvala svá řešení. Např. větou „Takže jste ledničku špatně používala, paní ...?!“ vyřkla něco, co do té doby nezaznělo a co si mediátorka-uchazečka jen „domyslela“, že by protistrana mohla chtít říct. V jednání také vznikl moment, kdy se první strana rozzlobila, že mediátorka bez povšimnutí přešla přímé osočení se druhou stranou. První strana si tedy „vydobyła“ mediátorčinu omluvu a v nastalé situaci z pohledu pozičního převzala moc nad situací. Mediátorka-uchazečka se tím dostala do postoje podřadného, mýlícího se a ztrácela tím svou autoritu.

Ve fázi, kdy se již přistoupilo k zapisování předmětů k řešení, měla mediátorka-uchazečka již dostatek informací o sporu. Dle mého názoru však překročila své pravomoce, když

body k řešení napsala na tabuli sama a až následně se jen teoreticky zeptala stran sporu, zda s takovouto formulací a vůbec tématem souhlasí. Nabyla jsem však v tomto momentě dojmu, že strany ovšem vůbec nebyly v této situaci spokojeny. Po vytyčení témat k řešení se mediátorka-uchazečka ubírala směrem k podrobnějšímu rozpracování daných témat formou mírného nátlaku na strany sporu, aby „vyřkly své návrhy řešení“. Z jednotlivých sdělení mediátorka-uchazečka poměrně trefně vybírala pouze pozitivní prvky a slova, která následně používala k započítí dalších kroků v řešení. Stejně jako v předešlé kauze si i zde strany opětovně „skákaly do řeči“, ale ne v takové míře, tudíž mediátorce-uchazečce nedělalo problém si situaci vyjasnit a uklidnit. Zajímavou a trefně použitou frází bylo „... pojďme se nepítvat v minulosti a orientovat se na řešení“, v situaci, kdy informace od stran zaznívaly opětovně a jednání se točilo stále dokola. Také bylo v daných momentech vhodně používáno „aha“, kterým mediátorka-uchazečka vybírala konkrétní slova, na kterých by se dala postavit změna úhlu pohledu stran. Konkrétně např. větou: „Aha, teď tady zaznělo, že paní Nováková může situaci ohledně financí ještě dnes dočistit. Slyšela jste to paní Procházková?“

V době rozpracovávání prvního bodu jednání podrobněji byla mediace komisí ukončena.

11.10. Sebereflexe uchazeče dne 17. 2. 2016

Mediátorka-uchazečka začala shrnutí svého výkonu pozitivním ohodnocením se ve vydařeném „zklidnění“ stran konfliktu, které se dle ní přestaly v průběhu jednání osočovat, a byly tak otevřenější v jednání a hledání způsobů řešení. K nezvládnutým stránkám svého výkonu mediátorka-uchazečka přiřadila svou špatnou, neobratnou, neefektivní práci s flipchartovou tabulí a nesprávným pojmenováním předmětů jednání.

11.11. Shrnutí ze zkoušky dne 17. 2. 2016

Zaznamenává výsledné závěry, které porota na základě svého pozorování vyvodila a dále finální hodnocení, které porota mediátorce-uchazečce udala.

11.11.1. Závěry pozorování poroty

Komise se uchazečky ptala: „Jak se Vám (mediátorce) podařilo zmapování zájmů stran?“, čímž chtěla naznačit, že tento bod se uchazečce příliš nepovedl, avšak uchazečka si stála za svým, že se domnívá, že je naopak identifikovala dostatečně. Porota se také ptala na „míru nestrannosti mediátora“, protože opět poukazovala na nedostatečnou neutralitu uchazečky během jednání. Dle názoru poroty i dle mého pozorování uchazečka asi i nevědomky

přítakávala slovně i neverbálně jednotlivým sdělením. Při doptávání se uchazečky na detaily z jednání se porota dostala ještě k otázce neutrality mediátora a vhodnosti a efektivnosti „zrcadlení emocí“. Zrcadlení totiž využívala uchazečka též velmi často a často i nepřesně, dle jejich slov však tuto techniku využívala „intuitivně a pro vyzdvihnutí pozitivních emocí“. Což však, ani podle poroty, ani dle mého názoru, není jediným účelem zrcadlení ve smyslu selekce zrcadlení „pouze“ pozitivních emocí. Jedna z posledních otázek zkoušející komise se týkala domnělého závěru této kauzy, na což uchazečka odpověděla briskním řešením, které však v jednání nezaznělo. Byla to pouze případná alternativa, ale ne příliš reálná vzhledem k průběhu jednání.

11.11.2. Výsledné hodnocení poroty

Výsledek ústní zkoušky byl negativní, uchazečka, která tuto zkoušku skládala již podruhé, neuspěla. Dle hodnocení poroty byl výkon uchazečky zvládnutý teoreticky, ale bez lidského faktoru. Uchazečce bylo doporučeno, aby se ještě zaměřila na procvičování vedení mediací a vsadila více na svou lidskost a humánnost.

Na vyjádření komise uchazečka okamžitě oponovala, že jako právnička však věděla, že kauza, tak jak byla zadána, byla nemožná, protože jednotlivá řešení, která strany navrhovaly, byla v přímém rozporu s reklamacemi dle zákona.

11.12. Vlastní závěr ze dne 17. 2. 2016

Jak jsem již zaznamenala dříve, tak uchazečka často v průběhu jednání podsouvala svá řešení, dávala možné návrhy a až přespříliš se soustředila na hledání každé pozitivní zmínky v jakémkoliv sdělení. V rozhovoru mi uchazečka sdělila, že v právnické praxi se pohybuje již několik let. Zvládnutím mediačních zkoušek si slibovala získávání více klientů, kteří by byli zasíláni od soudů. O mediaci se zajímala právě díky své zkušenosti právničky, která je odkázaná na zdlouhavé soudní jednání. Proto vítá mediaci jako způsob zrychlení řešení jednotlivých kauz a zároveň podporuje alternativnost řešení, která by v čistě soudní oblasti nebyla možná. Na samotné mediační zkoušky se uchazečka připravovala nejen studiem velkého množství literatury, ale především absolvováním aktivního 100hodinového výcviku pod vedením zapsané mediátorky, paní doktorky Dany Potočkové.²² Tento kurz si uchazečka velice pochvalovala, kvitoval zvláště přátelský a

PhDr. Dana Potočková, MDR. Mediátorka, absolventka katedry vyjednávání a mediace na Právnické fakultě Pepperdine University. Spolupodílela se na tvorbě zákona o mediaci, příslušné vyhlášce a náplni zkušebních otázek. Autorka publikace „Nejlepší je domluvit se“, spoluautorka „Komentáře zákona o

neformální způsob cvičení mediace v tomto kurzu. Doporučení, které jsem od uchazečky dostala, byl odkaz na programy mediování zdarma na středních školách, které jsou vypsány v rámci dotací z Evropské unie. A upozornění, že po třetím neuspění v mediačních zkouškách na ministerstvu spravedlnosti je uchazeč povinen s pokusy o zvládnutí zkoušky 3 roky počkat. Což vlastně znamená, že je mnoho mediátorů, kteří jsou tzv. „nezapsanými mediátory“²³, kteří si potřebný doklad (ve formě složení zkoušky) získají až v průběhu své mediační praxe.

mediaci“, předsedkyně zkušebních komisí pro státní zkoušky mediátora. (Conflict-management.org/dana-potomkova, 17.2.2016).

