

FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERSITY KARLOVY

Katedra sociální práce

Rigorózní práce

Mgr. Dana Potočková, MDR.

Mediace

Vedoucí práce: PhDr. Jiřina Šiklová, CSc.

Praha 2010

„Prohlašuji, že jsem rigorózní práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.“

Resumé

Mediace

Ve své práci se zabývám popisem mediačního procesu, jeho porovnáním s ostatními přístupy k řešení konfliktů a sporů prostřednictvím třetí neutrální strany. Práce představuje roli mediátora, mediační styly i jednotlivé fáze mediačního procesu. Předkládám také možnosti využití mediace v rámci sociální práce. V neposlední řadě se věnuji postavení mediace v České republice a apeluji na nutnost ukotvení tohoto procesu v české legislativě. Na závěr upřesňuji některé vybrané pojmy z mediační terminologie.

Synopsis

Obsah

1. Úvod.....	6
1.1. Historie.....	7
1.2. Tendence mediačního vývoje.....	9
2. Jaké jsou procesy řešení sporů třetí stranou?.....	11
2.1. Mediacce.....	11
2.2. Arbitráž	13
2.3. Med-Arb.....	14
2.4. Soud.....	14
3. Může být mediátorem kdokoliv?.....	17
3.1. Typy mediátorů.....	17
3.2. Rozdíl mezi mediátorem, právníkem a terapeutem.....	18
4. Jaká je role mediátora?.....	20
4.1. Činnosti mediátorů.....	20
4.2. Mediátorova neutralita.....	21
5. Jaké jsou mediační styly?.....	23
6. Jaké jsou mediační techniky?.....	27
6.1. Otázky.....	28
6.2. Parafráze.....	28
6.3. Shmutí.....	29
6.4. Přerámcování.....	29
7. Jaké jsou fáze mediačního procesu?.....	31
8. Co to znamená předmediační fáze?.....	32
8.1. Předpoklad dobrovolnosti.....	33
8.2. První kontakt s mediátorem.....	34
8.3. Příprava mediátora.....	35
8.4. Získání souhlasu k mediaci.....	38
9. Zahájení mediace.....	40
9.1. Úvodní slovo mediátora.....	41
9.2. Pravidla mediačního procesu.....	43
10. Informační sběr.....	44
10.1. Vyjádření stran k situaci.....	44
10.2. Ujasnění zájmů a cílů, sestavení agendy jednání.....	45
11. Společné vyjednávání.....	48
12. Kreativní posun.....	50
13. Oddělená jednání.....	52

14. Tvorba dohody.....	54
15. Práce v mediačním týmu.....	56
16. Jaký je rozdíl mezi facilitací a mediací?.....	59
17. Jaké je využití mediace v oblasti sociální práce.....	61
17.1. Komunitní mediace.....	63
17.2. Mediace ve školách.....	65
17.3. Rodinná mediace.....	67
17.3.1. Česká republika a rodinná mediace.....	69
17.3.2. Rodinná mediace a sociální práce.....	72
17.4. Mediace v trestní justici.....	73
17.5. Mediace v pracovních sporech.....	78
18. Jaké je současné právní postavení mediace v ČR?.....	80
18.1. Teze návrhu mediačního zákona v soukromoprávních věcech.....	82
19. Upřesnění některých dalších termínů.....	86
Literatura	89

Kapitola 1: Úvodem

Termín mediace (odvozený od latinského slova *mediare* – zprostředkování) se v českém prostředí pomalu usazuje a nepřekládá. V současné době si již málokdo plete mediaci s meditací, a co je více podstatné, mediaci se pomalu dostává také vlastní právní definice.¹

Česká společnost, ať již díky dlouholetým snahám nejrůznějších subjektů vzdělávat laický i odborný svět v přínosech mediačního procesu, nebo využitím mediace v rámci trestní justice prostřednictvím Probační a mediační služby, je více či méně seznámena s existencí tohoto procesu. Převážná většina našeho obyvatelstva, včetně odborníků, nemá ale s mediací přímou zkušenost a přirovnává tento proces k obměnám smírčího řízení nebo terapie. Na rozdíl od předchozích let se v diskuzích o mediaci již nezpochybňuje užitečnost tohoto procesu pro některé druhy sporů, ale dochází spíše ke spekulacím a úvahám kdo vlastně mediátorem může být, co má dělat a jakým způsobem má být tento proces u nás právně upraven.

Svou diplomovou práci jsem psala před více než 14 lety, bez použití internetu, s omezeným přístupem k literatuře a bez zahraniční zkušenosti dvouletého studia mediace ve Spojených státech. Některé pasáže jsem výrazně obměnila, aktualizovala a připsala nové. I dnes musím konstatovat, ačkoliv okolní země² úspěšně mediaci prosazují jako alternativu k soudům a Evropská unie vyzývá státy k podpoře mediačních programů, postavení mediace a mediátorů se v Česku doposud nezměnilo. Obvyklé argumenty o tom, že v zahraničí začali s mediací dříve, jsou liché. Česká republika má v současné době několik set vyškolených mediátorů, ale mediační kauzy mimo trestní justici ročně nepřevyší pár desítek. Liknavý přístup státu v nedostatečném právním ukotvení mediace brzdí využití mediačního procesu.

Tato práce se především zaměřuje na popsání mediačního procesu a technik, kterých mediátor využívá. Některé pasáže jsou doplněny náměty k diskusím. Cílem mé práce je čtenáři co nejvíce přiblížit průběh mediace a potenciálnímu zájemci o mediace konkrétní aspekty práce mediátora.

¹ Navrhovaný zákon o mediaci definuje tento proces následovně: „Mediací se rozumí postup při řešení sporů za účasti jednoho nebo více registrovaných mediátorů, který podporuje komunikaci mezi osobami na sporu zúčastněnými tak, aby jim pomohl dosáhnout smírného vyřešení jejich sporu uzavřením mediační dohody“.

² Maďarsko přijalo mediační zákon v roce 2002; Polsko regulovalo tento proces v roce 2003; Slovensko 2004.

1.1. Historie

Zapojení třetí strany do sporu, v němž není přímým účastníkem, jsou známá jako lidstvo samo. V každé kultuře existuje jakási instituce, která do konfliktu vstupuje, ať již na žádost samotných účastníků konfliktu nebo jejich okolí. Kmenová rada, šaman, soudce, učitel nebo kněz patří mezi klasické příklady. Mnoho etnických, náboženských a jiných sociálních skupin a subkultur si navíc vyvinulo vlastní mechanismus pro řešení konfliktů uvnitř své komunity, aby se vyhnulo zásahům majoritní společnosti.

Ať již je k této funkci vytvořena speciální instituce nebo je role „řešitele konfliktu“ zařazena do kontextu ostatních povinností daného jedince, zásadním rozdílem mezi jednotlivými intervencemi je pravomoc třetí strany spor rozhodnout.

U většiny národů se v určité podobě vyskytuje role tzv. smírčího soudce, která se na první pohled může zdát funkci mediátora blízká. Oba dva se snaží o uklidnění situace a nalezení dohody mezi znesvářenými stranami. Na rozdíl od mediátora je však „smíro-tvůrce“ vybaven rozhodovací pravomocí pro případy, kdy ke smíru nedochází. Pro motivování stran k ukončení konfliktu se používaly a používají v různých kulturách rozmanité prostředky (Kovach, 1994; Folberg, 1984; Love, 2002). Od hrozby přivolání zlých duchů na ty, kteří nechtějí spolupracovat (kmen Neur z Etiopie), přes vyživování „smíro-tvůrce“ dokud se spor nevyřeší (kmen Zinacatecos z jižního Mexika) či výhrůžku postoupit spor oficiálnímu soudu. Dodnes se v mnoha afrických vesnicích zachovává tradice diskusních shromáždění, která pomáhají v řešení sousedských sporů a slouží jako prevence proti jejich násilnému vyhocení (kmen Arusha z Tanzanie nebo Tonga ze Zambie).³

Obdobné příklady nalezneme v čínské a japonské kultuře, kde je doposud jako optimální vnímána dohoda dosažená vzájemným souhlasem zúčastněných stran spíše než rozhodnutím vnější autority. V obou státech pracují téměř ve všech obcích tzv. smírčí komise, které se zabývají převážně řešením komunitních sporů. Ještě počátkem 80. let bylo v Číně registrováno jen pár tisíc právníků oproti 4 miliónům mediátorů (Lutsche, 2009).⁴ Upřednostnění mediace má zde svou kulturní podmíněnost a svou roli také hraje nedostatečně vypracovaný legislativní rámec i nízká důvěra v nezaujatost soudů. V Číně po dlouhou dobu tuto funkci vykonávali neškolení dobrovolníci z řad vážených občanů.

³ Dle muslimské tradice, Hadith of Abi al Darda, jeden z významných proroků a soudců, často citoval výrok Mohameda: „Chcete zvěstovat o věci stejně důležité jako je půst, modlitba nebo milosrdenství? Je to umění usmíření a usmiřování.“ (Kovach, 1994).

⁴ Čínští a židovští přistěhovalci do Spojených států si brzo po svém přesídlení začali zakládat pro řešení sporů ve svých komunitách vlastní smírčí komise (Chinese Benevolent Association, Jewish Conciliation Board), která se později stala inspirací pro vznik komunitních mediačních center. Mediačních technik a snah o usmíření využívají také puritáni či quakeři.

Počátkem roku 2010 čínský ministr spravedlnosti Wu Aiyong oznámil přijetí nového mediačního zákona, který by lépe reguloval využití tohoto procesu. Zákon například vyžaduje, aby placení mediátoři splňovali předepsaná kritéria věku a vzdělání. V současné době je v Číně registrováno kolem 4,9 miliónů mediátorů, kteří v loňském roce mediovali přes 7,67 miliónů občanských sporů. 97,2 procent bylo mediací úspěšně vyřešeno, 0,7% dále postoupilo k soudnímu projednání (China Daily, 2010).⁵

V Tibetu⁶ se také vlivem buddhismu, vyznávajícího jako nejvyšší hodnotu harmonii, stala mediace všeobecně rozšířeným způsobem řešení sporů. Převážná většina obyvatelstva dává přednost mediátorům před soudci. Ale i soudní případy jsou častěji projednávány způsobem nalezení vzájemného souhlasu než vynesením rozsudku. Na rozdíl od čínského pojetí mediace, ve kterém může mediátor využívat i silnější nátlak na sporné strany, tibetští mediátoři využívají nedirektivních způsobů (Cloke, 2001).

Svou instituzovanou podobu dostává počátkem minulého století mediace poprvé ve Spojených státech v souvislosti s dělnickými nepokoji a zvýšeným sociálním napětím (Kovach, 1994). Mediace se zde ukazuje jako vhodný mechanismus k řešení kolektivních sporů. Již v roce 1913 se díky pracovním sporům a stávkám zřídila při americkém Ministerstvu práce Smírčí služby (United States Conciliation Services), později přejmenovaná na Federální mediační a smírčí služby (Federal Mediation and Conciliation Services, r.1947).

K výraznějšímu rozvoji mediačních programů dochází až v 60. letech s vlnou tzv. *peace generation* a nástupem hnutí za občanská a lidská práva. Rostoucí nedůvěra ve státní instituce a napětí v některých lokalitách podpořily vznik komunitních mediačních programů zaměřených na řešení sporů v oblasti sousedských vztahů, školství nebo ekologie.⁷

Počátkem 80. let se mediace začíná výrazněji prosazovat při řešení rodinných sporů⁸ a postupem času rozšiřovat i do jiných oblastí občanských a obchodních sporů, jako jsou spory ve stavebnictví, pojišťovnictví nebo spotřebitelské spory. V současnosti jsou mediační

⁵ <http://english.peopledaily.com.cn/90001/90776/90785/7035843.html>

⁶ „Každý muž by měl být svým vlastním soudcem“, říká konfucianismus.

⁷ Civil Rights Act dal podnět v roce 1964 k vytvoření státní organizace CRS (Community Relations Service), která by se zabývala řešením komunitních a rasových sporů prostřednictvím vyjednávání a mediace (Love, 2002). CRS má v současné době 14 kanceláří a jeho mediátoři jsou k dispozici dvacet čtyři hodin denně. Nejčastěji se na ně obracejí zástupci místních samospráv, policie, ředitelé škol nebo komunitních center, v okamžiku, kdy v dané lokalitě hrozí nebo již probíhá vážný rasový nebo národnostní konflikt. O něco později založila federální vláda síť „Neighborhood Justice Centers“, která veřejnosti poskytovala zdarma či za minimální poplatek mediační služby v otázkách sousedských vztahů. V současné době jsou tyto programy již součástí obecních služeb nebo nezávislých komunitních programů a NJC se zaměřuje pouze na reprezentaci sociálně slabších občanů u soudu.

⁸ V roce 1981 vzniká Asociace rodinné mediace (Family Mediation Association), která rozvíjí programy zaměřené na rodinné a domácí spory, a definuje kvalifikační předpoklady rodinných mediátorů.

programy ve Spojených státech organizované na rozmanité bázi. Některé financované státem, jiné závislé na nadačních a sponzorských dotacích, řada mediačních center je také samostatně výdělečné činných. Mediace se přednáší na vysokých i středních školách, ve speciálních vzdělávacích kurzech, existují zde v tomto oboru i magisterská a doktoranská studia.

Na evropský kontinent se formální podoba mediace začíná postupně rozšiřovat v 2.polovině 80.letech 20.století. Největší rozmach mediace zpočátku zaznamenává ve Velké Británii a postupně se rozšiřuje do ostatních evropských zemí. V tzv. západní Evropě dochází k rozvoji mediace i prostřednictvím iniciativ místních soudů, které upozorňují na možnost odbřemenit prostřednictvím tohoto alternativního procesu jejich přetíženost.

V zemích bývalého východního bloku se díky neziskové americké organizaci Partners for Democratic Changes vyškolily první skupiny mediátorů již v 90.letech s cílem připravit je na intervenci v případných komunitní nebo etnických sporech⁹.

Výrazný nárůst zájmu o mediaci se zaznamenává v posledních 6 letech v souvislosti s tlaky Evropské unie na jednotlivé země, usilující o začlenění směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech, do předpisů či zákonů jednotlivých členských států.


1.2. Tendence mediačního vývoje

Mezi „původními“ mediátory 60.-80.let nacházíme řadu sociálních pracovníků, sociologů a psychologů. Od počátku 90.let se v roli mediátorů objevují čím dál tím více právníci, bývalí soudci nebo ekonomové. Rozšiřuje se spektrum mediačních technik, přístupů, ale i sporů při nichž se mediace využívá.

Dochází k odklonu od výrazně neformálního, mnohdy dobrovolníky řízeného, mediačního programu k větší institucionalizaci tohoto procesu a centrálnější regulaci požadavků na osobu mediátora, jeho povinnosti, vzdělání, praxi. Příklon k využití instituované podoby mediace pokládá postupně základy vzniku nové profese – tzv. mediátorům.

⁹ Zatímco v Bulharsku, Slovensku nebo Maďarsku měl tento program přímé výsledky v podobě založení tzv. smířčích rad, které do současné doby v několika obcích pracují, v ČR se tato iniciativa neuchytila.

Tabulka 1. Tendence mediačního vývoje v zemích EU, USA, Kanady

Mediace 20.století		Mediace 21.století
<p>Mezi mediátory převažují odborníci z humanitních oborů a dobrovolníci</p> <p>Mediace je nabízena převážně prostřednictvím komunitních center a NGOs</p> <p>Obecné vzdělání mediátora bez specializačního zaměření</p> <p>Mediace není státem regulována</p>		<p>Zvyšuje se zapojení právních profesí a odborníků z technických oborů</p> <p>Mediační služby poskytují státní, nestátní i soukromé instituce</p> <p>Specializační vzdělávání, mediátoři zaměřují svou praxi na konkrétní oblasti působení</p> <p>Mediace je ukotvena zákonem</p>

Kapitola 2: Jaké jsou procesy řešení sporů třetí stranou?

Mezi hlavní procesy řešení sporu prostřednictvím třetí neutrální strany patří mediace, arbitráž a soud. Zásadním rozdílem mezi těmito přístupy je především forma zásahu třetí strany do podoby výsledného řešení. Pojďme si nyní tyto procesy definovat a přiřadit k nim nejčastěji zmiňované výhody a nevýhody (Love, 1997, 2005; Schneider, 2005; Moore, 2003; Huber, 1998; Kovach, 1994; Bennett, 1996).

2.1. Mediace

Mediace je proces, ve kterém třetí neutrální osoba napomáhá stranám v konfliktu nalézt vzájemně přijatelné řešení sporu, aniž by spor rozhodovala nebo nařizovala podobu výsledného řešení. Jedná se o dobrovolný mimosoudní proces.¹⁰

Některé definice více specifikují neformální průběh mediace, aspekt dobrovolnosti, podmínku účasti minimálně dvou osob či zdůrazňují její alternativní roli směrem k soudu. Zásadní charakteristiky jsou shodné: mediace je procesem využívaným k řešení konfliktní situace, kdy se nezaujatá a do sporu nevtažená strana snaží, za souhlasu hlavních aktérů sporu, dotyčné přivést k dobrovolně přijatelné dohodě.