²³ viz kapitola v teoretické části

12. AKTIVNÍ ÚČAST NA VÝCVIKU MEDIACE A MEDIAČNÍCH TECHNIK

Jedním z mých cílů bylo účastnění se výcviku mediace. Kurz základů mediace a mediačních technik, zaštitěný zapsanou mediátorkou, byl uskutečněn v Praze tohoto roku, ve dvou fázích. První část výcviku byla realizována ve dnech 7. až 9. března 2016 a druhá část o dva týdny později, čili 21. až 23. března 2016. Finančně hrazený kurz probíhal v prostorách kanceláře níže zmíněné mediátorky, vyučován byl na základě školicích materiálů sestavených vedoucí kurzu a výsledkem bylo vystavení osvědčení, které absolventům dokládalo jejich 50hodinovou účast na výcviku mediace (osvědčení viz přílohy na konci diplomové práce)

12.1. Vlastní příprava a očekávání

Mediační výcvik jsem si zvolila za vrcholnou část praktické části mé diplomové práce. Vnímám aktivní účast na výcviku, jež se přímo shoduje s tematikou mé práce, za jednu z nejefektivnějších přínosů, do mého bádání v dané problematice. Po velmi dlouhém hledání vhodného kurzu jsem dostala možnost zúčastnit se výcviku s názvem „mediace a mediační techniky“. V průběhu zpracovávání své diplomové práce jsem z poznatků na tomto výcviku vycházela. Vedoucí tohoto výcviku byla zapsaná mediátorka paní Judr. Radka Medková.²⁴ Na základě absolvování tohoto výcviku se mi stále více dokládala má domněnka, že mediace má jen velmi tenkou hranici od terapie. Mnohdy je tato hranice téměř nezaznamatelná a je jen na osobě mediátora, zda bude tyto drobné nuance striktně odlišovat, s ohledem na zvolený styl mediace (mediace může být facilitativní, evaluativní, transformativní-viz teoretická část) a nebo zabrousí při mediaci i do technik užívaných v terapiích. S odkazem na slova paní Judr. Medkové několikrát zaznělo, že je důležité klienty dopředu upozornit, že vstup do mediace je dobrovolný a může být kdykoliv ukončen. A ukončen může být i tehdy, pokud mediátor dojde k závěru, že mediace není možná proto, že jedna nebo druhá strana sporu ještě nemá konflikt vnitřně zpracovaný, a proto by nejprve měla navštívit terapeuta nebo jiného odborníka, který by jí s vyrovnáním se s vzniklým problémem, psychicky pomohl.

Má vlastní očekávání od kurzu „mediace a mediační techniky“ byla velmi rozpolcená. Měla jsem velký strach, že přestože se tematikou mediace zabývám již několik let, mé

²⁴ Více informací o osobě a práci této mediátorky je dostupných na jejích webových stránkách.
www.mediace-cr.cz

teoretické znalosti nebudou dostatečné pro účast na kurzu. Obávala jsem se, že ostatní účastníci výcviku budou mnohem lépe připravení, teoreticky i prakticky vybavení či znalí konkrétních mediačních technik. Též jsem měla obavy ze svého věku, ve smyslu porovnání s ostatními účastníky výcviku, protože mi bylo téměř jasné, že jako pouhý student bez jakýchkoliv pracovních zkušeností budu „vybočovat“. V neposlední řadě jsem si nedovedla dopředu představit, jak bude ve vztahu ke mně jednat sama vedoucí výcviku, když jsme se několikrát kontaktovaly již dříve (při konzultacích, které mi paní Medková poskytovala ohledně mé diplomové práce). Do kurzu jsem tedy, jak vidno, nastupovala s mnoha nejasnostmi až strachem, co mě čeká. Hlavním motivem, proč jsem však chtěla takovýto kurz absolvovat, byla má vize orientovat se do budoucna na mediační praxi jako zapsaný mediátor. Myšlenka řešení sporů mediací mě obecně velice nadchla a po rozhovorech s uchazeči o mediační zkoušky na Ministerstvu spravedlnosti ČR, jsem se jen ujistila o tom, že bez praktického kurzu mediace, se pouhým studiem odborné literatury z dané tematiky, na zmiňovaný seznam dostane jen opravdu málokdo. Má očekávání tudíž, vedle obav ze samotného průběhu, byla velká a toužila jsem po „zaručených radách, typech a konkrétních ukázkách“, které by mě mohly přiblížit k mému vysněnému cíli, stát se mediátorkou.

12.2. Průběh výcviku a vlastní poznámky k účasti

Při zahájení první hodiny výcviku jsem stále ještě nestačila potlačit své obavy, abych kurz „nezdržovala“. Nicméně se mi velmi rychle ukázalo, že vedoucí kurzu je opravdový odborník, který si umí poradit za každé situace. Rychle se tedy podařilo mezi vedoucí kurzu, mediátorkou, a všemi účastníky navodit příjemnou atmosféru, která zajišťovala efektivní spolupráci při nacvičování mediačních technik. Výcviku, na němž jsem byla přítomna, se zúčastnili tři lidé (včetně mě). Vytvořila se tak ideální velikost skupiny, která si bude moci procvičovat všechny role, jež se nabízely. Zkoušeli jsme si tedy pozici mediátora, stran sporu i nezávislého pozorovatele, který na základě nabitých znalostí z výcviku mohl posuzovat výkony ostatních účastníků. Taktéž skrze tento počet účastníků vznikl dostatečný prostor pro individuální dotazování.

V úvodních hodinách nebo spíše dnech jsme se začali postupně seznamovat se samotnými základy mediace. Bylo nám na základě vypracovaného školicího materiálu postupně vysvětlováno mnohé z teorií, které se k mediaci váží, ale především byl každý fakt doplněn konkrétní, praktickou připomínkou vedoucí kurzu. V této fázi výcviku pro mě byly právě

tyto praktické dovedky nesmírně důležitými pro mé vypracovávání diplomové práce i pro samotné nejasnosti, které jsem o mediaci dosud měla.

Ostatní účastníci kurzu byly více než já zaskočení i jednotlivými teoretickými informacemi, jež jsme probírali, protože ani jeden z účastníků se mediaci dosud nijak výrazně nevěnoval. Jeden z účastníků výcviku přijal účast na kurzu pouze díky možnosti účastnit se „něčeho“, o čem doposud mnoho nevěděl. Na kurz byl vyslán svým zaměstnavatelem, který o účastníkově zájmu o dovzdělávání se obecně věděl, a proto si vybral z ostatních zaměstnanců právě jeho. Jak následně tento účastník poznamenal, sám ve firmě často působil „jako vrba“ a ostatní kolegové si k němu chodili pro rady a pro jeho pomoc při řešení konfliktů. Tudíž velice uvítal, že se dozví něco více o řešení sporů pomocí mediačních technik. Druhým účastníkem kurzu byla žena, která v mediaci též zatím neměla zkušenosti, avšak jisté základy a povědomí o mediaci již měla. Možnost absolvování kurzu ji zaujala především proto, že se dozvěděla o možnosti stát se zapsaným mediátorem. Oba účastníci i vedoucí výcviku byli zhruba stejně staří, nicméně na můj výrazně mladší věk reagovali pozitivně. Vnímaly ho jako přínos, který jim rozšíří jejich obzory v jednotlivých názorech.

V průběhu výkladu jsme se dostali k mnoha zajímavým postřehům, které mi byly přínosné nejen při psaní diplomové práce, ale především k uvědomění si těchto faktů v kontextu běžného života. Nebudu zde ovšem popisovat detailně podrobný obsah a dílčí kroky a témata celého výcviku, protože se domnívám, že to ani není cílem (při poskytování záznamu z kurzu), ale především mi to přijde v rozporu s dobrými mravy. Mohla bych tím odkrýt celé know-how tohoto konkrétního mediačního výcviku, což bych vůči osobě paní JUDr. Medkové, nerada provedla. Co mě ovšem zajímalo, a o čem se zde zmíním je *zápis z mediačního jednání*. O tom, že si mediátor dělá v průběhu jednání poznámky, jsem samozřejmě již věděla. Měla jsem možnost vidět to i při zkouškách na Ministerstvu spravedlnosti ČR, nicméně se nedalo nikdy nikde dočíst, co přesně by si měl mediátor z jednání zapsat. Lze samozřejmě označit jeho zápisy za záznam klíčových věcí, ale při výcviku jsme se dozvěděli, co přesně si pod tímto pojmem představit. Dozvěděli jsme se, jak si rozvrhnout stránku, na co přesně se zaměřit a co naopak můžeme ve svých poznámkách opomenout. Velmi uklidňujícím bylo též konstatování vedoucí kurzu, abychom se nebáli, že každý mediátor někdy něco opomene, ale přesto není ohroženo celé jednání, protože strany se v daných (pro ně podstatných) věcech připomenou či je znovu osvětlí. Pro mě zajímavá informace byla ohledně *povinnosti mlčenlivosti*, která v mediaci nevyplývá pro advokáty, kteří mohou být (a často opravdu jsou) přítomni mediačnímu

sezení. Proto zde bývá v praxi užíváno sepsání dohody, která může být i sankciovaná pokud např. advokát protistrany v následném soudním řízení použije informace, které získal při své pasivní účasti na mediaci svého klienta. Velmi pěkným shrnutím z oblasti komunikace byly *tři obecné komunikační závěry*, které popisovaly, že „nelze nekomunikovat“. Protože i když nemluvíme, tak tím něco vyjadřujeme (s odkazem i na neverbální komunikaci). Dále že „nelze neovlivňovat“ a že „nelze nejednat“, když každé slovo i čin má nějaký dopad na nás i naše komunikační partnery. Prvním opravdu praktickým cvičením byl *nácvik telefonátů* za účelem kontaktování druhé strany sporu. Takovýto telefonát se uskutečňuje ještě před prvním setkáním se stran na mediaci. Mediátor je kontaktován první stranou, která bývá odborně nazývána iniciátorem mediace, za účelem kontaktování druhé strany. Ta zpravidla o mediaci neví, proto je nezbytné stručně, věcně a zároveň neutrálním způsobem tuto stranu o mediaci informovat a zjistit, zda se na mediaci za těchto podmínek dostaví. Pro mne osobně toto bylo až překvapivě složitým krokem, protože jsem se domnívala, že obstojně komunikuji po telefonu běžně. Avšak zkoumání dopadů konkrétních slov na neznámého člověka, kterého vlastně „chcete zlákat k mediaci“, ale které neznáte a ani nevidíte, je v reálu velmi složité. S ohledem na toto jsme probírali i konkrétní rizikové fráze, chování a jednání, kterého by se měl budoucí mediátor určitě vyvarovat. *Definice konfliktu z pohledu mediace* se stala momentem k zamyšlení nás všech zúčastněných, protože jsme se shodli, že slovo „konflikt“ v nás (a asi i ve většině populace) vyvolává pocit něčeho negativního. Jak nám bylo následně vysvětleno, tak skrze neutralitu a nestrannost, kterou správný mediátor musí mít, má být „konflikt“ vnímán spíše jako ne-jednotnost. A skrze tuto optiku se již nemusí jednat o negativní označení. Dále pro mě bylo přínosné rozšíření mých dosavadních znalostí ohledně technik aktivního naslouchání, do kterého v průběhu mediačního výcviku vedoucí kurzu zařadila i techniku *objasnění* a především *ocenění*. Zvláště ocenění bylo vyzvedáváno, protože bývá často opomíjeno. Často se může zdát samozřejmým, ale stranám to obrovsky pomůže, pokud tento pocit mediátor i zverbalizuje a za jejich úsilí je pochválí.

V následujících hodinách a dnech jsme podrobně rozebírali, nacvičovali a analyzovali jednotlivé fáze mediačního procesu. Zkoušeli jsme si *úvodní slovo*, *zjišťování informací*, *nalézání předmětů jednání*, *hledání řešení* i *sepsání dohody*. Každou fázi jsme si s ostatními účastníky prošli v roli mediátora i z pozice stran konfliktu. Ke každému výkonu jsme dostali od vedoucí kurzu zpětnou vazbu, kterou jsme následně podrobně rozebírali a hledali tak nové, lepší fráze, které pro příště zkusíme použít.

12.3. Shrnutí a vlastní závěr

Shrnout tento výcvik „jako užitečný a přínosný“ by bylo jen chabým výčtem pocitů, dojmů a zážitků, které jsem si z něho odnesla. Kromě plejády nových a zajímavých informací, které jsem zde získala, jsem si též rozšířila obzory. Rozšířila jsem si obzory v možnostech, jaké všechny spory se dají formou mediace v současné české praxi řešit. Zároveň se mi, po popisu jednotlivých poznatků z praxe, rozšířily obzory možných způsobů řešení jednotlivých sporů. Sama jsem si nedovedla představit, jak variabilní mohou strany být při hledání řešení, které bude stejnou (nebo aspoň podobnou) měrou vyhovovat oběma stranám sporu. Nelze říci, že bych na tomto výcviku získala i nové přátele, ale vztah mezi zúčastněnými i mediátorkou, která výcvik vedla, se stal velmi vřelým a kamarádkým. Výcvik mediačních technik mě opravdu a se vší vážností posunul dál jako člověka. Zjistila jsem, jak mé vlastní výroky, fráze, postoje a jednání mohou působit na lidi kolem mě. Dozvěděla jsem se, jaké problémy mohou mít lidé kolem mě. Dostala jsem tímto možnost na svět kolem sebe nahlížet jinou optikou. Řešit věci do hloubky, s určitým nadhledem, o kterém vím, že mi často schází. Zároveň jsem si ověřila, jak velice náročná praxe mediátora ve skutečnosti je a že se jedná o metodu práce s lidmi, v níž je neustále v čem se zlepšovat a zdokonalovat. A i když si plně uvědomuji, že jsem se tímto nestala mediátorem, tak věřím, že mě to alespoň opravdu významně posunulo k mému cíli se jím stát.

13. VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ O POVĚDOMÍ O MEDIACI V ČR

Záměrem tohoto mého dotazníkového šetření bylo zjistit obecné povědomí o termínu mediace jako takové, zkušenost respondentů se soudy a míru ochoty využít pro řešení konfliktů formu alternativního řešení sporů.

13.1. Cíle dotazníkového šetření a hypotézy

Prvními otázkami dotazníku jsem si vytyčila zjistit, na kolik je pojem „mediace“ znám mezi veřejností. Následně jsem se otázkami zajímala o to, zda respondenti již měli zkušenost s řešením sporu soudní cestou a zda by byli ochotni na základě této skutečnosti případné další konflikty řešit pomocí mediace. Dále jsem se dotazovala na ochotu řešit své problémy i s jinými odborníky, konkrétně s psychology, terapeuty apod., pokud by to povaha sporu vyžadovala. V závěru dotazníkového šetření jsem se ptala po obecném přístupu k alternativním způsobům řešení konfliktů.

Na podkladě šetření jsem se chtěla dozvědět, do jaké míry se povědomí o mediaci jako způsobu řešení sporů v České republice mezi lidmi rozšířilo a zda jsou Češi vůbec ochotni řešit své konflikty jinak než prostřednictvím soudů.

První hypotézou jsem si stanovila, že respondenti z řad laické veřejnosti nebudou stále ještě²⁵ příliš obeznámeni s pojmem mediace, protože medializace tohoto tématu plošně v České republice neproběhla.

Prostřednictvím *druhé hypotézy* předpokládám, že stále ještě v českých poměrech nepanuje přílišná ochota neshody jakéhokoliv charakteru řešit jinak než skrze soudy a vůbec autority, jež přesně určí stranu, která „má pravdu“. Chtěla jsem tímto zjistit, jak se respondenti obecně staví k zavádění inovativních způsobů řešení sporů, zda je přijímají kladně, či nikoliv.

²⁵Zákon o mediaci byl uveden v České republice do praxe v roce 2012

13.2. Metodika šetření a popis vzorku respondentů

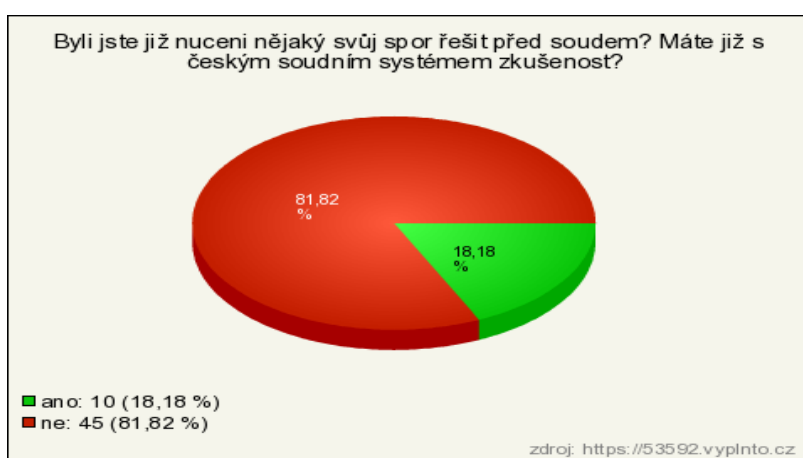
Dotazníkové šetření jsem použila jako pracovní metodu získávání výsledků. Dotazník jsem vytvořila na základě svých dosažených poznatků, které jsem zpracovávala v teoretické části své diplomové práce. Zprostředkovávání dotazníku proběhlo elektronickou formou, konkrétně přes webový server VypInTo.cz, který se přímo zaměřuje na realizaci výzkumů. Prostřednictvím internetového odkazu jsem dotazník rozesílala respondentům, které jsem si rozdělila do několika skupin. Server, na niž jsem dotazník umístila, mi zároveň umožňoval průběžně výsledky kontrolovat a případně upravovat otázky, pokud by bylo potřeba. Taktéž server samotný pomáhá při vypracování zpracování výsledků do grafů a tabulek, dle potřeby. Nejzastoupenější skupinou respondentů byli studenti Husitské teologické fakulty Univerzity Karlovy. Dále byl dotazník zaslán elektronickou formou vzorku respondentů, kteří se pohybovali již mimo vysokoškolské prostředí. Taktéž bylo osloveno i mé osobní, blízké okolí, které se i na základě informací o mediaci mnou zprostředkovaných již mohlo s tématem seznámit, ale nebylo doposud osobně s touto metodou konfrontováno. Tuto skupinu jsem zařadila především z vlastního zájmu zjištění, zda jsou mi blízcí ochotni řešit spory alternativní formou oproti běžné soudní cestě.

Celkový počet respondentů činil 55 lidí. Díky elektronické formě a velmi krátkému časovému úseku na zodpovězení dotazníku, byla návratnost 100%. Dotazníkové šetření bylo naprosto anonymní a sepsáno do 10 otázek, které měly jen obecně a stručně vystihnout záměr, který jsem si tímto šetřením vytyčila. Proto jsem zvolila i formu uzavřených otázek, na které respondenti mohli reagovat pouze variantou ano, nebo ne. Zvolená varianta uzavřených otázek byla z důvodu časové úspory pro respondenty, dále pro jasnější odpovědi od respondentů a především proto, že forma otevřených otázek je vhodnější při osobním dotazování, nikoli tedy zde, kdy byl dotazník zasílán elektronicky. Mnou oslovení respondenti se pohybovali ve věkovém rozmezí 20 – 30 let, protože jsem tento údaj již nezařazovala do šetření jako jednu z otázek. Šetření proběhlo v době od února do března 2016, které jsem si vytyčila jako příhodné, protože studenti vysokých škol v tomto období nemají žádné zkoušky, státnice ani jinak náročné školní období, tudíž by si mohli na rychlé vyplnění dotazníku nalézt čas. Dobrou zkušeností se ukázalo i ono umístění dotazníku na výše uvedenou webovou stránku, kterou studenti znají a též ji hojně využívají i při svých výzkumech a šetřeních, které do svých odborných prací zjišťují.

13.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření

V následujících grafech uvádím konkrétní výsledky šetření, které z dotazníku vyplynuly. Pro lepší přehlednost shrnu otázky do 4 okruhů, protože dotazy v dotazníku na sebe přímo navazovaly, případně se doplňovaly. Grafy jsem sama zpracovávala prostřednictvím výsledků ze serveru VypInto.cz.

První dvě otázky zjišťovaly, zda byli respondenti již nuceni nějaký svůj spor řešit soudní cestou a zda by případně řešili tento svůj spor jinak než prostřednictvím soudu.



Obrázek 3: Zkušenost řešení sporů před soudem

Zdroj: Vlastní

Z výsledků znázorněných v Obrázek 3: Zkušenost řešení sporů před soudem vyplývá, že většina – konkrétně 81,82 % dotázaných respondentů doposud nemělo s řešením svých sporů soudní cestou zkušenost a že tak s českým soudním systémem nemělo zkušenosti.