Oproti soudnímu nebo rozhodčímu řízení mediátor neposuzuje míru zavinění jednotlivých stran, nezkoumá důkazy, nevyslýchá svědky, ani neanalyzuje právní kontext sporu. Už samotná přítomnost třetí neutrální strany usilující o dosažení dohody nikoliv vnesení rozsudku, výrazně mění dynamiku celého sporu. Strany se nemusí snažit přesvědčovat o své nevinně či vinně toho druhého. Není třeba „očerňovat“ druhou stranu nebo ovlivňovat mediátorovy sympatie. Mediace je v tomto směru ze všech zmíněných procesů intervence třetích stran nejméně rušivá s ohledem na budoucí vztah sporných stran. K vyhocení vzájemných vztahů jako důsledku účasti v mediačním procesu dochází na rozdíl od soudního nebo rozhodčího řízení ojedinele.

Mediace je dobrovolným procesem a i když řada států ustanovilo mediační řízení povinné před soudním projednáním některých kategorií sporů, není v silách mediátora nebo jiné instituce přinutit jednu nebo druhou stranu k aktivní účasti v mediačním procesu či přijetí

¹⁰ Některé definice více specifikují neformální průběh mediace, aspekt dobrovolnosti, podmínku účasti minimálně dvou osob či zdůrazňují její alternativní roli směrem k soudu. Zásadní charakteristiky jsou shodné: mediace je procesem využívaným k řešení konfliktní situace, kdy se nezaujatá a do sporu nevtažená strana snaží, za souhlasu hlavních aktérů sporu, dotyčné přivést k dobrovolně přijatelné dohodě.

dohody. Strany mají právo kdykoliv mediaci přerušit nebo do ni po vzájemné dohodě opět vstoupit.¹¹

Mediace je procesem stran. Účastníci se výraznou měrou podílí na podobě mediačního procesu, například výběrem mediátora, odsouhlasením účasti jiných osob na mediaci, rozšířením projednávaných otázek nebo odsouhlasenou mírou formality. Mediace usiluje o to, aby strany převzaly zodpovědnost za věcnou stránku řešení konfliktu, tedy za podobu výsledné dohody. Mediátorova odpovědnost je primárně za procesní stránku mediace.

Mediace probíhá v soukromí. Sdílené informace jsou brány jako důvěrné a nemohou být následně použity mimo rámec sezení, s výjimkou případů, kdy strany s jejich zveřejněním výslovně souhlasí nebo kdy to vyžaduje vnitrostátní právní úprava. V zemích, kde není mediace právně upravena, nemají strany dostatečnou ochranu svého soukromí.

Výsledná mediační dohoda může a nemusí nabývat právně vymahatelné podoby. Někdy se strany spokojí s osobní nebo veřejnou omluvou, jindy dochází k mimosoudnímu finančnímu vyrovnání či jiné formě dohody, která získá písemnou formu a je právně vymahatelná.

Zásadní rozdíl je pojetí spravedlnosti v jednotlivých procesech. V mediaci oproti soudnímu rozhodnutí, je za spravedlivý výsledek pokládán ten, který uspokojuje klientovy představy o spravedlnosti a není v rozporu s právními normami dané společnosti.

Přestože mediátor nemá pravomoc věc rozhodnout a nemůže tak zaručit, že se spor v průběhu jednání vyřeší, zkušenosti i výzkumy¹² ukazují, že mediace má nesporně, oproti ostatním procesům intervence třetích stran, několik výhod.

Výhody:

1. Mediace podporuje spolupráci stran.
2. Mediace hledá řešení nikoliv viníka.
3. Mediace je dobrovolná. Strany mohou jednání kdykoliv přerušit.
4. Mediace uchovává soukromí stran a sdílených informací.
5. Mediace je procesem stran. Účastníci mají vliv na jeho podobu.
6. Mediace umožňuje stranám kreativně hledat různé možnosti řešení.
7. Mediace je výrazně levnější a rychlejší než arbitráž nebo soud.

¹¹ U některých institucí se můžeme například setkat s tzv. mediační doložkou, která je začleněna do pracovních smluv. Doložka obsahuje povinnost všech zaměstnanců řešit své pracovní spory nejprve prostřednictvím mediátora a teprve v případě neúspěchu se obrátit následně k soudu. Prvotní mediační sezení tedy nemusí mít vždy vyloženě dobrovolný charakter, nicméně pokračování v mediaci a rozhodnutí se pro dohodu zůstává na jednotlivých sporných stranách. Mediační doložka chrání zaměstnance a firmy proti unáhlenému rozhodnutí projednávat své spory soudně a hluboce narušit vzájemné pracovní vztahy.

¹² Závěry některých výzkumů budou zmíněny později.

Nevýhody:

1. Dobrovolná účast může mít za následek obtíž dostat strany k jednání.
2. Proces nezaručuje vyřešení.¹³
3. Mediace nemůže napomoci vytvořit precedenc nebo veřejné odsouzení viníka.
4. Proces může být zneužit stranou ve výrazně dominantnější pozici.

2.2. Arbitráž

Rozhodčí řízení (neboli arbitráž) je mimosoudní způsob řešení sporů prostřednictvím nezávislých a nestranných rozhodců. Arbitráž je dobrovolná, strany musí s účastí na tomto procesu a zvoleným rozhodcem souhlasit. Jednání je neveřejné a rozhodnutí arbitra právně závazné.

Rozhodčí řízení, na rozdíl od mediace, garantuje od samého počátku konečný výsledek v podobě arbitrážního rozhodnutí. Jedná se o jakousi obdobu soukromého soudu. Strany po vzájemné dohodě pověřují třetí neutrální stranu k vyřešení jejich sporu, přesněji řečeno k vynesení rozhodnutí co mají či nemají učinit. Arbitr se podobně jako soudce se sporem musí dobře seznámit, prostudovat příslušné podklady, vyslechnout strany, jejich advokáty a případné svědky. Na rozdíl od soudu je jednání neveřejné a strany mají možnost si svého arbitra zvolit. Nevýhodou je stížené napadnutí arbitrážního rozhodnutí, které je právně závazné, a tedy i vymahatelné. Zde musí strany prokázat, že arbitr favorizoval jednu ze stran, což může být velmi náročné. Mnoho velkých firem či vlád se uchyluje k tomuto procesu a to zejména v otázkách mezinárodních sporů¹⁴ nebo využívání neveřejného arbitrážního jednání k řešení pracovních a obchodních sporů.

Výhody:

1. Účast na arbitráži je dobrovolná. Strany si dobrovolně volí také osobu arbitra, například s ohledem na jeho reputaci nebo expertnost.
2. Arbitráž je zakončena pro strany závazným rozhodnutím.
3. Garantuje soukromí stran a sdílených informací.

¹³ Výzkumy, uskutečněné v několika amerických mediačních centrech v průběhu devadesátých let, ukázaly, že přibližně 75 % klientů vnímá mediační proces za přínosný, a to i tehdy, když dohody nedosáhli. Kressel a Pruitt (1989) vyzdvihují skutečnost, že strany vnímají za přínosné soukromí při řešení jejich situace, možnost soustředit se dle libosti na detaily sporu a mít spor a jeho řešení ve vlastních rukách.

¹⁴ Česká republika uzavřela s mnoha státy dohody o podpoře a ochraně investic, které předpokládají arbitráž jako způsob řešení sporů vzniklých v souvislosti s dohodou. Na základě takovéto smlouvy byla například vedena arbitráž proti České republice, ve které byla nizozemské společnosti CME přiznána náhrada ve výši 10,4 miliardy korun.

4. Arbitrážní řízení je snadněji dostupné než soudní projednání případu, kdy je třeba brát na zřetel čekací lhůty příslušných soudů.

Nevýhody:

1. Arbitrážní řízení podporuje nepřátelský postoj mezi stranami.
2. Existuje zde jen malá šance se odvolat proti rozsudku arbitra.
3. Arbitráž, obdobně jako mediace, nemůže napomoci vytvořit precedenc nebo veřejné odsouzení viníka.

2.3. Mediace-arbitráž (med-arb)

Jakýmsi hybridem je tzv. med-arb, spojení mediace s arbitrážním řízením. Strany nejprve začínají projednávat spor s mediátorem a pokud nedojdou k očekávanému výsledku, postupují svůj spor arbitrovi, který rozhodne o podobě konečného rozhodnutí. Tento přístup garantuje stranám výsledek a zároveň se v co nejširší míře snaží o dohodu mezi stranami. Zkušenosti ukazují, že „vidina“ konečného rozhodnutí motivuje účastníky natolik, že je mnoho případů vyřešeno již v první mediační fázi. Základním předpokladem je však nutnost, aby mediátor a arbitr nebyl tatáž osoba. Pokud by tomu tak nebylo a strany od počátku věděly, že vybraný mediátor bude v případě, že se nedohodnou, zároveň i jejich arbitrem, změnily by zásadním způsobem strategie svého jednání. Nesdílely by například s mediátorem otevřeně určité informace nebo vystupovaly proti druhé straně více útočněji. V této formě by ztrácel med-arb svůj význam a nahrazoval by jakousi obdobu smířčího soudce.

Mediace, med-arb, arbitrážní řízení patří mezi hlavní mimosoudní procesy řešení sporů prostřednictvím třetí nezávislé strany. V zahraničí se pro ně používá zkratka **ADR** (*Alternative Dispute Resolution*).

2.4. Soud

Soudce autoritativně rozhoduje o právech, povinnostech a právem chráněných zájmech osob, organizací a státu, o vině obžalovaného a ukládání trestů nebo jiných opatření. Účast stran není dobrovolná, projednání sporu jsou ve většině případů veřejná.

Soudní projednání většinou druhé straně signalizuje neochotu ke smírnému jednání. Účastníci se snaží domoci svých práv a spravedlnosti. Strany věří ve správné posouzení,

pochopení jejich sporu a určení vhodného řešení. Proces se soustřeďuje na rozhodnutí o zákonných právech a povinnostech sporných stran, a tak se stává pro mnoho občanů, nezběhlých v právních otázkách, málo přehledným a odosobněným. Strany očekávají, že soudní rozhodnutí bude jako konečné řešení respektováno a dodrženo.

Výhody:

1. Soudní řízení umožňuje vytvořit precedence a veřejné projednání případu.
2. Strany jsou povinné se soudnímu rozhodnutí podřídit.
3. Proti soudnímu rozhodnutí existuje odvolání.

Nevýhody:

1. Soudní řízení vyhrocuje nepřátelské postoje mezi stranami a výrazně znesnadňuje spolupráci.
2. Strany si nemohou soudce zvolit, ani formu průběhu soudního přelíčení.
3. Spor je více v rukou advokátů stran než samotných účastníků sporu.

Zvolení vhodného přístupu

Výzkumy Kressell and Pruitt (1989, str.399) ukázaly, že podstatným kritériem při rozhodování se o vhodném procesu, je skutečnost, zda nabízený výsledek je shodný s klientovou představou spravedlnosti. Stručně řečeno, je-li klient přesvědčen o nutnosti potrestání druhé strany a vnímá-li je za jediné spravedlivé řešení, těžko jej bude mediační proces uspokojovat.

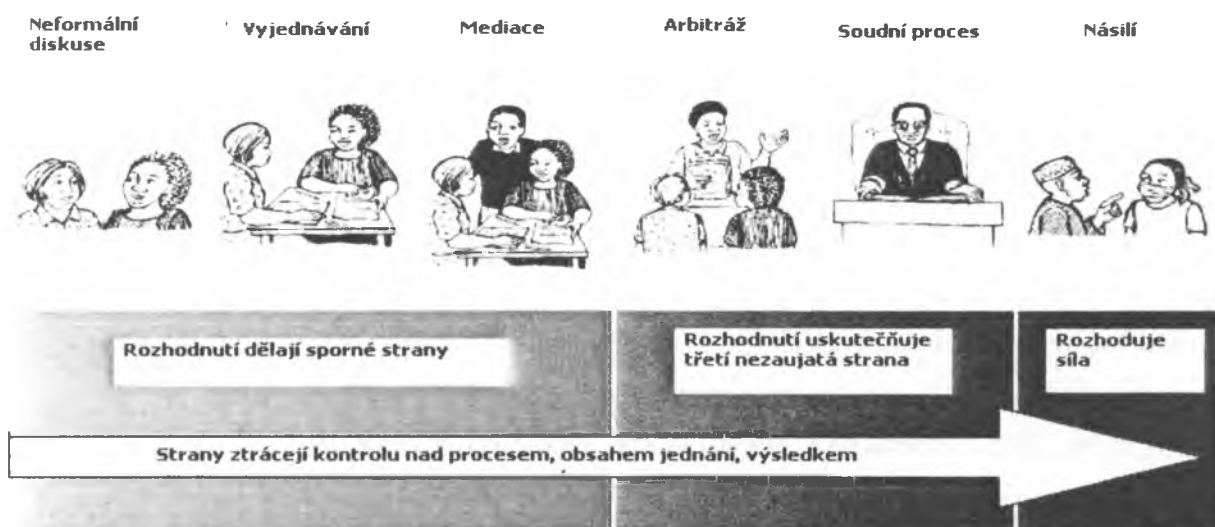
Podle Moore (2003, str. 64) přináší autoritativní řešení konfliktů, hierarchické vyústění sporu, tzv.výhra - prohra. Těmto přístupům dávají strany přednost, když pravděpodobnost budoucího kontaktu či spolupráci je nízká, nebo kde je cena pro vítěze příliš vysoká. „Tam, kde není společných zájmů, je prostor pro mediaci příliš malý. Je třeba vítěze a poraženého.“

Realita ukazuje, že představa trvalého ukončení sporu po vynesení rozsudku je mylná. Řada sporů trvá i nadále. Výzkumy Denverského mediačního centra¹⁵, zaměřeného na dlouhodobé studie úprav porozvodových vztahů prostřednictvím mediačního procesu a soudního přelíčení, ukázaly, že spor oproti všeobecnému očekávání nekončí soudním rozhodnutím. Naopak, může jít o počátek dalších soudních tahanic. Do dvou let se opětovně k soudu vracelo 35% dříve soudně rozhodnutých případů, oproti 13% případů,

¹⁵ Výzkumy byly prováděné v letech 1978 - 83 v rámci Custody Mediation Project v USA (Kressel, 1989, s. 10-28).

projednávaných pomocí mediace. Spokojenost se soudním řízením demonstrovalo 40% osob (největší vliv na nespokojenost měl nedostatečný prostor k vyjádření vlastního názoru a nemožnost zahrnout do jednání některé, pro klienty významné otázky). S průběhem mediačního procesu bylo spokojeno 75% zúčastněných. Výsledek sporu byl vnímán za uspokojivý a spravedlivý u 50% účastníků soudních přelíčení a u 80% účastníků mediace. V porovnání se soudním nebo arbitrážním řízením, které vždy končí vynesemím rozsudku, dosáhlo v mediačním procesu dohody 65% případů.

*Následující obrázek č. 1 poukazuje na možnosti sporných stran ovlivnit nebo mít pod kontrolou některé faktory, které mají vliv na klientovo zapojení do procesu řešení. Zleva doprava se snižuje schopnost stran mít faktory jako konečný výsledek sporu, prostor k vlastnímu vyjádření nebo přítomnost další osob, pod svou kontrolou.
Zdroj: CMI, školicí manuál pro mediátory, 2004.*



Náměty k diskusi:

1. Které druhy sporů jsou vhodně pro jednotlivé zmíněné procesy?
2. Jaké procesy patří do tzv. systému ADR /alternative dispute resolution/?

Kapitola 3: Může být mediátorem kdokoliv?

Snad každý zažil sám sebe uprostřed rozhněvaných přátel, členů rodiny nebo spolupracovníků a pokoušel se utiшит situaci a nalézt řešení. V této chvíli do jisté míry hrál roli jakéhosi neformálního mediátora. Tato funkce je mnohdy spontánní, založena na důvěře stran. Mediátorem může být každý, koho si strany zvolí a kdo s touto „funkcí“ souhlasí.

3.1. Podle vztahu k účastníkům sporu můžeme rozlišit tři základní typy mediátorů: sociální, autoritativní a nezávislé (Moore, 2003; Cloke 2000).