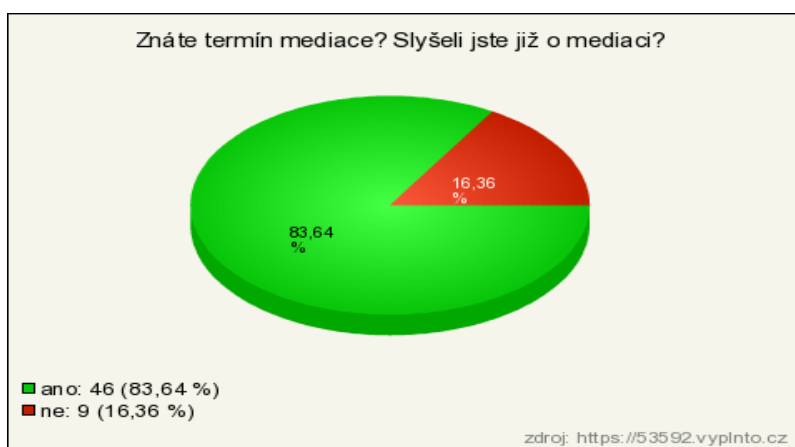


Obrázek 4: Svěření sporů jiným než oficiálním instancím

Zdroj: Vlastní

Výsledky na Obrázek 4 ukazují téměř stejné hodnoty kladného a negativního přístupu k ochotě svěřit svůj spor jiných než soudním instancím. 56,36 % odpovědí vypovídá o tom, že zde ochota řešit spory i jinou než soudní cestou u respondentů byla, nicméně z odpovědí 24 respondentů vyplývá, že by se i nadále přiklonili ke klasické formě rozhodnutí o řešení sporů, které zastává autorita jim nařízená (v tomto případě soud, který ve věci rozhodne). Zároveň z toho ovšem plyne i zajímavý poznatek, že navzdory obecně známé negativní zkušenosti s českým soudnictvím je ještě dostatek lidí, kteří by i přes tento negativní přístup své spory k posouzení soudu dali.

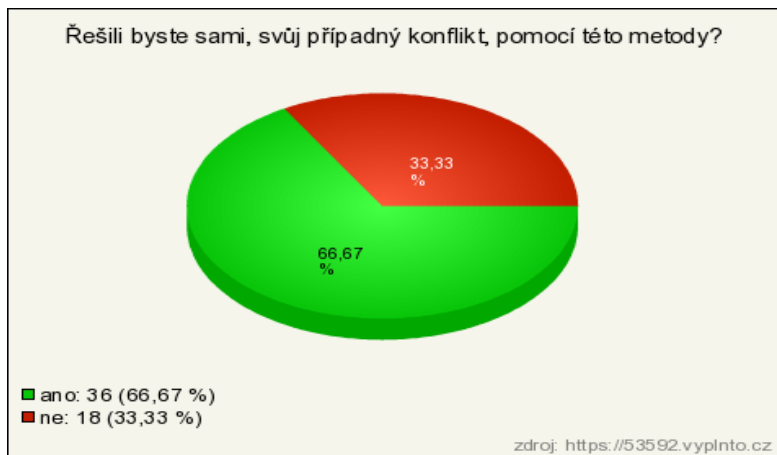
Druhý okruh otázek v dotazníku byl zaměřen na povědomí o pojmu mediace.



Obrázek 5: Povědomí o mediaci

Zdroj: Vlastní

Překvapivým pro mne bylo zjištění, že celých 83,64 % respondentů již o termínu mediace slyšelo (viz Obrázek 5)



Obrázek 6: Ochota řešení konfliktu mediací

Zdroj: Vlastní

Na základě úvodního slova, jež bylo ještě před vlastním zadáním dotazníku uvedeno, vyvozují i výsledkem Obrázek 6, že by svůj případný spor pomocí mediace řešila nadpoloviční většina respondentů.

Třetím okruhem otázek jsem chtěla zjistit, jak se staví respondenti k navštěvování odborníků (psychologů, terapeutů, apod.), kteří pomáhají při řešení sporů v osobní, niterní rovině, která v návaznosti na mediaci jako takovou již musí být stranami zpracována, aby bylo možné spor již řešit konstruktivně a bez přílišných emocí. Doplňující otázkou jsem chtěla zjistit i to, zda by respondenti uposlechli, pokud by jim byla návštěva takového odborníka někým doporučena.



Obrázek 7: Využívání profesionální pomoci při řešení konfliktu

Zdroj: Vlastní

V Obrázek 7 je patrné, že většina respondentů již vlastní zkušenost s odborníky řešícími osobní problémy vzniklé následkem sporu již má. Je však otázkou, do jaké míry tyto respondenti z řad vysokoškolských studentů Husitské teologické fakulty Univerzity Karlovy byli již předem ovlivněni směrem a zaměřením svého vlastního studia.



Obrázek 8: Uposlechnutí doporučení mediátora k vyhledání odborné pomoci

Zdroj: Vlastní

Obrázek 8 ve skutečnosti vypovídá o tom, že 37 respondentů, čili 67,27 %, je ochotno uposlechnout nějakou autoritu. Zde by bylo zajímavé následně dozjistit, do jaké míry v této otázce respondenti kladli důraz na uposlechnutí nějaké autority jako takové a do jaké míry zde měli na mysli spíše otázku využití odborníka jako možnosti pomoci si sám sobě.

Poslední okruh otázek jsem zařadila pro zjištění, jak jsou v české společnosti lidé naladěni na přijímání nových trendů obecně.



Obrázek 9: Vnímání alternativních způsobů jako pozitivního prvku

Zdroj: Vlastní

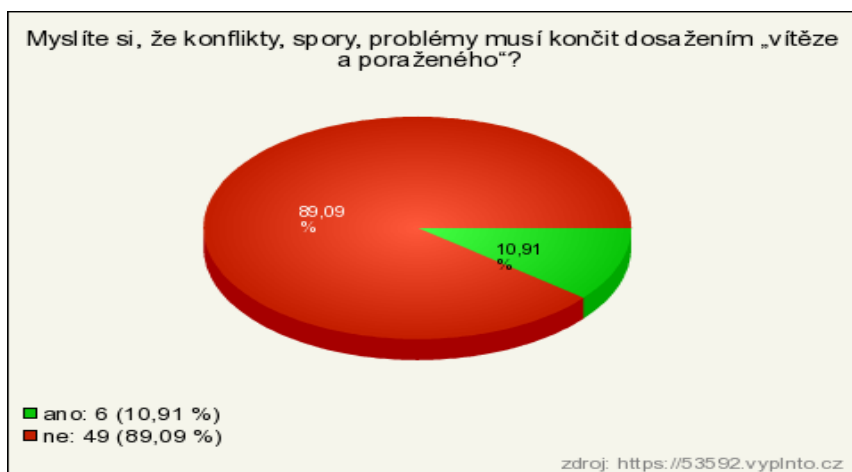
92,45 % respondentů uvedlo, že zavedení alternativních způsobů řešení sporů vnímá jako pozitivní. Necelých 5 % respondentů není takovým alternativním způsobům nakloněno.



Obrázek 10: Budoucnost mediace v ČR

Zdroj: Vlastní

47 respondentů, což je necelých 89 %, si myslí, že mediace jako možnost řešení sporů, která hledí na zachování vztahů mezi stranami konfliktu, má v České republice budoucnost. Více jak 11 % respondentů v tuto budoucnost nevěří.



Obrázek 11: Vnímání výsledků sporů

Zdroj: Vlastní

Téměř 90 % respondentů si myslí, že konflikty, spory, problémy nemusí končit dosažením vítěze a poraženého. 6 respondentů (více jak 10 %) očekává výsledek, ve kterém bude patrný vítěz nebo poražený.



Obrázek 12: Přijímání nových trendů

Zdroj: Vlastní

Obrázek 12 vypovídá o tom, že většina respondentů (téměř 95 %) je zastáncem přijímání nových trendů.

Poslední série otázek mnou položených byla psána v duchu zjištění, do jaké míry je mezi respondenty náklonnost k přijímání nových trendů, zde konkrétně k mediaci jako

alternativního způsobu řešení sporů, průchodná. Z jednotlivých výsledků patrných na obrázcích č. 9 až 12 je evidentně téměř naprostá většina (výsledky se pohybují v rozmezí mezi 80 – 90 %) odpovědí kladná co do ochoty respondentů přijímat nové trendy. Z čehož si vyvozují, že i sama metoda mediace by mohla být do budoucna v České republice více využívána. Zůstává zde již jen problematika zaměření se na větší medializaci mediace jako takové, když z výsledků je patrné, že zájem o tuto metodu by byl. To je ovšem otázkou na případné další šetření.

13.4. Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření

Záměrem tohoto šetření bylo zjištění si, jak si metoda mediace v České republice vede u veřejnosti. Zajímalo mě, zda respondenti o mediaci vůbec vědí a zda by jí (pokud se tak již nestalo) využili v budoucnosti, pokud by měli možnost řešit takto své spory, které by jinak musely být řešeny formou soudního rozhodnutí.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly překvapením výsledky patrné z Obrázek 3: Zkušenost řešení sporů před soudem a Obrázek 4: Svěření sporů jiným než oficiálním instancím, které vyvrátily mou hypotézu o tom, že obecně se v České republice o mediaci ještě příliš neví. Jak jsem již zmiňovala ve vyhodnocování otázek, tak zde musím zohlednit rizika plynoucí z anonymního vyplňování dotazníků, která nezjistí, do jaké míry respondenti odpověděli pravdivě. Avšak já z výsledku téměř 84 %, který vypovídal, že respondenti o mediaci již slyšeli, vyvozují, že informovanost o mediaci naopak mezi českou veřejností je.

Ve druhé hypotéze, kterou jsem si vytyčila, jsem předpokládala, že respondenti nebudou příliš nakloněni řešení sporů jinak než prostřednictvím soudu. Tuto hypotézu jsem vyvozovala se svého vnímání české společnosti, kterou považuji za poměrně rigidní a neochotnou přizpůsobovat se nově přichozím trendům, zvláště jedná-li se o oblast řešení konfliktů, které dosud předávali k rozhodnutí někomu jinému. V tomto případě soudu, soudcům, kteří dle mého názoru zastávají v české mentalitě pozici vysoké autority. Nejsm nikterak zaujatá proti soudům a soudcům obecně, jen tento fakt vnímám jako prostředek, jímž si lidé často ulevují od řešení sporů vlastními silami.

Jak jsem již zmínila, celý dotazník byl snahou zjistit pouze obecné, stručné informace. Mnohé odpovědi by si bývaly zasloužily ještě další podotázky a dorozpracování, které by blíže popsalo motivace respondentů k daným odpovědím. Nicméně mnou vytyčené cíle, zjištění si obecného povědomí o mediaci a přístupu k této metodě, tímto splněny byly a

osobně je vnímám jako přínosné pro mé další nazírání na tuto problematiku. Jak jsem již v této práci několikrát zmínila, tak se mediaci chci do budoucna aktivně věnovat a zjištění, že o ní je již známo a že je reálná její budoucnost, mě osobně velice potěšilo, i když si samozřejmě uvědomuji, že vzhledem k počtu respondentů je tento výsledek neadekvátní, co do shrnutí ho za obecné povědomí mezi českou veřejností. Tuto ambici jsem si však ani nevytyčila, zaměřila jsem se na okruh lidí pohybujících se věkově a zájmově kolem mé osoby, a proto výsledky z dotazníkového šetření beru za pouhou pozitivní vyhlídku do budoucna, že se alespoň část lidí časem třeba k řešení konfliktů alternativním způsobem přikloní.

ZÁVĚR

Na základě dlouholetého zájmu o problematiku mediace se tato diplomová práce věnovala podrobnému popisu jednotlivých technik, které se při mediaci v České republice využívají. Okrajově zde byl zmíněn vývoj mediace a jednotlivé mediační styly. Otázka etiky mediátorů byla řešena v teoretické části stejně jako ústřední téma, kterým byla kapitola týkající se technik, které se v mediaci využívají. Vedle kapitol zabývajících se oblastmi, v níž se mediace může objevovat, byla popsána i rodinná mediace jako nejčastěji využívaná oblast mediace v České republice. Prostor byl věnován i porovnání technik, které se mohou vyskytovat shodně či naopak rozdílně v mediaci a terapii, jako metodách, které se obě vyskytují v sociální práci, která mi je v rámci vysokoškolského studia hlavním oborem.

Praktická část této diplomové práce se věnovala především záznamu z účasti na mediačních zkouškách konaných na Ministerstvu spravedlnosti ČR ve dnech 16. a 17. února 2016. Dále bylo v této části zaznamenáno absolvování 50hodinového aktivního výcviku mediačních technik, který se konal ve dnech 7. až 9. 3. 2016 a 21. až 23. 3. 2016, pod vedením zapsané mediátorky JUDr. Radky Medkové. Kurz byl nejen výcvikem mediačních technik jako takových, ale i jakousi vnitřní analýzou mých vlastností, schopností a získávání nadhledu při řešení problémů. Na základě výcviku jsem dostala jiný úhel pohledu na řešení situací v budoucí mediační praxi i v řešení soukromých záležitostí. Absolvování tohoto výcviku mi bylo obrovským přínosem, který mi dále rozšířil dosavadní zkušenosti, ze kterých budu zajisté čerpat i do budoucna.

V poslední kapitole praktické části jsem se věnovala dotazníkovému šetření, které bylo zároveň i jedním z cílů diplomové práce. Toto šetření bylo realizováno od února do března 2016, kdy bylo elektronickou formou osloveno 55 respondentů z řad studentů Husitské teologické fakulty a dalších, jejich věkové rozmezí bylo přibližně mezi 20. až 30. rokem. Návratnost dotazníku byla 100%, což jsem přikládala i časové nenáročnosti díky rychlým a stručným odpovědím na uzavřené otázky. Dle výsledků byly vyvráceny mé hypotézy o tom, že povědomí o mediaci mezi českou veřejností není. Dotazníkové šetření totiž ukázalo, že povědomí o mediaci mělo 46 z 55 dotázaných respondentů. Zároveň výsledky vyvrátily i druhou hypotézu, která se týkala mého přesvědčení, že česká veřejnost obecně není příliš nakloněna přijímání nových trendů v řešení sporů. Dle výsledků dotazníkového

šetření bylo totiž ukázáno, že téměř 95 % respondentů je naopak přijímání alternativních způsobů řešení sporů nakloněno.