1. **Sociální mediátoři** (*Social-network Mediators*) jsou většinou se spornými stranami v kontaktu ještě před samotným vznikem konfliktu. Jedná se například o blízké přátele, členy rodiny nebo pracovní kolegy. Strany je dobře znají, udržují s nimi dlouholetý kontakt. Sociální mediátor není tedy nestranný a neutrální v pravém slova smyslu. Mnohdy těmto třetím stranám dokonce výslovně záleží na vyřešení vzniklé situace a dobrém vztahu mezi účastníky konfliktu. Strany je ale vnímají jako za dostatečně důvěryhodné, nestranné a spravedlivé. Naslouchají jim a jsou ochotni s nimi spolupracovat.
2. **Mediátoři-autority** (*Autoritative Mediators*) bývají nominováni do této pozice z podstaty svého postavení. Často se jedná o všeobecně uznávané a respektované osoby, která se díky svému postavení, původu nebo schopnostem těší přirozené autoritě. Obvykle jsou s podstatou sporu dobře seznámeny, znají jeho vývoj, účastníky i souvislosti v nichž vznikl. Příkladem může být duchovní, vedoucí určité skupiny, ale také nadřízený, který je postaven do situace zvládnout spor mezi členy svého týmu. Díky svému postavení mají možnost spor výrazně ovlivnit, v některých případech i rozhodnout, ale cíleně do výsledné podoby dohody nezasahují a ponechávají na stranách nalezení vlastního řešení.¹⁶

U sociálních mediátorů a mediátorů-autorit hovoříme o tzv. neformální mediaci. Spor mnohdy řeší intuitivně a spontánně, ve snaze stranám pomoci co nejlepším možným způsobem. V některých případech je schopnost pomáhat stranám nalézt společnou dohodu obdivuhodná a je rovna „daru“. Mnohdy je však pro neškolené mediátory náročné rozmotat

¹⁶ Mediátor-autorita má obdobné postavení jako tzv. med-arb. Pokud jsou si strany po celou dobu vědomi, že pokud se nedohodnou bude jejich spor rozhodnut stejnou osobou, která je nyní usmířuje, soustředí se o něco výrazněji na ovlivnění této autority ve svůj prospěch. Výsledkem je komunikace, která není zdaleka tak otevřená. Účastníci mají tendence zatajovat informace a druhou stranu očeřovat.

složitě algoritmy sporu, ke kterým je již třeba hlubší znalosti intervenčních technik. Také uchování neutrality je pro tyto mediátory náročné, protože ve snaze být co nejvíce užiteční, se nevědomě snaží proces jednání urychlit a výrazně se vměšují s vlastními návrhy do řešení sporu.¹⁷

3. **Nezávislí mediátoři** (*Independent Mediators*) nemají k danému sporu žádnou soustažnost. Jsou neutrální jak k zúčastněným stranám, tak k podstatě samotného sporu. Nemají autoritu spor rozhodnout, pouze mandát od stran pomoci jim při hledání vzájemně přijatelné dohody. Převážně se jedná o školené odborníky, kteří cíleně využívají mediačních technik, strategií a znalosti dynamiky mediačního procesu pro zvýšení pravděpodobnosti, že se strany domluví.

Mediace institucionalizovaná (smluvní) je provozovaná nezávislymi mediátory a bývá využívána v situacích, kdy strany cítí potřebu zásahu neutrální osoby s jasně definovanou rolí a určitými garantovanými schopnostmi, tedy vzděláním a praxí. V některých státech jsou tyto mediátoři vázáni profesním kodexem předepisujícím vzdělávací standardy a etiku chování. V českém prostředí je tento aspekt prozatím deregulován a mediátorem může být kdokoliv.

3.2. Jaký je rozdíl mezi mediátorem, právníkem a terapeutem?

Mnoho terapeutů, psychologů i právníků, se po krátkém seznámení s mediací cítí být mediátory. Nabývají dojmu, že ve své praxi mnohdy působí jako mediátoři a pomáhají stranám v konfliktu se domluvit.

Existuje hodně profesí, které využívají mediačních technik. Nebo jinak: existuje mnoho technik, které mediátor využívá. Mezi mediátory nalezneme mnoho právníků, terapeutů, ekonomů, ale i lékařů a sociálních pracovníků. Ti všichni si do mediace přinášejí své předchozí zkušenosti a vzdělání, které jim mohou práci mediátora usnadnit. Na druhou stranu si sebou nesou zlovyky, znesnadňující jim v určité chvíli vidět alternativní možnosti intervence nebo nevměšovat se do podoby řešení.

Právníci, kteří se rozhodnout působit v roli mediátora, mohou mít zpočátku své mediační praxe potíže s léty nacvičeným právnickým grifem: analyzovat, posuzovat a radit v dalším postupu. Mediátor ponechává posuzování a rozhodování na klientech. Požadavek

¹⁷ Objektivnost, v tomto smyslu, má význam neutrality, tj. vyváženého postoje a aktivního zapojení stejnou měrou ve prospěch všech zúčastněných.

nebýt expertem na spornou stranu věci, ale pouze expertem procesním, může někdy u právníků-mediátorů převýšit míru trpělivosti (Nelken, 1996).

Naopak mediátoři s předchozím terapeutickým vzděláním mají tendenci se příliš zaměřovat na minulost a vývoj vztahu, zkoumat vnitřní svět přítomných stran a podcenit důležitost formální podoby dohody. Rolí mediátora je pomoci stranám vyřešit konkrétní rozepři, jasně ohraničený spor, nikoliv léčit vztah nebo osobnost. Výzkumy ukazují, že průměrná délka mediace bývá okolo 4 hodin. Který terapeut se v těchto relacích pohybuje? Navíc převážná část mediací končí písemnou dohodou, která má podobu smlouvy a právně závazného dokumentu. Terapeuti nejsou v tomto směru dostatečně školeni.

Mediace není terapie, ani právní praxe, i když zde existuje mnoho styčných ploch. Mediace je na jedné straně **procesem k řešení problému**, který upřednostňuje spolupráci před autoritativním rozhodováním. Zároveň je mediace **oborem, profesí se svými vzdělávacími, etickými standarty a metodami**.

Náměty k diskusi:

1. Jaký je rozdíl mezi mediátorem a „smírčím“ soudcem?
2. Mgr. Kučerová je po delší dobu konfrontována se vzrůstajícím napětím mezi dvěma svými podřízenými. V průběhu minulé pracovní porady došlo dokonce i na prudkou výměnu názorů, vzájemné napadání se a svalování viny za nedodržení termínu. Vedoucí se rozhodla jednat a pozvala oba podřízené do své kanceláře. Může v tomto případě být jejich mediátorem?
3. Nově vyškolený mediátor, sociální pracovník s dlouholetou praxí v oblasti péče o dítě, dostane nabídku mediovat spor mezi stavitelem a najatou firmou ohledně špatně provedené práce. Je schopen tento spor mediovat?

Kapitola 4: Jaká je role mediátora?

Mediátor je jakýmsi katalyzátorem. Mnohdy samotná jeho přítomnost automaticky ovlivňuje dynamiku komunikace mezi stranami bez toho, aniž by on sám něco výrazného učinil. Mediátor svou přítomností ovlivňuje komunikační styl zúčastněných stran, které začínají vědomě nebo nevědomě svůj konflikt jiným způsobem prezentovat. Přináší do jednání jakýsi nádech optimismu, že řešení je možné. Technika pouhého „odsezení si“ mediátorovi obvykle dlouho nevystačí. Jeho role je daleko komplexnější. Je třeba, aby uměl strany k jednání motivovat, aby věděl, kdy a jak použít určitou intervenční techniku pro lepší přehlednost a posun jednání vpřed. Svými schopnosti pomalu buduje nezbytné základy důvěry, respektu a bezpečí mezi stranami.

4.1. Činnosti mediátora

Definujme si nyní několik základních okruhů činností mediátora (Moore, 2003; Stulberg, 2001; Bennett, 1996).

- 1. Vede a strukturuje jednání (*Chairperson*).** Mediátor dodává jednání tvář. Zvažuje vhodné místo pro společné setkání, poskytuje informace k průběhu a podmínkám mediace. Navrhuje i případná pravidla jednání a dbá na dodržování těch, která jsou všemi přijata. Strukturuje diskusi tak, aby byla přehledná pro všechny zúčastněné a směřovala ke konkrétním řešením.
- 2. Ulehčuje komunikaci (*Communicator*).** Lidé, mezi nimiž se vyskytl konflikt, často „neslyší“ nebo „nerozumí“ tomu, co druhá strana říká. V silně emočně zabarvených situacích je zcela běžná snížená schopnost naslouchat. Rolí mediátora je přetlumočit myšlenky a pocity tak, aby druhá strana byla schopna je opravdu uslyšet. Odprostit je od nánosů emočních výpadů a přeložit je do slov, kterým budou strany ochotny naslouchat.
- 3. Hledá alternativy (*Resource Expander*).** Strany žijí s konfliktem delší dobu a je pro ně těžší nalézat alternativní možnosti řešení. Ta, které je napadla jako logická a nejlepší, jsou většinou pro druhou stranu nepřijatelná. Mediátor stranám pomáhá vidět spor a jeho řešení z různých perspektiv, vyjít z nekompromisních požadavků, zvažovat a kombinovat alternativy či zcela nekonvenční způsoby řešení sporu.

4. **Hlídá zadní vrátka** (*Reality Check*). Mediátor by měl být schopen identifikovat možná omezení dohody, tedy nastavit stranám zrcadlo toho, co je a není možné. Jeho zodpovědností je se ujistit, zda je výsledná dohoda reálná, tj. strany ji budou schopny v budoucnu dodržet. V žádném případě to neznamená vnucovat určité řešení nebo od určitého návrhu strany odrazovat. Spíše zvažovat důsledky dohody, k níž se lidé chtějí zavázat. Mohou například souhlasit s odstěhováním se do jednoho týdne a nezáží již možnost, co se stane, když nebudou schopni nalézt vhodné bydlení v tak krátkém termínu. Úkolem mediátora je proto upozornit i na potenciální úskalí dohod a ponechat na stranách, zda-li vezmou jeho připomínky na vědomí.

4.2. Mediátorova neutralita



Obr.2: Neverbální projevy Neelie Kroes z Nizozemí (nominované na pozici mediátorky EU) v průběhu mediačního jednání neutralitu mediátora příliš nedemonstrují. Zdroj: IHT, 2006.

Uchování neutrality po celou dobu procesu je prvořadou podmínkou úspěšnosti mediátora. Strany musí mediátorovi důvěřovat, že nefavorizuje nikoho z přítomných a nemá nijaký osobní zájem na podobě řešení. I nevědomým souhlasným přikyvováním se mohou pomalu vychýlit váhy mediátorovy neutrality a v očích přítomných začít být vnímán jako zaujatý.

Mediátor by měl být schopen uvědomit si momenty, kdy má sklon informace posuzovat a strany hodnotit. Vědět, že jeho úlohou není zjistit, kdo má či nemá pravdu nebo zda se jedna ze stran provinila více než ta druhá.

Je zcela přirozené, že lidé v konfliktní situaci hledají viníka. Pokud ho ovšem opravdu potřebují znát a jsou přesvědčeni, že jeho „odsouzením“ naleznou zadostiučinění, pak existují daleko povolanejší procesy než mediace. Úkolem mediátora je pomoci stranám dospět k dohodě a jakékoliv hodnocení, prosazování vlastních názorů nebo podpora určitého návrhu řešení, je v tomto směru kontraproduktivní.

Čím podpoří mediátor svou neutralitu:

1. Je si vědom své role po celou dobu mediace.

„Jsem neutrální? Nemám tendenci sympatizovat s jednou ze stran? Nepreferuji jednoznačně určité řešení?“

2. **Definuje svou neutralitu** hned v samotném počátku jednání.

„Mou rolí není za vás spor rozhodnout nebo říci, co je správné. Jsem tu proto, abych vám pomohla nalézt řešení, které by bylo přijatelné pro všechny zúčastněné. Není v mé moci nikoho nutit k účasti, říkat mu co má nebo nemá dělat.“

3. Dává účastníkům **stejný prostor** k vyjádření.

V případě odděleného jednání, kdy si potřebuje promluvit s jednou ze stran samostatně, nabídne tuto možnost i druhé straně.

4. **Chová se ke všem účastníkům stejně**

Věnuje pozornost své neverbální, udržuje rovnoměrný oční kontakt se všemi účastníky. Nelze například jedné straně tykat a druhou oslovovat pane doktore.

5. **Odmítne roli mediátora**, pokud cítí, že by nemohl být neutrální a nezaujatý.

Náměty k diskusi:

1. Jedna ze stran se v průběhu společného sezení obrátí na mediátora s otázkou: „Uznejte, paní mediátorko, že mám pravdu?“ a snaží se získat souhlas se svým tvrzením. Jak by měla mediátorka reagovat?
2. Před zahájením druhého mediačního setkání přinese klientka mediátorovi jako výraz poděkování za minulé setkání dva lístky na její muzikálové představení. Co by měl mediátor udělat?
3. Uprostřed mediace je mediátor jednou ze stran požádán o sdělení odhadu, jak by mohl s největší pravděpodobností rozhodnout soud. Co by měl mediátor učinit?

Kapitola 5: Jaké jsou mediační styly?

Paradoxně každá diskuse o mediaci v sobě skrývá potenciál k nedohodě. Zatímco se odborníci relativně snadno shodují na definici mediace¹⁸; o vhodném mediačním stylu nebo ideálním profilu mediátora panují naprosto nesourodé představy.

Podstata nejednotnosti těchto postojů tkví v poměrně širokém využití mediace pro různé druhy konfliktních situací. Mediace probíhá většinou pod vedením jednoho mediátora, ale u složitých případů, kauz vyžadujících zvláštní citlivost pro osobnost mediátora¹⁹, nebývá neobvyklé ustanovit mediační panel složený z několika mediátorů. Mediace může být uskutečněna jednorázově i trvat po několik měsíců; mít dva i mnohem více účastníků; být organizována u společného „kulatého“ stolu nebo na dálku bez přímého setkání stran.

Nalezení tak mála definitivních odpovědí o „správné“ podobě mediačního procesu může být na jednu stranu frustrující, na stranu druhou je třeba si uvědomit, že mediace je především procesem účastníků a flexibilita využití velké škály technik a dovedností je zde nezbytností.

I přes tuto rozmanitost lze definovat několik základních mediačních stylů, respektive mediačních škol, které mají své příznivce i odpůrce. Pokusila jsem se zde rozdělit nejfrekventovanější mediační styly do následujících kategorií:

1. Podle míry zásahu mediátora do průběhu mediace a definice sporu lze rozlišit direktivní a liberální mediační styl (Alfini, 1991; Riskin, 1994; Merry, 1996).

Direktivní styl²⁰ charakterizuje pevnější vedení mediačního procesu a jasné dodržování jeho struktury. Mediátor je ve svých intervencích více aktivní, častěji do procesu zasahuje a usměrňuje strany v jejich vyjadřování. Cíleně limituje informace, které bezprostředně nesouvisejí s faktickou podstatou sporu. Emoční kontext konfliktu a vyjadřování pocitů jsou mediátorem adresovány pouze vyjímečně.

Direktivní mediační styl více využívá oddělených jednání než přímé komunikace stran. V extrému zde nalzáme i model tzv. *shuttle diplomacy*, kdy po úvodním slovu rozdělí mediátor strany do místností a jednání probíhají pouze přes něj. Mediátor častěji sepisuje

¹⁸ Nejzákladnější definice vysvětluje mediaci jako mimosoudní proces ve kterém třetí neutrální osoba napomáhá stranám v konfliktu nalézt vzájemně přijatelné řešení sporu, aniž by spor rozhodovala nebo nařizovala podobu výsledného řešení.

¹⁹ Například v mezinárodní mediaci může hrát zásadní roli národnost vhodného mediátora, u rodinné mediace naopak věk nebo gender.

²⁰ Obdobně charakterizovaný je například tzv. narrow type Benjamin Riskina (1994).

dohodu bez přítomnosti stran a její návrh dává účastníkům následně ke konzultaci. K tomuto stylu se mnohdy kloní mediátoři-právníci nebo bývalí soudci. Důraz je kladen na efektivní proces, který co nejrychlejším způsobem směřuje k cíli. Přítomnost expertů je běžná a vítaná.

Liberální styl²¹ upřednostňuje otevřené vedení procesu s minimálními omezeními ze strany mediátora. V maximální míře povzbuzuje osobní kontakt stran a k odděleným jednáním se kloní vyjimečně. Mediátor vnímá definici sporu vágněji a dle aktuální potřeby rozšiřuje agendu jednání, začleňuje širší kontext sporu a ponechává stranám více prostoru k jejich vyjádření. Emoční stránka sporu je daleko více zkoumána než u direktivních mediátorů. Zápis je formován společně. K liberálnímu mediačnímu stylu více inklinují mediátoři ze stran psychologů, sociálních pracovníků a obecně je více využíván v komunitní nebo rodinné mediaci.

2. Podle míry zásahu mediátora do podoby řešení sporu se odlišují facilitativní a evaluativní mediační styl (Riskin, 1994; Schneider, 2005).