Popis jednotlivých mediačních technik byl v souladu s cílem diplomové práce doložen podrobným popisem jednotlivých technik, které se následně objevovaly i v kapitole týkající se porovnávání shodných a rozdílných technik v mediaci a terapii, což bylo předmětem druhého cíle diplomové práce. Ten se dá shrnout tak, že každá technika, která se v jednotlivých metodách vyskytne, se může využívat dle potřeb závislých na konkrétním klientovi a jeho konkrétním problému. Třetí cíl jsem již popsala výše na základě výsledků z dotazníkového šetření, který vyvrátil mé stanovené pracovní hypotézy.

Díky výsledkům, které dodalo dotazníkové šetření, a především díky absolvování výcviku a účasti na mediačních zkouškách jsem dospěla k názoru, že mediace v České republice má budoucnost. Mediace jako metoda mimosoudního řešení sporů je již využívaná hlavně na poli řešení rodinné mediace, která je nejčastější oblastí mediace jako takové. Nicméně by bylo záhodno se dále věnovat větší propagaci tohoto alternativního způsobu řešení sporů. Domnívám se, že jak ze strany Ministerstva spravedlnosti ČR, které zaštiťuje správu zapsaných mediátorů, tak např. ze strany Asociace mediátorů ČR by bylo vhodné a přínosné do budoucna zajistit medializaci této metody mezi laickou veřejností. Doporučila bych se zaměřit i na propagaci ze stran médií, která by např. mohla zveřejnit některé případy jako ukázkou uplatnitelnosti mediace v běžném životě při řešení konfliktů.

Díky poznatkům a zkušenostem, které jsem v průběhu psaní této diplomové práce načerpala, jsem ještě více odhodlaná dosáhnout svého cíle stát se zapsaným mediátorem a mediaci realizovat v praxi. Zda se mi v České republice, kde si mediace své místo stále ještě hledá, podaří prosadit i vedle již velké konkurence mezi praktikujícími mediátory, je však ve hvězdách. Budu se ovšem ze všech sil snažit svého vysněného cíle dosáhnout i proto, že jako budoucí sociální pracovník vnímám mediaci jako možnost, jež v pomoci lidem bude velmi přínosnou profesí.

SEZNAM LITERATURY

Bednařík, A., *Riešenie konfliktov. Príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou.*, 1. vydání, Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2003, 391 s., ISBN 80-968095-4-7

Black, H. C., Nolan, J. R.; Nolan-Haley, J. M., *Blackův právníký slovník: A - I*, 6. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 81., ISBN 978-80-326-1972-6

Bláha Arnošt Inocenc, *Ethika jako věda -Úvod do dějin a theorie mravnosti*, 2. vydání, Praha: Atlantis, 1990, 104 s., ISBN 80-7108-023-3

Borg James, *Umění přesvědčivé komunikace-Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 184 s., ISBN 978-80-247-1971-9

Bruno Tiziana, Adamczyk Gregor, *Řeč těla, Přesvědčte svou mimikou, gesty a držením těla*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 156 s., ISBN 978-80-247-2008-1

Bühning-Uhle, Ch., *Arbitration and mediation in international business*, 2. vydání, Alphenann den Rijn: Kluwer Law International, 2006, 309 s., ISBN 978-80-7066-842-9

ČSN ISO 690, *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metodologii a státní zkušebnictví, 2011, 39 s., třídící znak 01 0197

Fisher Roger a Ury Wiliam a Patton Bruce, *Jak dosáhnout souhlasu - zásady úspěšného vyjednávání*, 3. vydání, Management Press s.r.o., 2011, 173 s., ISBN 978-80-7261-226-0

Gjuričová Šárka, Kubička Jiří, *Rodinná terapie, Systemické a narativní přístupy*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing , 2003, 184 s., ISBN 80-247-0415-3

Greff Günter, *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání, Jak dosáhnout souhlasu*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 164 s., ISBN 80-247-1312-8

Hendl Jan, *Kvalitativní výzkum - základní metody a aplikace*, 1. vydání, Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2.

Holá Lenka, *Mediace, Způsob řešení mezilidských konfliktů*, 1. vydání, Praha, 2003, 192 stran, ISBN 80-247-0467-6.

Holá Lenka, *Mediace v teorii a praxi*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 272 s., ISBN 97880-247-3133-6

Holá Lenka, Malacka Michal a kol., *Mediace a reflexe jejích aktuálních trendů*, Praha: Leges, 2014, 416 s., ISBN 978-80-7502-047-5

Kratochvíl Stanislav, *Manželská a párová terapie*, 1. vydání, Praha: Portál, 2009, 280 s., ISBN 978-80-7367-646-9

Kratochvíl Stanislav, *Základy psychoterapie*, 5. vydání, Praha: Portál, 2006, 384 s., ISBN 80-7367-122-0

Lilley Roy, *Jak jednat s problematickými lidmi – zvládejte konflikty s úsměvem, rozlišujte různé typy lidí, bojujte s agresí*, 1. vydání, Computer Press, 2009, 119 s., ISBN 80- 251-0687-X

Matoušek Oldřich a kol., *Metody a řízení sociální práce.*, 1. vydání, Praha: Portál, 2008, 380 s., ISBN 978-80-7367-502-8

Matoušek Oldřich, *Rodina jako instituce a vztahová síť*, 1. vydání, Praha: Sociologické nakladatelství, 1993, 124 s., ISBN 80-901424-7-8

Matoušek Oldřich, *Slovník sociální práce*, 2. vydání, Praha: Portál, 2008, 272 s., ISBN978-80-7367-368-0

Matoušek Oldřich, Koláčková Jana, Kodymová Pavla (eds)., *Sociální práce v praxi.*, 1. vydání, Praha: Portál, 2010, 351 s., ISBN 978-80-7367-818-0

Miovský Michal, *Kvalitativní přístup a metody psychologického výzkumu*, Praha: Grada Publishing, 2006, 332 s., ISBN 80-247-1362-4