Facilitativní styl byl po dlouhou dobu, zejména v počátcích „institucionalizované mediace“ v šedesátých a sedmdesátých letech, dominantním mediačním stylem. Jednoznačně omezoval jakékoliv vyjadřování mediátora k podobě řešení sporu nebo podávání vlastních návrhů a doporučení. Dle facilitativních mediátorů je zcela nepřipustné se jako mediátor vyjadřovat ke sporu, protože svým názorem ohrožuje neutralitu a může strany vmanipulovat k neadekvátnímu řešení. Podle zastánců tohoto stylu mediátor nemá k dispozici řádné informace pro vynášení svého názoru, které by mohl například získat detailním studiem materiálů nebo výslechem svědků. Facilitativní styl vidí primární mediátorovu zodpovědnost za efektivní vedení průběh procesu a zapojování stran do přímé účasti.

Facilitativní styl vzešel z praxe komunitních mediačních center, ve kterých působili převážně mediátoři s humanitním vzděláním.²² S rostoucí popularizací mediace zapojením mediátorů z řad právníků, ekonomů a zástupců technických profesí, se vyvinul evaluativní mediační styl.

Evaluativní styl nezavrhuje možnost mediátora vyjádřit svůj názor v situaci, kdy se jednání například zastavilo na „mrtvém bodě“ nebo strany je výslovně o jejich názor

²¹ Broad style, dle Benjamina Riskina.

²² Facilitativní styl je nejvíce uplatňován v rodinné a komunitní mediaci.

požádaly. Otázka vlivu mediátora na rozhodování stran a sdílení jeho osobního názoru tvoří široké téma k diskuzi. Mediátor, který se rozhodne stranám vypracovat například odhad pravděpodobného soudního rozhodnutí jejich sporu nebo připravit jim několik návrhů na řešení, by si měl být vědom důsledků svého zásahu na konečné rozhodování stran. I když je přímá účast sporných stran preferována, evaluativní mediátoři mohou pracovat pouze s právníky jednotlivých stran a jednat přes ně.

- 3. Podle cíle mediace se definují dva základní přístupy k mediaci - mediaci orientovanou na řešení a mediaci orientovanou na změnu (Folger, 2005; Bush, 1996).**

Mediace orientovaná na řešení představuje nejrozšířenější přístup v současné mediační praxi. Prvořadým cílem je dospět k dohodě a uspokojit tak v maximální míře přání a představy zúčastněných stran. Úspěšnost mediace se definuje dosažením nebo nedosažením dohody. Pro splnění cíle mediace, tedy nalezení vhodného řešení, může mediátor využívat direktivní nebo liberální styl, být více evaluativní nebo naopak uplatňovat facilitativní pojetí mediace.

Transformativní mediace, neboli mediace orientovaná na změnu, se objevuje koncem 80.let v souvislosti se jmény Bush, Folger a Kressel. Základním cílem tohoto přístupu je zlepšení vzájemného vztahu mezi spornými stranami a zvýšení jejich schopnosti v budoucnu konfliktní situace umět řešit. Na rozdíl od mediace orientované na řešení, transformativní mediace v sobě obsahuje jakýsi edukativní podtext. Úspěšnost procesu není hodnocena dosažením dohody, ale posílením schopnosti stran vzájemně komunikovat a samostatně se rozhodovat.

Transformativní mediátor důsledně nezasahuje do rozhodování zúčastněných stran, naopak se v maximální míře snaží podpořit účastníky rozhodovat se dle vlastního uvážení. Strany jsou povzbuzovány k plnému vyjádření svých postojů a emocí, k pochopení druhé strany a přijetí skutečnosti, že na každou věc existuje více úhlů stejně hodnotných pohledů. Transformativní mediace byla zastánci mediace orientovanou na řešení výrazně kritizována. Postupem času, a to především pozitivním zkušenostem z praxe vnitropodnikových a rodinných mediátorů²³, je tento přístup akceptován.

²³ Nejznámějším důkazem efektivity transformativního přístupu se stal mediační program U.S. Postal Services, který využíval transformativních mediátorů pro řešení pracovních a zaměstnaneckých sporů. Ačkoliv tento přístup si neklade za primární cíl dospět k dohodě, vysoká úspěšnost uzavřených dohod, pohybující se v rozmezí 70-80%, byla alarmující (Bingham, 2003).

Výše zmíněné styly jsou charakterizovány ve svých extrémních podobách a jako takovým je jim třeba rozumět. Výsledky analýzy mediačních sezení, pořizované v rámci Mediation Research Project (Kressel, 1989, str. 327), ukazují, že extrémní polohy direktivního stylu mají za následek zúžení vyjednávacího prostoru a častější ustrnutí mediace na „mrtvém bodě“. Liberální styl je naopak časově náročnější, evaluativní přehlíží důležitost emočního uspořádání.

Vlastní mediační styl si musí každý mediátor nalézt sám. Někteří potřebují poznat spor více do hloubky v mnoha vztahových souvislostech, jiní si postačí s jeho více lineární faktografickou úrovní. Řada mediátorů raději jedná se stranami odděleně, jiní upřednostňují pouze společná setkání. Výběr osobního mediačního stylu je záležitostí mediátora, nicméně klienti mají právo vědět dopředu, jaký mediační styl mohou od svého mediátora očekávat, aby se mohli adekvátně rozhodnout, zda je či není tento mediátor pro jich případ vhodný.

Náměty k diskusi:

1. Jedna ze stran se v průběhu společného sezení obrátí na mediátora s otázkou: „Paní mediátorko, že mám pravdu?“ a snaží se získat souhlas se svým tvrzením. Jak by měla mediátorka reagovat?
2. Před zahájením druhého mediačního setkání přinese klientka mediátorovi jako výraz poděkování za minulé setkání dva lístky na její muzikálové představení. Co by měl mediátor udělat?
3. Uprostřed mediace je mediátor jednou ze stran požádán o sdělení odhadu, jak by mohl s největší pravděpodobností rozhodnout soud. Jak se má mediátor zachovat?

Kapitola 6: Jaké jsou mediační techniky?

Komunikace posiluje nebo tlumí emoce, dokáže nás rozčilit, chlácholit, motivovat. Psycholog Paul Watzlawick podrobně dokládá, jak tlumočníci politiků mohli svým překladem ovlivňovat dějiny včetně vyhlášení válek či uzavírání příměří (Vybíral, 2000). Někdy stačí posunout nebo vypustit jedno slovo, doprovodit překlad vlastním výkladem a změnit tím celý kontext situace. Mediátor se chová někdy jako „tlumočník“ s tím rozdílem, že sdělení stran cíleně přeformulovává tak, aby změnil negativní kontext sporu a pootevřel příležitost k dohodě. K tomuto účelu má k dispozici rozsáhlou škálu intervenčních technik. Zde vybírám nejzákladnější z nich (Bennett, 1996; Cloke, 2000; Moore, 2003).

Aktivní naslouchání se většinou definuje jako schopnost plně se soustředit na to, co hovořící říká či neříká, ve snaze pochopit skutečný význam sdělení co nejvíce v souladu s mluvčím. Komunikace stran je povzbuzována například vhodným kladením otázek, shrnováním, parafrázováním. Z mnoha důvodů potřebuje být mediátor dobrým posluchačem. Pro strany je důležité získat pocit, že je jim nasloucháno a rozuměno. Mediace je obvykle příležitost se po dlouhé době opět ke sporu vyjádřit, říci svůj názor a vysvětlit v čem tkví podstata sporu. Mediátor ke své práci zároveň potřebuje získat dostatek informací o podstatě sporu, aby byl schopen identifikovat priority stran, jejich možné společné zájmy a motivace.

Mediace je plná tzv. komunikačních manévrů, tedy strategií, které Kalifornská škola komunikační psychologie (Vybíral, 2000, str. 43) zavedla pro vyjadřování narážek, skrývání se za obecnou pravdu, zevšeobecňování, klišé nebo dvojsmyslnosti (kdy strana například slovně vyjádří ochotu spolupracovat, ale neverbálně dává zároveň najevo svou nechut'). Mediátor musí být schopen s těmito strategiemi pracovat, tedy naslouchat nejenom věcnému obsahu sdělení, ale také vnímat jeho neverbální a emoční kontext.

Dle Havránkové (2008) aktivní naslouchání je charakterizováno následujícími rysy:

1. Mediátor je soustředěn na sdělení mluvčího a pozorně ho vnímá více než své pocity a myšlenky.
2. Zaměřuje se na hlavní význam sdělení, více než na jeho doslovný překlad.
3. Udržuje oční kontakt s mluvčím a je vnímavý k jeho neverbálním signálům.
4. Objasňuje si své porozumění a ukazuje, jak sdělení pochopil.

Příkladem mohou být následující typy vyjádření:

„Řekněte mi o tom více.....“

„Ano, to co jste řekl(a) bylo velice užitečné. Pokračujte prosím...“

„Hmm, hmm.“

6.1. Otázky

Schopnost klást cílené otázky a vědět, kdy a jak vhodnou otázku použít je uměním. Dobře cílená otázka může rozhovor rozproudít, pozměnit jeho směr nebo přimět účastníky mediace k zamyšlení a následné změně postoje. V teorii se objevuje mnoho kategorií otázek, například otázky křížové, sugestivní, polootevřené (Hartl, 2008). Z hlediska rozproudení rozhovoru nebo jeho usměrnění se nejčastěji hovoří o otázkách uzavřených a otevřených.

Uzavřené otázky se využívají k upřesnění sdělení, vyjádření souhlasu či nesouhlasu, nebo je v nich odpověď vázána na předem připravené možnosti. Zúžují vyjádření a rozhovor jimi nerozproudíme. Většina uzavřených otázek začíná slovesem (například „*vyhovuje vám tento termín?*“ nebo „*máte jinou představu?*“).

Otevřené otázky dávají prostor k vyjádření a odpověď na ně není nijak omezena ani skrytě naznačována. Jsou účinné zejména v situaci, kdy potřebujeme navázat rozhovor s druhou stranou, poznat její postoje a umožnit jí se k dané problematice plně vyjádřit.

Příklady otevřených otázek:

„Jaká je vaše představa o uspořádání této situace?“; „Co by mohlo panu XY pomoci vyřešit danou situaci?“; „Co si myslíte, že se stane, když se vám nepodaří tuto situaci vyřešit?“

Mediátor také používá tzv. otázky po výjimkách, které dávají stranám příležitost se zamyslet nad věcí z jiného úhlu pohledu a posunout tak vnímání zúčastněných.

Příklad otázky po výjimce:

„Říkáte, že by vás nikdy nenapadlo s tím člověkem opět spolupracovat. Existuje zde nějaká možnost, podmínka nebo situace, kdy byste byla ochotna připustit možnost znovu navázat kontakt?“

6.2. Parafráze

Parafráze je jedna z významných technik aktivního naslouchání, kterou dává mediátor stranám najevo, jak rozumí jejich sdělení. Vlastními slovy zopakuje vyjádření účastníka a ujistí se, že podstatné údaje správně pochopil. Je dobré, aby se vyhnul stejně znějícím formulacím, parafrázování všeho řečeného nebo doslovnému „papouškování“. Jako rudá vlajka před očima býka funguje formulace „vím, jak se cítíte“.

Parafráze využívá mediátor pro různé účely:

- a) Mediátor může vyzvat strany k vzájemnému parafrázování, aby upoutal pozornost k určité části sdělení.

„Můžete mi, prosím, říci, jak jste pochopil Tomášovo vysvětlení?“ nebo jiným způsobem *„Předtím, než se vyjádříte, mohl byste, prosím, vlastními slovy shrnout to, co je dle vašeho mínění pro Tomáše důležité?“*

- b) Mediátor využívá parafrázi k ověření si vlastního porozumění nebo porozumění klíčových bodů sdělení.

„Pokud jsem tomu správně rozuměl, tak...“ nebo *„Pro vás je tedy dobré...“*

- c) Mediátor parafrázováním zjemňuje negativní aspekty původního sdělení a posouvá komunikaci konstruktivnějším směrem.

6.3. Shrnutí

Po určité době jednání je užitečné shrnout diskusi, zopakovat základní probrané informace a ukázat v jakém bodě se jednání nachází. Cílem shrnutí je zpřehlednit komunikaci a učinit ji co nejvíce srozumitelnou.

Mediátor využívá shrnutí zejména:

- a) Na začátku každé mediace (shrnuje a poukazuje, kam minulé setkání dospělo).
- b) Před každou a po každé přestávce nebo odděleném jednání.
- c) Na konci mediačního sezení.
- d) Když zavládně chaos nebo když se diskuse točí dokola a strany nejsou schopny se pohnout z místa.

6.4. Přerámcování

Technika pomocí níž mediátor přeformulovává (přerámcovává) negativní části původního sdělení do více konstruktivní podoby. Využívá se u provokativních sdělení, obviňování, jednostranných požadavků nebo u ostré kritiky.

Příklady parafráze aneb umění diplomaticky zmírnit negativní dopad sdělení a ukázat je v jiném světle:

a) Klient: *„Je to neuvěřitelný lhář. Jednou řekne to, podruhé ono. My všichni jsme byli svědky jeho slibů...“*

Mediátor může přerámcovat například sdělení následujícím způsobem:

„Znamená to, v případě dohody s panem Vítkem byste potřebovali vypracovat určité pojistky, které ochrání situaci, když dojde k případnému porušení?“

b) Klient: *„My tady nesmlouváme. Máme finanční závazky k dalším členům našeho sdružení, proto požadujeme kompenzaci v plné výši 200 tisíc korun, ani o halíř méně.“*

Mediátor: *„Rozumím, finanční vyrovnaní je pro vás zásadním aspektem smlouvy, protože máte určitou zodpovědnost k dalším lidem.“*

Kapitola 7: Jaké jsou fáze mediačního procesu?

Díky charakteristické flexibilitě, rozsáhlým možnostem využití mediačního procesu pro celou škálu sporů, je každá mediace svým způsobem jedinečná. Kimberlee Kovach (1994, str. 23) přirovnává mediaci k „umění neopakovatelného procesu tvoření dohody“. I přes bohaté spektrum možných technik a mediační stylů, má mediace svou strukturu a je určitým způsobem organizována. Strukturou nazýváme mediační proces, v jehož rámci se uskutečňuje komunikace mezi stranami.

V průběhu let se řada autorů (Moore, 2003; Bennette, 1996; Benjamin, 1993; Stulberg, 2007; Cloke, 2001 a další) snažila rozdělit mediační proces na několik fází či segmentů. Nacházíme mezi nimi modifikace od pěti fázového až do deset a více stupňového modelu.

Pro ilustraci průběhu mediace zde uvádím nejčastěji se objevující model amerického profesora mediace Joseph Stulberga (1987). U jiných autorů nalezneme obdobné fáze, pouze jinak pojmenované (Meierding, 2000; Moore, 1996 nebo Love, 2005), rozeznávají fáze: kontaktu mediátora, orientace v procesu, informace o sporu, ujasnění zájmů a cílů zúčastněných stran, vývoje návrhů a vhodného řešení, sepsání dohody, shrnutí a vyhodnocení procesu mediace.

Model mediačního procesu dle Joseph Stulberga:

Předmediační fáze:	motivace stran k mediaci a získání jejich souhlasu s mediačním procesem
Zahájení mediace:	příprava mediačního sezení, mediátorův úvod, vysvětlení role mediátora a představení mediačního procesu, ustanovení základních pravidel jednání
Informační sběr:	strany popisují vzniklou situaci, sestavení agendy jednání, identifikace sporných bodů a priorit stran
Společné vyjednávání:	podpora vzájemné komunikace sporných stran
Kreativní posun:	hledání a zvažování možností řešení
Alternativní oddělená jednání:	individuální setkání sporných stran s mediátorem
Tvorba dohody:	formulace a sepsání výsledné dohody, ověření její reálnosti

Kapitola 8: Co to znamená předmediační fáze?

- Cíle:
- a) příprava sporných stran na účast v mediačním procesu
 - b) posouzení vhodnosti mediace
 - c) uzavření dohody o mediaci

Lidé přicházejí do mediace různými způsoby: doporučením soudu, návrhem Oddělení péče o dítě, radou sousedů nebo na základě vlastního uvážení.

1. Strany kontaktují mediátora

Ideální, ne moc častou variantou, je situace, kdy se strany domluví a kontaktují mediátora společně. Klienti většinou vyzkoušeli všechny možnosti dohodnout se bez cizí pomoci. Na vyřešení sporu jim záleží, a s největší pravděpodobností také na uchování dobrého vztahu mezi sebou. Takové strany mají větší šanci na úspěch, protože jsou již ke společnému jednání motivovány a chtějí spor ukončit. V praxi vstupuje mediátor jen v minimálním počtu případů do sporu na základě společné přímé iniciativy stran.

2. Jedna ze stran kontaktuje mediátora

V převážné většině případů se na mediátora obrací jedna ze zúčastněných stran, nebo její právní zástupce, a kontaktování druhé strany je pověřen mediátor. Úkolem mediátora je druhou stranu motivovat ke společnému jednání, vysvětlit jí co je mediace a přizvat ji do mediačního procesu.

První kontakt proběhne nejčastěji písemnou formou, kde mediátor informuje o mediačním procesu, jeho možnostech a podmínkách. Další telefonický nebo osobní kontakt směřuje k upřesnění očekávání a dojednání konkrétních podmínek.

3. Třetí strana mediaci doporučí

Mediátora mohou vyhledat nepřímí účastníci sporu, kteří se obávají jeho rozšíření, nebo jsou na vyřešení sporu závislí. Jedná se například o sousedy, příbuzné či spolupracovníky. Častější je však varianta, kdy je stranám účast na mediaci důrazně doporučena nebo přímo nařízena. V některých státech (USA, Velká Británie, Francie) je mediace v určité fázi pracovních sporů nebo před rozvodem dokonce povinná. Do mediace tak přicházejí lidé z rozhodnutí autority státních orgánů (policie, zastupitelstev, soudů). Předpoklad dobrovolné účasti, základní charakteristika mediačního procesu, v tomto smyslu neznámá dobrovolné vyhledání mediátora, ale ochotu aktivně dobrovolně spolupracovat a souhlasit s podobou dohody.

4. Mediátor kontaktuje strany sám

Mediátor se může o sporu dozvědět prostřednictvím sdělovacích prostředků, a tak má možnost iniciativně vyhledat aktéry sporu a nabídnout jim své služby. Jedná se většinou o komplexní spory s větším počtem stran, kde bývá náročné určit primární zadavatele. V některých případech se zde mediace překrývá s facilitací.

8.1. Předpoklad dobrovolnosti

Charakteristickým rysem mediace byl po řadu let předpoklad dobrovolného vstupu do mediace. Ze zkušeností komunitních mediačních programů ale vyplynulo, že pouze 1/3 občanů přichází do mediace z vlastní iniciativy. Ve zbylých případech se k mediaci klonily strany na důrazné doporučení tzv. pozorovatelů konfliktu, tedy právníků, autorit v dané problematice nebo zástupců státní správy. Prokázalo se, že mediační programy, které začaly úzce spolupracovat se soudy a mediace byla soudci doporučována před samotným soudním projednáním, využívalo o 2/3 více osob než tomu bylo v ostatních mediačních centrech (Kressel, 1989).

Výzkumy (Brett, 1996) dále ukázaly, že největší spokojenost s mediací zaznamenávají strany, které usilují o mediaci společně, ale výrazný rozdíl ve spokojenosti mezi mediací doporučenou, tzv. povinnou, a mediací, o kterou zažádala pouze jedna ze stran, nebyl překvapivě zaznamenán. Jinými slovy, ať již byl vstup do mediace dobrovolný nebo povinný na základě rozhodnutí soudu, neměla tato skutečnost vliv na dosažení dohody nebo spokojenost klientů s mediačním procesem. Rozhodujícím aspektem zde tedy nebyl předpoklad dobrovolného vstupu do mediace, ale dobrovolné rozhodnutí v mediaci setrvat, podílet se na řešení a souhlasit s podobou výsledné dohody.

8.2. První kontakt s mediátorem

Ať již strany vyhledají mediaci na základě vlastního uvážení nebo je jim tento proces doporučen, při prvním kontaktu s mediátorem nemá většina z nich jasnou představu o tom, co se v mediaci bude dít. Obávají se jednání s druhou stranou i jejich přímého společného setkání. Někteří lidé mají navíc před vstupem do mediace strach, že obrácením se na mediátora budou druhou stranou vnímáni jako slabší, nemající pro soudní projednání dostatek pádných důkazů. I motivace stran ke vstupu do mediace jsou různé. Někteří si přejí spor ukončit a neprojednávat jej na veřejnosti. Pro jiné je prioritní ukázat dobrou vůli a začít s druhou stranou opětovně komunikovat, někdo nechce do mediace přijít vůbec.

Nad čím sporné strany přemýšlejí:

1. Co nám mediace přinese? Co riskujeme?
2. Jaký mediátor je vhodný? S jakou odborností, zkušenostmi, jazykovými znalostmi?
3. Co nás bude mediace stát? Jak dlouho bude trvat?
4. Musíme kontaktovat druhou stranu a k mediaci ji přizvat?
5. Může být přítomen náš právník? Kdo jiný by měl přijít?
6. O čem se v mediaci může hovořit? Co se bude dít?

Právě z výše uvedených důvodů mnoho mediátorů upřednostňuje jednat před společným mediačním sezením s každou stranou odděleně a blíže se seznámit s charakterem sporu a očekáváním stran. V některých mediačních centrech se sběr „vstupních údajů“ a poskytnutí informací k účasti na mediaci uskutečňuje pouze přes asistenta mediátora, aby si mediátor v co největší míře uchoval před zahájením mediace svou neutralitu. Někdy se mediátor setkává s každou stranou zvlášť, jinde omezuje předchozí kontakt se stranami na mailovou nebo telefonickou komunikaci. Obsažnost rozhovoru a jeho forma záleží na konkrétním mediátorovi.

Předmediační kontakt by měl stranám pomoci utvořit si jasnou představu o průběhu mediačního procesu, zvážit jeho přínos pro jejich konkrétní spor a případně je povzbudit ke společnému setkání a k zahájení mediace. Cílem této fáze je také poznat, zda je daný případ pro mediaci vhodný a zda oslovený mediátor bude schopen stranám pomoci.

Co by mělo být po prvním kontaktu s mediátorem klientovi zřejmé?

1. Jak bude mediace probíhat a co mohou od mediátora očekávat.
2. Jaké jsou podmínky mediace (dohoda o mediaci, způsob záznamu, osobní příprava).
3. Jaká je logistika mediačního procesu (kde a kdy se uskuteční, kdo bude přítomen, cena).

8.3. Příprava mediátora

Mediátor by se měl v této fázi seznámit se základními rysy sporu, hlavními aktéry a zvážit vhodnost mediace a svou účast v daném sporu. Většina mediátorů žádá účastníky o jakési memorandum, shrnutí jejich sporu. Mediátor se musí rozhodnout kolik informací potřebuje vědět a kolik času chce přípravě věnovat. Pokud se mediace účastní i právní zástupci stran, je vhodné jim poskytnout informaci k účasti na mediaci z pozice právních zástupců.

Příprava mediátora k mediaci by měla směřovat k zodpovězení 2 základních otázek:
Co potřebuji jako mediátor vědět o účastnících sporu před společným mediačním setkáním?
Co chci, aby strany před setkáním věděly?

Nad čím mediátor přemýšlí?

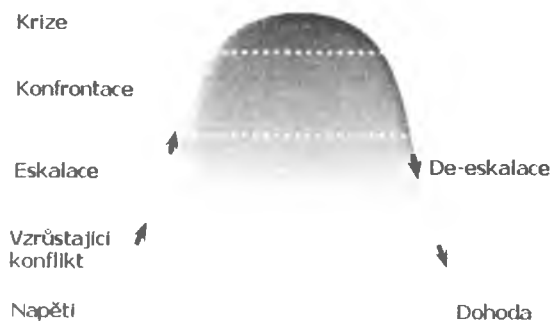
1. Je mediace vhodným procesem pro klientovu situaci?
2. Kdo chce/musí být mediačnímu sezení přítomen?
3. Jsem schopen zvládnout rozsah tohoto sporu sám?
4. Jaká bude logistika mediace: kdy, kde, jazyk jednání?
5. Co všechno potřebuji o sporu vědět?

Mediace není vhodným procesem pro mnoho sporů. Nelze jí například řešit konflikty, kdy účastníci nejsou schopni „zdravého úsudku“ a jsou pod vlivem návykových látek či jsou psychicky nemocni (Bajer, 2005). Nevhodné jsou i situace, kdy jedna strana použije vůči druhé fyzického násilí nebo vyžaduje rozhodnutí autority a veřejné projednávání.

Při zvažování vhodnosti případu mediátor posuzuje několik oblastí:

1. Informace o sporu: v čem konflikt spočívá a v jakém stádiu eskalace se nachází.
2. Vztahy: kdo se sporu účastní, jaký vztah mají účastníci mezi sebou navzájem.
3. Motivace: jaké jsou primární cíle účastníků, o co usilují.
4. Moc: jak silné jsou vnímány mocenské pozice jednotlivých účastníků.
5. Čas: zda existuje časového omezení pro ukončení sporu.

Pochopení dynamiky konfliktu patří mezi důležité ukazatele vhodnosti mediačního procesu. Například u příliš vyhroceného konfliktu je vhodné vyčkat na jeho deeskalaci.



Graf č. 1: Eskalace konfliktu. Zdroj: CMI, 2006.

Graf č.1 představuje poněkud zidealizovaný model eskalace konfliktu. Ve skutečnosti průběh konfliktu neprobíhá často lineárně a eskalace může propuknout nanovo. Přesto si většina konfliktů touto křivkou eskalace ve své historii projde. Rozdělení konfliktu do jednotlivých fází, jak uvádí graf č.1, je pro mediátora užitečné při zvažování vhodné intervence a strategie.

Signály zvyšující se intenzity konfliktu, k nimž by měl být mediátor vnímavý:

1. Tendence k černobílému vnímání a zjednodušování reality.
2. Rozšiřování „jádra sporu“ a nabalování dalších problémů k původní neshodě.
3. Zosobňování problému, kritika je vnímána jako útok na vlastní osobu.
4. Vyčleňování se, vytváření „podpůrných“ táborů prostřednictvím zapojení dalších lidí.
5. Využíváním tvrdších technik vyjednání, hrozby, verbální i neverbální útoky.

Žádná eskalace netrvá věčně a po intenzivní fázi vyhrocení dochází k útlumu a částečné nebo úplné změně strategie (například jedna ze stran se může vzdát svých požadavků nebo souhlasit s intervencí třetí strany).

Spor je zejména vhodný k mediaci, když:

1. Vztahy mezi spornými stranami se vyznačují dlouhodobostí, jsou vzájemně propojené a provázané.
2. Mocenská pozice je mezi stranami relativně vyvážená a strany se nenacházejí ve výrazně nerovnoměrném postavení.
3. Jiné procesy řešení sporu nemusejí přinést očekávané výsledky. Viz. vyjednávání mezi stranami selhalo a rozhodnutí autorit (soud nebo arbitráž) by mohlo vést k deziluzi.
4. Sporné strany jsou schopny samostatného uvažování a jsou za své jednání zodpovědné.
5. Předmět sporu nemá povahu trestné činnosti.
6. Sporné strany dávají přednost soukromému projednání před veřejným.

I když si většina stran uvědomuje, že mediátor jejich spor nerozhodne, přesto mají účastníci zpočátku tendenci mediátora ovlivnit a „přiklonit“ si jej na svou stranu. Mediátor proto musí demonstrovat svou neutralitu od prvního kontaktu s účastníky sporu. Mediátoři, kteří mají i jiné profese, zejména terapeuti nebo právníci, by měli svou roli mediátora jasně vymezit a oddělit od své původní profese²⁴.

Co by mělo být mediátorovi po prvním kontaktu sporných stran zřejmé?

1. Základní údaje o klíčových účastnících sporu a získání jejich souhlasu k mediaci.
2. Obecná informace o sporu a jeho časová linie.
3. Rozhodnutí o podobě mediačního procesu aneb vhodný čas, prostor, stupeň formality, forma zápisu, uspořádání místnosti.

²⁴ Doporučuje se například stran hned zpočátku zeptat, zda jsou kontaktovány pro poskytnutí právní nebo mediační služby.

8.4. Získání souhlasu k mediaci

Předmediační fáze je i obdobím dojednávání podoby mediačního procesu a získání souhlasu k mediaci. Většina mediátorů upřednostňuje, kromě ústního souhlasu k mediaci, i podepsání písemného dokumentu, ve kterém strany souhlasí se svou účastí a navrhovanými pravidly. Stupeň formálnosti tohoto dokumentu záleží na jednotlivých mediátorech nebo mediačních centrech, která zastupují. Obvykle se jedná o dohodu mezi spornými stranami a mediátorem (či mediačním centrem) upřesňující vymezení předmětu sporu, finanční a časové podmínky, specifické požadavky na přítomnosti dalších osob, způsoby zaznamenání rozhovoru a závazání se k podmínce mlčenlivosti. Dohoda se posílá emailem k prostudování a podepisuje před zahájením mediace.

V některých zákonech, regulujících mediační proces, se obsah zmíněného souhlasu k mediaci výslovně stanovuje. V navrhovaném českém zákonu o mediaci z roku 2009 se v tomto směru hovoří o „Dohodě o provedení mediace“. Dle ní je mediátor povinen poučit strany před zahájením mediace o následujících bodech: roli mediátora, účelu a zásadách mediace, účincích dosažené mediační dohody, možnosti mediaci kdykoliv ukončit a odměně za mediaci. Mediátor je také povinen stranám sdělit, že zahájení mediace nemá vliv na právo stran sporu domáhat se ochrany svých práv soudní cestou.

Ceny za mediaci jsou různé a ve většině států deregulované. V některých zemích jsou, převážně v případech povinné mediace, služby mediátora hrazeny v částečné nebo plné výši státem²⁵, či usměrněny předepsaným sazebníkem. Standartní bývá hodinová, půl denní nebo denní sazba, která se rovným dílem dělí mezi účastníky mediace.

Velice nízký počet mediátorů operuje s tzv. provizí z úspěšnosti, kdy při uzavření dohody obdrží mediátor dohodnuté procento z odhadované hodnoty sporu. Většina mediačních etických kodexů však vnímá tento způsob získání honoráře jako konflikt zájmů a tedy jako neetický.

„Jeden z praktických problémů, s nímž se mediátoři se soukromou praxí potýkají, je zrušení nebo přesunutí dohodnutého termínu“, zmiňuje Kovach (1994, str. 76). „Na mediaci bývá obvyklé si vyhradit 2-3hodiny, u rodinných sporů i více. Zrušení nebo změna termínu může znamenat pro mediátora finanční i časovou komplikaci. Někteří mediátoři proto tuto skutečnost řeší vyžádáním depozitu před zahájením mediace nebo zaváděním poplatku za zrušení nebo přesunutí termínu. Tato informace by měla být součástí dohody o mediaci.“

²⁵ Viz. Velká Británie, Nizozemí, Rakousko, USA, Kanada atd.

Náměty k diskusi:

1. Rodina Veronových trvá na svém požadavku, aby mediaci bylo přítomno za jejich stranu 7 osob. Za rodinu Benešových se má jednání účastnit jen 2 její zástupci. Jak může nerovný počet reprezentantů každé strany ovlivnit průběh mediace? Jak se má mediátor zachovat?
2. Strany se nemohou shodnout na výběru mediátora. Jaké metody výběru byste jim navrhli?
3. Jedna ze stran se odmítá na mediaci finančně podílet, je však ochotna spolupracovat a hledat možnosti. Druhá strana si mediaci přeje, vnímá však jako nespravedlivé hradit celkové náklady 100% ze své strany. Jak by měl mediátor postupovat?

Kapitola 9: Zahájení mediace

- Cíle:
- a) připravit prostor k mediaci
 - b) představit roli mediátora a pravidla mediačního procesu
 - c) stanovit pravidla jednání
 - d) podepsat dohodu o mediaci

První setkání sporných stran může být zatěžkavací zkouškou. Většina lidí se obává přímého setkání, jsou napjati a nedůvěřiví. Mediátor proto potřebuje co nejdříve pomoci účastníkům se cítit bezpečně a uvolněně, aby začali procesu důvěřovat a nebáli se v něm setrvat. Zvolení adekvátního místa setkání a jeho uspořádání je v tomto směru prvním krokem.

Mediace může probíhat v různém prostředí dle výběru a přání zúčastněných; v kanceláři mediátora, ve škole nebo zasedací místnosti. Přestože není pokaždé v mediátorových silách ovlivnit fyzické uspořádání místnosti, je dobré mít na paměti vliv rozesazení účastníků na jejich pocit bezpečí a schopnost soustředit se.

Ze zkušeností mediátorů vplynula následující praktická doporučení (Love, 2002; Stulberg 2001; Cloke 1997):

1. Pro navození pocitu rovného zacházení by strany měly mít k dispozici přibližně stejný prostor. Z hlediska pocitu fyzického bezpečí je vhodnější usadit strany naproti sobě.
2. Mediátorovo místo by se mělo nacházet mezi stranami v obdobné vzdálenosti od každé z nich. V případě mediace se dvěma mediátory bývá obvyklé usazení mediátorů proti sobě a strany sedí mezi nimi. Toto rozesazení znesnadňuje domluvu mediátorů, proto není-li mediační tým příliš sehraný, je lepší posadit mediátory vedle sebe.
3. Při mediaci s větším počtem účastníků nebo kdy se dají očekávat silnější emoční projevy, upřednostňují někteří mediátoři pozici co nejbližší k východu – ne proto, aby mohli co nejrychleji uniknout, ale naopak rychle intervenovat, v případě, že by některá ze stran chtěla v afektu místnost opustit.
4. Jsou-li mediaci přítomni právní zástupci stran, většina mediátorů dává přednost usazení stran blíže k sobě, aby je mohli co nejdříve do procesu přímo zapojit.