- Plamínek Jiří**, *Konflikty a vyjednávání - Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*, 2. vydání, 2009, 136 s., ISBN 978-80-247-2944-2
- Plamínek Jiří**, *Mediace, Nejúčinnější lék na konflikty*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 168 s., ISBN 978-80-247-5031-6
- Plamínek Jiří**, *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*, 1. vydání, Argo, 1994, 198 s., ISBN 978-80-8579-414-4
- Prochazska J.O., Norcross J.C.**, *Psychoterapeutické systémy*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, 479 s., ISBN 80-7169-766-4
- Raban P.**, *Alternativní řešení sporů, arbitráž a rozhodci v České a Slovenské republice a zahraničí*, 1 .vydání, Praha: C. H. Beck, 2004, 745 s., ISBN 80-7179-873-8
- RiskinL.L., Arnold T., Keating J.M. Jr.**, *Mediace aneb Jak řešit konflikty*, 1. vydání, Praha: Pallata, 1996, 128 s., ISBN 80-901710-6-10
- Rozehnalová, N.**, *Alternativní způsoby řešení sporů*, 5. vydání, Praha: Právní fórum, 2002, 134 s., ISBN 80-7395-587-2
- Rozehnalová, N.**, *Rozhodčí řízení – alternativa k řízení soudnímu*, 4. vydání, Praha: Právní fórum, 2008, 121 s., ISBN 80-7395-026-5
- Stöhrová Helena a Tatjana Šišková**, *Asociace mediátorů České republiky (školicí materiály)*, 2008
- Šišková Tatjana**, *Facilitativní mediace, Řešení konflikt prostřednictvím mediátora*, 1. vydání, Praha: Portál, 2012, 208 s., ISBN 978-80-262-0091-8
- Štern Pavel, Ouředníčková Lenka, Doubravová Dagmar**, *Probace a mediace: Možnosti řešení trestných činů*, 1. vydání, Praha: Portál, 2010, 216 s., ISBN 978-80-7367-757-2
- Ury Wiliam**, *Jak překonat nesouhlas – zásady vyjednávání s lidmi, s nimiž nelze vyjednat.*, 5. vydání, Praha: Management Press, 2008, 130 s., ISBN 978-80-7261-192-8
- Vybíral Zbyněk, Roubal Jan, eds.**, *Současná psychoterapie*, 2. vydání, Praha: Portál, 2010, 744 s., ISBN 978-80-7367-682-7

INTERNETOVÉ ZDROJE

Web: *ABZ slovník cizích slov* [online] [cit. dne10.2.2016] <http://slovník-cizichslov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=openspace_hledani=prefix>

Web: *ABZ slovník cizích slov* [online] [cit. dne10.2.2016] <http://slovník-cizichslov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=flip&typ_hledani>

Web: *Asociace mediátorů České republiky – Mediace v ČR* [on-line], [cit. dne 13.2.2016]<<http://www.amcr.cz/mediace/mediace-v-cr.php>>

Web: *Dana Potočková – Conflict management* [online] [cit. dne17.2.2016] <<http://www.conflict-management.org/cs/lektori/>>

Web: *Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení – Robin Brzobohatý* [online] [cit. dne14.3.2016] <<http://www.esi-cz.eu/projekty/mediace-sance-prace/nasi-prednasejici/176-mgr-robin-brzobohaty>>

Web: *Jiří Plamínek – Grada* [online] [cit. dne22.2.2016] <<http://www.grada.cz/setkani-s-autory/autor/rndr-plaminek-jiri-csc/>>

Web: *Justice* [online] [cit. dne16.2.2016] <http://mediatori.justice.cz/MediatorPublic/Public/FR003_ZverejneniVybranychUdaju.aspx>

Web: *Justice – Seznam mediátorů* [online] [cit. dne4.3.2016] <<http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?o=23&j=33&k=5867&d=325902>>

Web: *Odbor sociálně-právní ochrany dětí* [online] [cit. dne2.3.2016] <<http://www.ospod.cz/informace/obecne>>

Web: *Právní prostor – Směrnice* [online] [cit. dne5.3.2016] <<http://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/prakticke-aspekty-mediace-v-cr/>>

Web: *Svět psychologie* [online] [cit. dne16.2.2016]

<<http://svetpsychologie.cz/slovník/terapeut>>

Web: *Zákony pro lidi - Vyhláška* [online] [cit. dne5.2.2016]

<<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012277>>

Web: *Zákony pro lidi - Zákon o mediaci* [online] [cit. dne5.2.2016]

<<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012202>>

PŘÍLOHY

A) Vlastní dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření o povědomí o mediaci v České republice

Mediace, mimosoudní vyrovnání sporů. Možnost řešení konfliktů spadající do skupiny alternativních způsobů řešení konfliktů. V České republice uzákoněné již několik let. Nejčastěji využívané v rodinných sporech (rozvody, majetková vyrovnání, výchova dětí), obchodních sporech a mezilidských konfliktech (sousedské neshody, generační konflikty, vztahové problémy obecně). Výhody: úspora času a financí. Nevýhody: ne každá kauza jde pomocí mediace řešit, do takového způsobu řešení musí jít obě strany sporu zcela dobrovolně. Výsledek mediace, písemná dohoda, sloužící jako platný dokument, který se následně může předkládat zpět soudu jako návrh řešení (byla-li kauza odeslána na mediaci soudem).

1. Byli jste již nuceni nějaký svůj spor řešit před soudem? Máte již s českým soudním systémem zkušenost?

ano ne

2. Svěřili byste svůj spor i jiným než oficiálním státním instancím, které jsou činné v otázkách rozhodování v jednotlivých kauzách?

ano ne

3. Znáte termín mediace? Slyšeli jste již o mediaci?

ano

4. Řešili byste sami svůj případný konflikt pomocí této metody?

ano ne

5. Navštěvujete či navštívili byste psychologa, psychiatra či terapeuta v otázce psychických problémů vzniklých následkem nějakého konfliktu?

ano ne

6. Bylo-li by vám doporučeno po mediaci nebo v jejím průběhu navštívit nějakého odborníka, který by Vám osobně pomohl daný konflikt v sobě zpracovat a vyrovnat se tak s následky, uposlechli byste?

ano ne

7. Myslíte si, že mediace jako možnost řešení sporů, která hledí na zachování vztahů mezi stranami konfliktu, má v České republice budoucnost?

ano ne

8. Vnímáte zavádění alternativních způsobů řešení sporů (jako je právě mediace) za pozitivní prvek?

ano ne

9. Myslíte si, že konflikty, spory, problémy musí končit dosažením „vítěze a poraženého“?

ano ne

10. Jste zastánce přejímání nových trendů (obecně), které se ve světě skrze mnohaleté zkušenosti z praxe osvědčily?

ano ne

B) Certifikát o absolvování výcviku

MEDKOVÁ
IACE
Mediace Česká republika

CERTIFIKÁT

o absolvování výcviku
Mediace a mediační techniky
v rozsahu 50 hodin

Kateřina Machková

MEDKOVÁ
IACE

JUDr. Radka Medkova
zapsaná mediátorka
Nádražní 39/76, 150 00 Praha 5
www.mediace-cr.cz
lektorka výcviku

BŘEZEN 2016
datum výcviku

SUMMARY

Based on the long-term interest in the problematic of the mediation, this thesis was dedicated to the detail description of the individual techniques used during the mediation in the Czech Republic. The theoretical part briefly covers the development of the mediation and the individual mediation styles. The mediators ethics question was covered within the theoretical part, same as the main theme, which was within the chapter dedicated to the techniques used in the mediation. Next to the chapters dedicated to the areas where the mediation could be found, also the family mediation was described as the most common one out of the medications in the Czech Republic. Enough space was also dedicated to the comparison of the techniques, which could co-exist or not, in the mediation and the therapy as the methods both present in the social work. This is next to the University studies also my main job.

The practical part of the thesis was dedicated mainly to the experience from participation on the mediation exams, which took place in the Ministry of Justice the 16th and the 17th February 2016. Within this part also 50 hours of an active training of the mediation techniques were covered taking place between the 7th of March 2016 and the 23rd of March 2016, led by JUDr. Radka Medková. The last chapter of the practical part was dedicated to the survey, which was one of the targets of the thesis as well, and brought unexpected results for the author herself.