5. Počítá-li mediátor s možností oddělených jednání, je dobré zajistit pro mediaci dvě místnosti. K dispozici je dobré připravit i dostatečný počet papírů, tužek, ideálně flip-chart nebo tabuli k vizualizaci některých bodů.

9.1. Úvodní slovo mediátora

Cílem úvodního slova mediátora je informovat účastníky o tom, co se bude v průběhu mediace dít. K jeho obsahu, tedy co vše by mělo být v úvodním slově zmíněno a do jaké hloubky, se vede mnoho diskusí. V některých zemích je dokonce obsah úvodního slova předepsán (platí to zejména u soudní mediace)²⁶.

Většina lidí nemá s mediací mnoho zkušeností a nevědí, co mají očekávat. Mediátor využívá tento prostor nejenom k zpřehlednění průběhu mediace, ale i k navození atmosféry a poskytnutí prostoru stranám se sklidnit a soustředit. Podáváním jasných informací o pravidlech mediace, roli mediátora a dynamice mediačního procesu, mediátor postupně také buduje důvěru ve své schopnosti jednání kontrolovat a řídit.

Zpočátku se někdy strany podvědomě snaží mediátora ovlivnit, aby začal spor rozhodovat, nebo alespoň se postavil na jejich stranu. Jde o přirozenou reakci stran zvyklých na řešení sporů direktivním způsobem. Vyvrácení těchto představ a opakovat upřesnění role mediátora je nezbytné.

V úvodním proslovu mediátora bývá užitečné zmínit i otázku mlčenlivosti a formy vedení záznamů o mediačním jednání. V převážné většině případů si mediátor píše své poznámky. Strany by měly od ranného počátku vědět, že zápisky mají ryze soukromý charakter a budou na konci mediace zničeny. Videozáznamy a nahrávání mediačních sezení se s ohledem na garantované soukromí a předpoklad mlčenlivosti nedoporučuje.

Pro ilustraci předkládám příklady možných úvodů mediátora:

„...velice si vážím toho, že jste se rozhodli, i přes tak náročnou situaci, společně spolupracovat na řešení. Moje práce není nalézt za vás východisko z vašeho sporu. Jste to vy, kteří budete na řešení pracovat a rozhodnou se. Mohu vám pomoci v procesu rozhodování a naslouchání názorům druhého a k nalezení možností, které jsou v podobných případech k dispozici“.

²⁶ Viz. Rakousko.

Úvod mediátora, který v sobě obsahuje požadované informace CMI mediačního centra, jako jsou role mediátora, závazek mlčenlivosti, oddělená jednání:

ÚVOD MEDIÁTORA

„Dobrý den. Ráda bych vás všechny přivítala a poděkovala za ochotu se setkat a společně řešit vaši situaci. Jmenuji sea jsem vaší mediátorkou. Hned v úvodu bych vám ráda řekla, že jsem se ani s jedním z vás osobně nesetkala, tedy vím o vaší situaci opravdu velmi málo. Prosím vás proto o co největší otevřenost a sdílnost v tomto směru...

NEUTRALITA, POPIS ROLE MEDIÁTORA

...než mi vysvětlíte, co vás sem přivedlo, ráda bych vám objasnila svou roli. Mým úkolem je být neutrální. Znamená to, že nebudu stranit ani jednomu z vás. Nejsem soudcem ani rozhodcem, ti by rozhodli co je správné a co špatné, nebo kdo je tu viníkem. Nejsem ani vaším poradcem, který by vám řekl co máte dělat.

Jsem zde proto, abych se společně s vámi zaměřila na nalezení východiska z vaší situace a abychom společně přišli na takové řešení, které vám všem bude vyhovovat a se kterým budete souhlasit...

PRAVIDLA

...ráda bych vám také navrhla několik pravidel, která se ukázala užitečná dodržovat v průběhu mediace, pokud s nimi tedy budete souhlasit. Mým prvořadým úkolem je pochopit vaše zájmy a očekávání, které vás sem přivádí. Je proto nezbytné, abyste měli příležitost vysvětlit situaci z vašeho úhlu pohledu. Každý z vás za chvíli dostane prostor se bez přerušování k ní vyjádřit. Víím, že ostatní možná budete chtít to, co slyšíte, okomentovat, proto vám dám k dispozici papír a tužku, abyste si mohli udělat případné poznámky o tom, co druhá strana říká. Až na vás přijde řada, můžete se ke všemu vrátit, věci vysvětlit a informace doplnit. Prosím vás, abyste čas, kdy druhá strana mluví, využili k pozornému naslouchání jak celou situaci vnímá druhá strana. Můžete s tímto pravidlem - nepřerušovat jeden druhého - souhlasit?...

PROCES

...jakmile dobře porozumím tomu, co vás sem přivádí, požádám vás o to, abychom se podívali na co nejvíce možnými řešeními pro vaši situaci. Když budeme schopni nalézt pro všechny přijatelné řešení, sepíšeme dohodu...

MLČENLIVOST

...v průběhu diskuse si budu dělat poznámky, které mi pomohou zapamatovat si vámi zmíněné požadavky a lépe jim porozumět. Ke konci mediace budou zničeny. Říkám vám to proto, abyste se cítili pohodlně. Toto jednání je soukromé a uzavřené. To znamená, že mojí povinností je zajistit, že vše uvedené neopustí tuto místnost. Existují ovšem výjimky a to, že mohou váš případ konzultovat s jiným mediátorem, který je však stejně jako já, vázán přísnou mlčenlivostí. V případě, kdybych byla svědkem trestního činu jsem povinna ze zákona tuto skutečnost oznámit. Jediným záznamem s této mediace bude vaše dohoda...

ODDĚLENÁ JEDNÁNÍ

...může se stát, že v určitém okamžiku jednání budu pokládat za důležité setkat se s vámi o samotě...

LOGISTIKA

...mediace obvykle trvá asi dvě hodiny. Když uvidíme pokroky v jednání a stanovený čas nám nebude stačit, je možné, že se naše jednání o něco protáhne...

Máte nějaké otázky?

9.2. Pravidla mediačního procesu

Řada mediátorů navrhuje stranám schválení tzv. základních pravidel mediačního procesu, která regulují například dohodu ohledně přestávek, časového rozmezí, způsobů oslovování nebo přítomnost dalších osob. Někteří mediátoři, ve snaze vytvořit větší pocit bezpečí, do těchto pravidel zahrnují i požadavky na chování účastníků, jako jsou neskákání si do řeči nebo minimalizování osobních útoků. V současné době se od takto explicitně stanovených pravidel chování opouští a formulují se pouze v souvislosti s předpokládanou zvýšenou agresivitou nebo emočními výbuchy.

Mediátor formuluje pravidla o kterých se domnívá, že by mohla být pro daný proces užitečná a od každé strany zvláště si vyžádá souhlas s jejich dodržováním. Existence odsouhlasených pravidel dodává účastníkům jistotu stejných šancí a rovnocenného postavení. Navíc podtrhují schopnost stran společně se na některých věcech domluvit a respektovat je.

Příklad navržení pravidel

„... v této chvíli bych se rád zaměřil na několik pravidel, které se v mnoha případech osvědčily dodržovat. Rád bych vám je představil a zeptal se, zda jsou pro vás akceptovatelná, případně zda nemáte návrhy na některá další...“

Náměty k diskusi:

1. Je vhodnější posadit sporné strany vedle sebe nebo naopak proti sobě?
2. Z jakého důvodu je úvodní slovo mediátora důležité?

Kapitola 10: Informační sběr

- Cíle:
- a) ponechat stranám prostor k vyjádření se
 - b) ujasnit zájmy a cíle účastníků
 - c) sestavit agendu jednání

10. 1. Vyjádření stran k situaci

„...paní Šebestová, obrátila jste se na nás se žádostí o mediaci. Můžete mi prosím ve stručnosti říci, co vás k tomu přimělo? Pane Konopásku, za chvíli dostanete stejnou příležitost se k současné situaci vyjádřit. Teď vás chci poprosit, abyste paní Šebestové pozorně naslouchal. V případě, kdyby jste měl potřebu paní Šebestovou doplnit nebo některé věci upřesnit, prosím abyste ji nepřerušoval a udělal si k tomuto bodu poznámku na papír, který leží před vámi...“

Goolishian a Andersonová říkají, že může být tolik definic problému, kolik je členů v problémovém systému. Společná setkání sporných stran poskytují prostor pro odkrytí těchto definic a představení vlastního pohledu na vzniklou situaci.

Mediátor musí získat představu o klíčových aspektech sporu, rychle se zorientovat a pochopit co bylo a je pro strany důležité a z jakého důvodu. Potřebuje se nejenom dozvědět bližší faktografii sporu, ale také pochopit, jak situaci vnímají sporné strany. V psychologii existuje termín „mentální reprezentace“, který upozorňuje na skutečnost, že dva lidé mohou popisovat stejnou událost, reálný fakt, zcela odlišnými způsoby, protože každý z nich si jinak fakta interpretuje, přikládá jim jinou důležitost nebo je zjednodušuje. Dochází tak k jejich nevědomému zkreslení (Vybíral, 2000, str.55).

V této fázi si mediátor dělá mapu zájmů a potřeb stran. Snaží se odhalit důvody, které vedly k zaujmutí určité pozice, identifikuje možné společné zájmy stran a sporné otázky, na kterých se strany potřebují domluvit.

Každá strana dostává stejný nerušený prostor k vyjádření vlastního pohledu na spornou věc a zároveň příležitost naslouchat vidění problému druhou stranou. K mediaci obvykle přicházejí lidé, kteří spolu již delší čas nekomunikují. V této fázi dostávají první příležitost říci, jak situaci vnímají ze své strany. Ne vždy se jejich popis sporu obejde bez obviňování, vzájemných přerušování, vulgarismů nebo emočních ataků.

S popisem situace většinou začíná strana, která mediátora kontaktovala. Jsou-li přítomni právní zástupci, není výjimkou, že jako první promluví oni a teprve poté dostane slovo jejich klient.

Mediátor, kromě uplatňování technik aktivního naslouchání k usměrňování vyjadřování stran, se ve sdělení snaží především identifikovat následující informace (Stulberg, 2007):

1. **Pozice:** jsou formální oficiální postoje stran, jejich deklarované požadavky.
2. **Hodnoty:** jakási potvrzení oprávněnosti pro zaujetí příslušné pozici. (Může mezi ně patřit odvolávání se na určité kulturní normy, zákony, etické principy, jako je například spravedlnost, solidarita nebo odkazování se na to, co je žádoucí či dobré.)
3. **Zájmy:** to, co vede strany k zaujetí určité pozice a požadavku (většinou nejsou stranami explicitně zmíněné). Zájmy nejsou potřeby, základní lidské požadavky nutné k lidskému přežití, a jejich relativní důležitost a intenzita se může časem měnit. Motivují však v danou chvíli jedince k určitému chování a jednání.
4. **Potřeby:** základní hlubší motivy jednání, pociťované jako nutnost něco získat nebo něčeho se zbavit, aby došlo k obnovení vnitřní rovnováhy. Mezi významné lidské potřeby patří pocit bezpečí, lásky, sounáležitosti, sebeúcty, respektu či nezávislosti.
5. **Pocity:** emoční reakce stran na určitá sdělení.
6. **Návrhy:** strany mohou již v počátku mediačního sezení zmiňovat možnosti řešení. Mediátor by měl naslouchat nejenom těmto explicitním návrhům, ale i náznakům tzv. flexibility, tedy míst, kde jsou strany schopny ustoupit.

10.2. Ujasnění zájmů a cílů, sestavení agendy jednání

Každý z účastníků přichází do mediace s určitými očekáváními, představami, čeho chce v tomto procesu dosáhnout. K vyřešení sporu je naprosto nezbytné znát základní body dohody, neboli vědět, co nezbytně nutně musí být vyřešeno, aby k dohodě vůbec mohlo dojít.

Představy klientů o klíčových komponentech dohody se mohou velmi lišit z hlediska priorit, ale dohody není možné dosáhnout pokud některý bod, byť malicherný pro jednu stranu, přesto důležitý pro stranu druhou, nebude prodiskutován. Pečlivé dojednání agendy jednání, neboli bodů, které chtějí strany v mediaci vyřešit, má pro další průběh mediačního jednání zásadní význam. Agenda jednání určuje nejenom tématické okruhy, ale i hranici problému. Od ní se odvíjí struktura průběhu komunikace i posouzení úspěšnosti mediace. Strany mohou do agendy jednání zahrnout cokoliv, o čem se domnívají, že je potřebné

k dosažení dohody ujednat. Platí zde pouze dvě podmínky: diskutované body nesmí být v rozporu s etickým mediačním kodexem a zmíněné otázky musí mít strany pod svou kontrolou, tedy mít příležitost je ovlivnit.

Úkolem mediátora je setřídít získané informace do určitých kategorií se společnými rysy (např. bydlení, prázdniny). Sporné body, zařazované do agendy jednání, by měly být formulovány neutrálně, bez výčitek a obvinění, které se při identifikaci agendy objevují zcela pravidelně. Užitečné bývá zaznamenání agendy jednání na flip-chart, protože umožňuje, aby strany získaly vizuální přehled o struktuře jednání a zároveň viděly, že i když se například nyní probírá téma „pracovního prostředí“, které je důležité pro stranu A, na klíčové téma pro stranu B - „pozdní příchody“ se nezapomíná (Wilkinson, 2004; Stulberg, 2007).

Příklad

Michal: „Jak se mohu soustředit na práci, když je mi celou dobu zima na záda, protože David potřebuje mít otevřené okno!“

David: „Čerstvý vzduch okysličuje mozek. Ve vydýchaném prostoru prostě nemohu zase pracovat já!“

Mediátor: „Jestli tomu správně rozumím, tak otázka vyřešení vašeho společného pracovního prostředí je jedna z věcí, na kterou bychom se měli zde zaměřit?“

Způsob sestavení agendy jednání je pro mediátora výrazným strategickým tahem, který ovlivňuje pořadí projednávání sporných bodů a tím určuje dynamiku mediačního procesu.²⁷

„...máme zde několik oblastí o kterých potřebujeme hovořit, ale v jednom čase můžeme mluvit pouze o jedné věci. Navrhují, abychom začali.....“

Pro organizaci agendy jednání je k dispozici mnoho přístupů, které mají své výhody a nevýhody (Kovach, 1994; Wilkinson, M., 2004; Stulberg, 2007):

1. **Ad hoc agenda:** mediace probíhá bez jednoznačné formulace agendy jednání. Jednotlivé body se diskutují tak, jak přicházejí a nepřejde se k dalšímu tématu dokud

²⁷ Transformativní mediátoři ponechávají většinou stranám pro vyjádření velký prostor a vytvoření agendy jednání vnímají jako omezení.

není sporná otázka vyřešena. Tento přístup je účinný zejména u méně komplexních sporů.

2. Strany vybírají pořadí: někteří mediátoři ponechají pořadí diskuse jednotlivých sporných bodů na osobní preferenci stran a tím jim ponechávají větší kontrolu nad procesem. Úskalím této volby je však skrytá soupeřivost nebo nevraživost stran, kdy jeden z účastníků s volbou druhé strany nesouhlasí a odmítne se diskuse zúčastnit s tím, že vybraná oblast není pro něj důležitá. Na druhou stranu některé otázky jsou pro strany zásadní a bez jejich prioritního vyřešení nechtějí v mediaci nadále zůstat.
3. Pořadí dle kategorií: rozdělení sdělených informací do tématických kategorií, které jsou adresovány společně. Například kategorie vzdělání může mít podkategorie mimoškolní činnost, doprovod na kroužky, návštěva třídních schůzek.
4. Pořadí dle času: otázky jsou probírány jedna po druhé tak, jak byly při diskusi zmíněny, nebo dle časové urgentnosti k řešení.
5. Začít nejméně komplikovaným bodem: řada mediátorů zastává názor, že z psychologického hlediska je vhodné začít s bodem, o kterém se mediátor domnívá, že bude nejsnázeji řešitelný. Hlavním důvodem je dát stranám pocítit, že se umějí domluvit a motivovat je k dalšímu jednání. Nejjednodušší bod je i zároveň bodem nejméně sporným, a tím pádem rychle řešitelným. Odhadnout, jaký bod bude nejméně komplikovaný, není vždy jednoduché. Určitým orientačním znakem může být to, že strany při zmiňování informací k tomuto bodu nejevily zvýšené emoce, ani netrávily dlouhý čas s jeho popisem. Nicméně pokud se účastníci později nedomluví na složitějších otázkách, mohou mít pocit, že předchozí jednání a dohody na „maličkostech“ byly ztrátou peněz i času.
6. Začít nejvíce komplikovaným bodem: někteří mediátoři naopak preferují začít nejvíce spornou otázkou, protože v okamžiku, kdy se strany budou schopny na ni domluvit, ostatní oblasti již budou snáze řešitelné. Nevýhodou tohoto přístupu je možnost, že se jednání zasekne na „mrtvém bodě“ a mediace skončí dříve než je možné využít její potenciál při hledání alternativních řešení.

Náměty k diskuzi:

1. Jaký je rozdíl mezi pozicí stran a jejich zájmy?
2. K čemu slouží agenda jednání?

Kapitola 11: Společné vyjednávání

Cíle: a) podpora vzájemné komunikace sporných stran

„Srdcem“ mediace je vyjednávání. Někdo dokonce mluví o mediaci jako o tzv. asistovaném vyjednávání. Obecně se pod vyjednávání zahrnují všechny aktivity, při nichž se účastníci snaží o dosažení dohody. Lowry (1997) upřesňuje definici následovně: „Vyjednávání je proces, jehož pomocí se strany s odlišnými předpoklady, potřebami a očekáváními pokouší shodnout na věci společného zájmu.“ Zkušení vyjednavací jsou schopni přizpůsobit svůj vyjednavací styl situaci, ve které se nachází, méně zkušení (nebo účastníci pod velkým tlakem) se obvykle uchylují k několika pro ně zaběhnutým vyjednavacím postojům. Mediátor musí techniky vyjednávání ovládat, je třeba, aby v nich byl zblhly.

Teoretici vyjednávání (Schneider, 2000; Fisher a Ury, 1991; Lowry, 1997 a jiní) rozlišují dva základní typy vyjednávání:

1. Vyjednávání distributivní (win-lose)

Při tomto vyjednávání panuje domněnka omezeného zdroje, tedy cokoliv získá jedna strana, druhá musí automaticky ztratit. Je zde vnímán přímý konflikt mezi zájmy jedné a druhé strany. Vyjednávání probíhá převážně na poziční úrovni, tj. zájmy a potřeby stran zůstávají skryté. Tento styl podporuje agresivnější techniky vyjednávání jako zatajování informací, manipulaci nebo odvolávání se na omezenou autoritu, a snižuje vzájemnou důvěru stran na minimum.

2. Vyjednávání integrativní (win-win)

Přístup předpokládá, že existuje možnost přijatelné dohody pro všechny zúčastněné. Pomocí hledání alternativ, zvažování více možností, je zde snaha uspokojit zájmy a potřeby i druhé strany. Integrativní vyjednávání je postaveno na presumpci otevřeného sdílení informací, tedy určité míry vzájemné důvěry mezi účastníky.

Mediátor má v průběhu vyjednávání stran především jeden zásadní úkol: pomoci stranám nepřestat vyjednavat. Tzn. usnadnit stranám komunikaci a vytvořit bezpečné prostředí pro otevřené sdílení informací. V neproduktivním momentu se od něho očekává, že pomůže pozměnit vyjednavací styl stran a překonat krizové momenty.

Strany, přicházející do mediace, mají mezi sebou většinou narušenou důvěru a otevřené sdílení informací, které je tolik potřeba pro nalezení přijatelné dohody, je velmi obtížné. Mohou odmítnout sdílet některé informace a znesnadnit tak jednání, protože bez otevřeného sdílení informací je informované rozhodování nemožné. Mediátor se pokouší pozměnit dynamiku vyjednávání z distributivního přístupu (operujícího na bázi pozičních výroků a argumentů) na vyjednávání integrativní, které se zaměřuje na zájmy a potřeby stran.

Pomáhá stranám také udržet jejich pozornost (projednávané body) a neodbíhat k emočním argumentacím nebo přílišným detailům.

Taktiky, které má mediátor k dispozici, a jejich využití, se různí dle kontextu. Povzbuzuje strany ke sdílení zájmů, které je vedly k formulování určitého požadavku, zkoumá čeho a proč chtějí strany dosáhnout. Usnadňuje komunikaci dobře cílenými otázkami, parafrázováním, shrnováním a ostatními technikami aktivního naslouchání.

V situaci, kdy strany nechtějí ustoupit ze svých pozic a trvají na svých požadavcích, může mediátor využít některé následující strategie:

1. V soukromí požádat stranu o zvážení vhodnosti své vyjednávací strategie, například jaké jsou její alternativy, když nedojde k dohodě (tzv. BATNA).
2. Zjistit zájmy a potřeby, které se skrývají za argumenty stran.
3. Pomoci stranám prozkoumat, jak deklarovaný požadavek mohou vnímat ostatní. („...*jak si myslíte, že na vaši podmínku „do týdne se odstěhovat“ bude Filip reagovat?*“)
4. Zjistit flexibilitu stran, tedy do jaké míry jsou jejich požadavky fixní.
5. Vyzvat stranu ke zvážení více alternativ, např. představa o ukončení mediace. („...*jak myslíte, že rozhodne soud, když se nedomluvíte?*“).
6. K hledání možností řešení využívat hypotetické otázky („...*kdyby Alice s omluvou souhlasila, byla byste ochotna...*“).

Náměty k diskusi:

1. Co znamená ve vyjednávací teorii termín BATNA? Proč by ji strany měly znát?
2. Vyjednávání stran probíhá velmi plynule už přes 40 min. Co má mediátor dělat?

Kapitola 12: Kreativní posun

- Cíle:
- a) pomoci stranám rozšířit možnosti řešení sporu
 - b) povzbudit strany při stagnaci

V okamžiku, kdy mediátor identifikuje základní hranice sporu a potřeby stran, které musí být naplněny, aby dohoda byla možná, potřebuje napomoci stranám rozšířit portfólio možných řešení jejich sporu. Při vyjednávání dohody je užitečné a potřebné operovat s větším množstvím alternativ než představit pouze jednu podobu řešení.

V této fázi jsou již strany většinou schopné spolu komunikovat a soustředit se na věcnou podstatu sporu. Ochota k jednání sice stimuluje zájem hledat řešení, ale mnohdy chybí dovednost je nacházet. Strany žijí se svým sporem delší dobu a s největší pravděpodobností vyzkoušely již řadu možností se domluvit. Po čase nejsou již schopny vidět příliš mnoho alternativních řešení. Úkolem mediátora je vytvořit stranám prostor pro hledání a zvážování různých alternativ, povzbudit je v jejich kreativité. Lidé mají obecně tendenci hledat jedinou odpověď a unáhleně situace posuzovat. Již Francisco Bacon si všiml, že lidský tvor inklinuje k tomu, opírat se o věci, které již jednou uznal za správné a všechno ostatní s nimi uvádí v soulad. Vědecké teorie Jean Piageta a mnoha ostatních to potvrdily (Vybíral, 2000, str.52).

Nejfrekventovanější metodou hledání nových možností je brainstorming („bouře mozků“). Ačkoliv se jedná o všeobecně známou metodu, ne vždy se jí správně užívá. Pavel Hartl (1994) definuje brainstorming jako metodu tvůrčího myšlení, jejíž podstatou je snaha uvolnit podvědomé procesy, odstranit zábrany a uvolnit fantazii. Cílem je nalezení netradičního řešení problému. Základní pravidlo brainstormingu spočívá v oddělení procesu hledání alternativ od procesu jejich posuzování a hodnocení. Strany jsou mediátorem povzbuzovány k nalezení co nejvíce alternativ řešení daného problému bez toho, aby je v daný moment zvažovaly. Lidé mají příliš silnou tendenci přemýšlet o nevýhodách nové myšlenky. Kritické vnímání se pod tlakem zvyšuje a brání v představivosti. Přítomnost konfliktu, i když v této fázi mediace většinou již ne tolik emočně podbarveného, podporuje skepsi a kritiku. Hodnocení a reálnost uvedených návrhů nechává proto mediátor na druhou samostatnou fázi brainstormingu.

Frustrace z toho, že i přes velkou snahu přítomných nedochází k nalezení přijatelné dohody, může vést k znehybnění jednání a jeho ustrnutí na „mrtvém“ bodě. Strany potřebují

být opětovně ke spolupráci povzbuzeny. Ubezpečení z úst mediátora, že spolupráce jim přinese pozitivní výsledky a nalezení přijatelné dohody je možné, tento krizový moment pomůže překonat.

Strategie pro posun zablokovaného jednání (Benett, 1996; Love, 2004):

1. Ocenit produktivní chování, strany pochválit.
„...jsem velice potěšen, jak otevřeně sdílíte informace k této otázce...“
2. Vyzvihnout společné zájmy obou stran, podpořit jejich společnou vizi.
„...je evidentní, že vám oběma na zdaru projektu velmi záleží...“
3. Shrnout úspěchy, poukázat na čem strany již byly schopné se domluvit.
„...domluvili jste se již na otázce rozdělení chaty, auta a zařízení bytu, to ve většině případů nebývá lehké. Teď se potřebujete jen zamyslet nad...“
4. Prozkoumat snový ideál, tj. ideální uspořádání budoucích vztahů.
„...můžete mi prosím popsat, jak by měl vypadat váš ideální pracovní prostor?“ nebo jinak *„...předpokládejme, že se stal zázrak a u vás v práci je naprosto vše v pořádku. Na čem všem tuto změnu poznáte?...“*
5. Obrátit stranám role, aby snadněji pochopily zájmy druhé strany
„...zkuste se na chvíli vžít do role pana Gustava. V čem by mělo pro vás navrhované řešení smysl?...“
6. Požádat strany o oddělené jednání nebo přestávku
7. Pojmenovat situaci a zapojit strany do procesu
„...nějak se točíme dokola. Máte nějaký nápad co by nám pomohlo?...“
8. Použít deadliny
„...do konce sezení nám zbývá pouze 1 hodina“
9. Odlehčit situaci humorem

Kapitola 13: Oddělená jednání

- Cíle:
- a) umožnit sdílet informace bez přítomnosti druhé strany
 - b) získat bližší kontakt s účastníky

Separátního setkání mediátora pouze s jednou stranou se nejčastěji využívá v situaci, kdy se jednání ocitla ve „slepé uličce“, kdy ho blokují silné emoce nebo když některé důležité informace nechtějí strany před sebou navzájem zveřejnit (Bennett, 1996).

Direktivní mediátoři, zejména mnoho právníků, využívají separátních jednání jako jedinou formu mediace, a to až do takových extrémů, že se strany nemusejí vůbec setkat společně. Tento přístup přenáší na mediátora prakticky veškerou kontrolu nad mediačním procesem. On je zde jediným informačním filtrem, který kontroluje jaké informace a v jaké podobě se ke druhé straně dostanou. Zamezení přímého setkání stran se využívá i ve vysoce vypjatých sporech, kdy strany neunesou přímou konfrontaci. Nemožnost společného setkání omezuje nejenom obnovení a případně zlepšení vzájemné komunikace mezi stranami, ale snižuje i pravděpodobnost nalezení řešení, protože účastníci nemohou dostatečně vygenerovat a společně zvážit alternativní postupy.

Průběh mediace pouze přes mediátora bývá extrémním modelem a častěji se ho využívá v komerčních sporech. Stejný extrémní postoj ale zaujímají někteří rodinní, především transformativní mediátoři, kteří oddělená jednání stran, byť jsou o ně stranami požádáni, zcela odmítají. Naprostá většina mediátorů však oddělených jednání využívá dle vlastního uvážení a aktuální situace.

Výhody odděleného jednání:

1. Umožňuje ventilaci emocí, případně prostor soukromě „domluvit“ straně o vhodnosti jejího chování.
2. Mediátor má příležitost dozvědět se informace, které strana při společném setkání nechce otevřeně sdělit.
3. Návrh, který se obává účastník sdělit otevřeně před druhou stranou, může být sdělen prostřednictvím mediátora a být tak snadněji akceptován.

Nevýhody odděleného jednání:

1. Mediátor přebírá větší kontrolu nad procesem a přerušuje komunikaci stran.
2. Časově náročnější.
3. Strana, která se odděleného jednání neúčastní a musí čekat, se může cítit z procesu „vynechána“.

Jak učinit oddělené jednání efektivním (Love, Stulberg, 2007) :

1. Strany by neměly být mediátorovou žádostí o privátní setkání zaskočeny. Je třeba, aby na počátku mediace byla stranám zmíněna možnost oddělených jednání.
„... je možné, že v průběhu mediace na chvíli přeruším společné sezení a budu se chtít s každým z vás sejit zvlášť...“.
2. Mediátor by si měl být vědom proč oddělené jednání svolává, co je jeho cílem a zda je pro ně vhodný čas z hlediska procesní dynamiky.
3. Podmínka mlčenlivosti je platná pro celý mediační proces a v případě separátních jednání je užitečné ji opětovně zmínit. Na konci každého odděleného jednání je třeba, aby si mediátor také vyžádal od strany, se kterou právě dohodoví „povolení“, co je možné sdílet se stranou druhou a co nikoliv.
„...vše, co bude řečeno v průběhu těchto oddělených jednání, zůstane mezi námi a zmíním pouze to, co uznáte za vhodné, aby druhá strana slyšela...“
4. Na strany je třeba si ponechat a využít zhruba stejný časový prostor. Účastníci procesu jsou velmi citliví na každý signál nerovnováhy.
5. Strana, která se neúčastní jednání s mediátorem, by měla být „zaměstnaná“. jinak jí čas může připadat nevyužitý. Může být například vyzvána k sepsání stanoviska k určité otázce nebo poznatků, které byly pro ně v podání druhé strany nové.
6. Mediátor by měl na začátku odděleného jednání stranu informovat o důvodu, proč s ní chce mluvit samostatně.
„...všimla jsem si, že jste se několikrát záměrně vyhnula příležitosti se vyjádřit k vašim předchozím zkušenostem se spoluprací s panem Rusňákem. Ráda bych tomu více rozuměla ...“

Kapitola 14: Tvorba dohody

- Cíle:
- a) formulace obsahu dohody
 - b) zvážení „pojistik“

Z každého mediačního sezení je užitečné společně sepsat stručné shrnutí, které ukazuje, v jaké pozici se jednání právě nachází. Informuje o již uskutečněných krocích, o tom, čeho bylo dosaženo, případně obsahuje již odsouhlasené dílčí dohody a to, co se ještě musí udělat a doplnit. Takový zápis nemá formu dohody, ale je značně přínosný pro orientaci v mediačním procesu. Na záznamy lze navázat v dalších sezeních, doplnit co se změnilo nebo co by mělo být revidováno. V každém případě všechny záznamy jednání by měly být, ideálně před stranami, na konci mediace zničeny.

Převážná většina mediací končí písemnou, nikoliv ústní, dohodou. Mediátor pomáhá stranám formulovat obsah této dohody, nalézt alternativy, které by mohly vést k jejímu porušení a zajistit tzv. pojistky, tedy jaký bude postup, když strana nebude moci dohodu dodržet.

Dohoda, kterou mezi sebou účastníci v závěru mediačního procesu sepiší, může být upravena do podoby právně závazného dokumentu a tím je zajištěna její vymahatelnost. V některých zemích mají mediační dohody již přímý vykonatelný titul, jinde jsou schváleny jako soudní smír, případně uzavřeny ve formě notářského nebo exekutorského nálezu. V Česku se zatím, bez přítomnosti mediačního zákona, mediační praxe nejvíce kloní k notářskému zápisu.

Plamínek (1994) zdůrazňuje, že „dobrá“ dohoda by měla obsahovat následující znaky:

1. Být jednoznačná a srozumitelná - před jejím podepsáním by si měl mediátor ověřit, zda textu dohody rozumějí všichni stejně.
2. Být prakticky uskutečnitelná - obsahuje detailní kroky realizace řešení.
3. Nevvolávat nebezpečí jiného konfliktu - není učiněna na něčí úkor a neměla by podstatně ovlivnit nikoho, kdo nebyl jednáním přítomen nebo na něm nebyl někým zastoupen.
4. Být konsensuální - všichni účastníci s dohodou souhlasí a uspokojuje je.

V rámci navrhovaného zákona o mediaci v soukromoprávních věcech ČR (2009) je zmíněna i mediační dohoda. V návrhu stojí, že na žádost jedné ze stran a s výslovným souhlasem všech ostatních stran sporu, může být obsah písemné mediační dohody učiněn vykonatelným. Obsah dohody však nesmí být v rozporu s právem členského státu, v němž je žádost podáváána, nebo pokud právo uvedeného členského státu neumožňuje jeho vykonatelnost.

Kapitola 15: Práce v mediačním týmu

Spolupráce s jiným mediátorem, nebývá ojedinělá a v případě rodinné mediace dokonce více běžná než mediace jedním mediátorem. O mediaci v týmu je třeba dle profesorky mediace Lely Love, uvažovat především v následujících situacích:

1. Případ je příliš složitý nebo má více účastníků a jeho zvládnutí pro jednoho mediátora by mohlo být velmi namáhavé.
2. Charakter sporu si žádá větší rozmanitost mediátorových znalostí či nároky na osobu mediátora jsou protichůdné. Například z hlediska věku, pohlaví, národnosti.
3. Jeden z mediátorů nemá dostatečné zkušenosti a v mediačním týmu, pod vedením zkušeného mediátora, se cítí bezpečněji.

Při spolupráci s jiným mediátorem je nezbytné vědět, proč k této spolupráci dochází. Jinými slovy, z jakého důvodu je druhý mediátor přizván. Nejčastější příčinou bývá potřeba rozšířit kapacitu mediátora, aby byl schopen stranám účinněji pomoci. Například při rodinné mediaci se ukazuje užitečné mít mediační tým genderově různorodý, aby mediátoři poskytli stranám pocit určité rovnováhy. U mezinárodních nebo etnických sporů může národnost mediátora hrát klíčový význam a vyvolat ve straně, která je stejné národnosti s mediátorem, pocit větší „blízkosti a pochopení“. Naopak strana odlišného původu se může cítit znevýhodněna, proto druhý mediátor by měl svým původem vyvážit potenciálně vnímaný disbalance neutrality. Pro některé typy sporů je vhodné, aby byl mediační tým složen z mediátorů pocházejících z odlišných profesních kruhů a svou expertností se vzájemně doplňovali, například mediátor-právník a mediátor-sociální pracovník.

Rozhodující je si správně zvolit partnera do mediačního týmu s ohledem na potřeby stran účastnících se mediace (například pohlaví, národnost, předchozí zkušenosti) i vzájemnou kompatibilitu týmu.

Práce v mediačním týmu má řadu výhod, ale také určitá omezení, pokud mediátoři nevystupují jednotně. Pojďme se nyní podívat na hlavní výhody spolu-mediace a některé základní principy důležité pro její efektivitu (Kovach, 1994; Love, 1996; Stulberg, 2007).

Výhody:

1. Zvyšuje potenciál mediátorů stranám pomoci. Mediátoři se mohou vzájemně zastupovat, rozdělit si úkoly, poskytnout si vzájemnou podporu.
2. Rozmanitost týmu vytváří rovnováhu, vybalancovává některé protichůdné požadavky na osobu mediátora.
3. Dobrá spolupráce mediačního týmu poskytuje účastníkům i model efektivní komunikace a spolupráce.
4. Zvyšuje pravděpodobnost navázání kontaktu se stranami. Pokud si například jedna ze stran nenalezne „cestu“ k mediátorovi a je pro ní obtížné se mu otevřít, přítomnost druhého mediátora umocňuje potenciál vytvoření raportu s mediačním týmem.

Základní principy práce mediačního týmu:

1. *Vybrat si partnera s podobným přístupem k mediaci a slučitelnými strategiemi.*
Náročnou může být například spolupráce mezi transformativním mediátorem a mediátorem direktivním, striktně orientovaným na nalezení dohody, který nevnímá emotivní kontext sporu jako důležitý. Je vhodné s potenciálním spolumediatorem prodiskutovat vlastní pojetí mediace, domluvit se za jakých okolností budou užívat oddělených jednání.
2. *Domluvit si pravidla spolupráce.*
 - a) *Pravidla komunikace:* Mediátoři se v průběhu jednání mohou jen velmi těžko domlouvat mezi sebou navzájem. Je užitečné si sladit určité signály, které mohou pro komunikaci používat, například pro svolání odděleného jednání nebo k převzetí iniciativy.
 - b) *Vystupovat jako tým:* Mediátoři by se měli definovat jako tým, vystupovat jednotně a vzájemně se podporovat. Doporučuje se například mluvit jako mediátor častěji v plurální formě, místo „navrhuji tato pravidla“ je vhodnější „navrhujeme tato pravidla“. Velmi důležitá je i zásada si vzájemně nekonkurovat a podporovat se. Mediátoři by mezi sebou měli vzájemně konzultovat své záměry před provedením jakékoliv důležitého rozhodnutí ve změně dynamiky procesu.
3. *Rozdělit si konkrétní úkoly a role v mediaci.*
Někteří mediátoři se domlouvají na pravidelném střídání vedení jednání podle jednotlivých fází mediačního procesu. Například „úvodní slovo“ má na starosti mediátor A, fázi „hledání řešení“ vede mediátor B. Není ale třeba, aby každý

z mediátorů byl stejně aktivní nebo mluvil stejnou dobu, ale aby byli schopni převzít aktivitu, kdykoliv si to bude proces žádat. Sem patří i potřeba zvážit strategické rozesazení mediačního týmu, zda je pro mediátory užitečné sedět vedle sebe nebo naproti mezi stranami.

Práce v mediačním týmu z převážné většiny znamená spolupráci s druhým nebo více mediátory. V určitých případech může být mediační tým obohacen o tlumočnický. Ať již si je přivede některá z přítomných stran nebo se jedná o překladatele, kterého kontaktoval a přivedl mediátor, je třeba ho poučit o významu přesného překladu pro účinnost mediace.

Pravidla pro práci s překladem při mediaci:

1. Pro účely mediačního procesu je vhodné použít konsekutivní překlad. Každá myšlenka či věta by měla být přeložena co nejdříve po její formulaci.
2. Tlumočnick by měl být vzdělán o cílech mediačního procesu a nutnosti překládat jednotlivá sdělení co nejpřesněji, bez jakéhokoliv zjemňování nebo vlastního doplňování a vysvětlování. Je třeba ho upozornit, aby i on zůstal co nejvíce neutrální a nestal se „mluvčím“ strany pro kterou překládá.
3. Strany je naopak potřeba upozornit, aby se pokusily poskytnout překladu prostor a minimalizovat hovor mimo diskusi, protože je možné v daný moment překládat pouze jednu osobu.

Kapitola 16: Jaký je rozdíl mezi facilitací a mediací?

V mnoha charakteristikách je proces mediace s facilitací obdobný. V obou případech se jedná o zapojení třetí „neutrální“ strany, tzv. experta na procesní stránku jednání, který dbá o co nejefektivnější průběh celého setkání. Jeho úkolem je umožnit účastníkům soustředit se na řešení daného problému a minimalizovat nefunkční mechanismy, které zabraňují sdílení podstatných informací a tvorbě přijatelného řešení. Do samotného obsahu jednání a způsobu rozhodování mediátor ani facilitátor nezasahují.

Přestože tyto procesy využívají řadu srovnatelných technik, shledáváme mezi nimi několik zásadních rozdílů (Ghais, 2005; Kaner, 2007; Wilkinson, 2004). Prvních z nich spočívá v míře intenzity přítomného konfliktu. Zatímco k mediaci dochází v okamžiku, kdy konflikt mezi stranami je zcela zřejmý, proces facilitace se primárně využívá jako prevenční mechanismus proti případnému vyhocení situace. Neznamená to, že by zde neexistoval konfliktní potenciál. Při facilitovaných jednáních jsou opoziční názory a odlišné představy o podobě konečného řešení zcela běžné. Skupina se však schází s prvotním záměrem spolupracovat na řešení problému, a proto facilitátor nemusí vyvíjet značné úsilí k přiměnění účastníků ke kooperujícímu jednání.

Další rozdíl spočívá v počáteční identifikaci přímých účastníků jednání. V mediaci si sporné strany většinou nejsou navzájem neznámými partnery. Vědí koho se problém týká, a také to, kdo má být přítomen sezení. Při facilitaci se účastníci pečlivě vybírají až na základě analýzy stanovených cílů, které mají být splněny.

Zatímco u mediace záleží na stylu mediátora, zda-li se před prvním jednání setká s každou stranou zvlášť, u facilitace je tato příprava podmínkou. Pro navržení vhodné struktury jednání, seznání klíčových osob a využití příslušných intervenční technik, facilitátor potřebuje porozumět záměrům skupiny a jasně definovat cíle. Ty mohou mít, oproti mediaci, kde je prioritním záměrem vytvořit přijatelnou dohodu, mnoho podob. V závislosti na tom, co si skupina předsevzala dosáhnout, může být výsledkem facilitovaného jednání například strategický plán, zavedení určitého vnitřního řádu, nebo pouhé vyjádření se k probíraným tématům.

Odlišný je i vlastní způsob práce facilitátora a mediátora se skupinou. V průběhu facilitace se běžně využívají techniky podporující kreativní potenciál skupiny, jako je skupinový brainstorming nebo dělení do menších pracovních seskupení se samostatným zadáním (*Task Groups*), jejichž výsledky se později prezentují v rámci celého fóra. Při

mediaci, kdy vzájemná důvěra je mezi spornými stranami narušena, v separátních jednání účastníků v podskupinách nebo k zadávání společných úkolů bez asistence mediátora nedochází. Dynamika procesu je ovlivněna vzniklým konfliktem a mediátor se proto musí zaměřit na posílení konstruktivní komunikace, zmírnění projevů negativních emocí a vzájemného svalování viny. Do jednání není prakticky možné zapojit nikoho jiného než přímé účastníky konfliktu nebo jejich právní zástupce.

Facilitace je vhodným nástrojem v situaci, kdy se například zástupci místní samosprávy, NGOs a jiných institucí, rozhodnout diskutovat o možnostech zlepšení stávajícího systému úklidu obce. Míra napětí mezi účastníky se dá očekávat nižší, než když by téma svolání jednání bylo ovlivněné skutečností, že úklidová firma dle domnění zadavatele porušila smlouvu a neplní jím uložené povinnosti. V tomto případě by řešení sporu bylo vhodné uskutečnit mezi jeho přímými aktéry, tedy prostřednictvím například mediace.

Kapitola 17: Jaké je využití mediace v oblasti sociální práce

Sociální práce je obor velmi úzce propojený se situací ve společnosti, reagující na její aktuální potřeby a změny. Ve *Slovníku sociální práce* (Matoušek, 2008) nalezneme definici sociální práce jako společenskovední disciplíny i oblast praktické činnosti, jejímž cílem je odhalování, vysvětlování, zmírňování a řešení sociálních problémů.

Sociální práci lze, dle Řezníčka (1994, str. 20), chápat jako poskytování sociálních služeb jednotlivcům, skupinám nebo komunitám. Účelem těchto služeb je pomoci klientům vyrovnat se s neodstranitelnými problémy a omezit nebo vyloučit problémy, které změnit nebo vyřešit lze.“

Sociální práce si jako svébytný obor vytvořila i vlastní teorie a postupy, v řadě případů však využívá poznatků z jiných vědních disciplín a oborů. Různorodost objevujících se metod odpovídá různorodosti prostředí, ve kterém se sociální pracovníci pohybují. Nacházíme je ve státní i místní správě, v nevládních organizacích i v soukromém sektoru. Cílovou skupinou pro sociálního pracovníka může být jednatel, rodina, skupina, místní komunita i veřejnost. V tomto směru rozlišuje Matoušek (2008) kategorie mikropraxe (sociální práce s jednotlivcem, viz. případová práce), mezopraxe (práce s rodinou nebo skupinová práce) a makropraxe (práce s komunitou, tzv. komunitní práce).

Každá z příslušných oblastí od sociálních pracovníků vyžaduje určité dovednosti, někdy více universální jako jsou dobré komunikační dovednosti, jindy velmi specifické vztažené k určité problematice, jako například výpočet sociálních dávek. Mezi metody sociální práce patří poskytnutí poradenství, stejně tak jako provedení terénního šetření nebo formulace sociálních potřeb regionu.

Quam, Macht (1985) a jiní vnímají sociální práci jako profesionálně cílenou intervenci zaměřenou na změnu nežádoucí situace, která by podpořila vlastní schopnosti lidí řešit problémy a úkoly, se kterými se v životě setkávají. Úlehla ve své publikaci *Umění pomáhat* (1995, str. 47) formuluje jeden ze základních přístupů v současné sociální práci, který podporuje tento pohled na řešení problémů, podstatně odlišný od klasického poradenského přístupu: „Klienti zajisté potřebují pomoci s řadou věcí. Ale na rozdíl od běžného předpokladu, nejvíce pomáhá „nepomáhání“, přesněji řečeno, taková cesta pomoci, která posiluje odpovědnost a plnou moc klienta hledat své vlastní řešení.“

Mediace v mnoha aspektech souzní s cíly sociální práce. Zplnomocňuje účastníky procesů v hledání společného řešení a zprostředkovává zkušenost, že trvalejší a uspokojivější výsledek sporu nepřichází od experta, ale klientů, tedy od těch, kteří problém osobně pocítují a snaží se jej řešit.

Není náhodou, že mnoho sociálních pracovníků působí mezi profesionálními mediátory a byli to právě oni, kteří stáli u zrodu velkého množství mediačních programů a výrazně přispěli k jejich rozvoji. První mediační centra byla zakládána v 60. letech 20. století ve Spojených státech právě sociálními pracovníky a psychology, kteří vnímali zvyšující se napětí v místních komunitách a byli si vědomi toho, že autoritativní rozhodnutí situaci nevyřeší. Sociální pracovníci jsou aktivními dobrovolníky, iniciátory a zaměstnanci komunitních mediačních programů, stejně jako výrazní provozovatelé mediace v rodinné nebo trestní oblasti. V České republice stáli u zrodu prvních vzdělávacích mediačních programů, nabídky mediačních služeb i zákonu, ve kterém byla v českém právním prostředí mediace poprvé definována.²⁸

Sociální pracovník se ve své práci konflikty a spory zabývá a mediační techniky tak mohou rozšířit portfolio jeho pracovních nástrojů. Mediace představuje pro některé sociální pracovníky příležitost stát se profesionální mediátory a nalézt nové možnosti pracovního uplatnění.

Přibližme některé oblasti mediace, ve kterých se sociální pracovníci vyskytují na místě profesionálních mediátorů nejčastěji.

1. Komunitní mediace
2. Mediace ve školách
3. Rodinná mediace
4. Mediace v trestní justici
5. Mediace v pracovních sporech

²⁸ Zákon 257/2000 Sb. o probační a mediační službě.

17.1. Komunitní mediace

Práce s komunitou je jedna ze speciálních forem sociální práce, usilující o řešení sociálních problémů prostřednictvím zaktivizování a podpory místních komunit²⁹, tedy míst, kde problémy vznikají. Zapojuje občany do řešení problémů, které se jich bezprostředně týkají, např. kriminalita sídliště, změna územního plánu, etnické napětí atd (Matoušek, 2008).

Komunitní sociální pracovník pomáhá odkrývat zdroje a možnosti komunity, analyzuje jejich potřeby, iniciuje akce a koordinuje činnost účastníků nebo zainteresovaných institucí. Ve své práci často využívá metod z oblasti akčního nebo kooperativního plánování, kdy v roli nezávislého facilitátora pomáhá skupině domluvit se na určitém postupu nebo vyjednávat mezi různými zájmovými skupinami (Kinkor, 2008).

Akční plánování se zde uplatňuje v rámci společného plánování konkrétních aktivit, které nejčastěji směřují ke zlepšení životního prostředí nebo domluvě územního plánování. Kooperativní plánování má širší rámec záběru. Facilitátor koordinuje postup zainteresovaných skupin obyvatelstva a institucí tak, aby vznikl společný konsenzus na každé úrovni procesu, tedy byla dosažena dohoda ohledně vize, stanovení cílů i při plánování jednotlivých kroků realizace.

Mediace, stejně tak i výše zmíněná facilitace, může být významným prvkem při komunitní práci. V rámci komunitních programů jsou v některých lokalitách koordinována komunitní mediační centra, které jsou mnohdy sociálními pracovníky iniciována, administrována nebo v nich jako mediátoři působí. Charakteristickými rysy komunitní mediace jsou bezprahovost, nízké náklady, zapojení dobrovolných mediátorů a aktivní vyhledávání sporů.

Komunitní mediační centra nabízejí občanům možnost hledat řešení jejich sporů bez asistence státní moci. Kromě přímé intervence do sporů, nabízejí i vzdělávací programy v oblasti nenásilného řešení konfliktů a rozšiřují tak dovednosti a schopnosti dané komunity vypořádat se účinně s konfliktní situací.

Charakter řešených sporů odráží situaci v dané lokalitě, tj. její demografické složení, strukturu trhu práce (např. míra nezaměstnanosti) i rozložení dalších sociálních aktivit. K početným případům patří spory v sousedských a rodinných vztazích nebo bydlení (podnájemník - nájemník).

²⁹ Komunitou je rozuměno přirozené lidské společenství v určité lokalitě nebo skupina lidí sdílející určité definované zájmy (Hartl, 2000).

Komunitní mediační centra jsou většinou financována z různých veřejných i soukromých zdrojů a mají statut neziskových organizací. Převažuje v nich zapojení trénovaných dobrovolníků nad stálými placenými zaměstnanci. Mediátoři v komunitních programech obvykle patří mezi členy místního společenství. Znájí jeho prostředí, pravidla, zvyky, tradice i možnosti dané lokality.

Komunitní mediační centra se většinou aktivně zapojují do života obce, od nabízení svých služeb, přes vyhledávání potencionálních ohnisek napětí. Využívají přirozených kontaktů v komunitě, přímého oslovení a vyhledání účastníků mediace.

Myšlenka komunitních center se začala rozvíjet ve Spojených státech, kde se v současné době se vyskytuje okolo 400 komunitních mediačních programů, nesoucí názvy jako Community Board, Dispute Settlement, Neighborhood Justices Center. Tato platforma pro řešení sporů našla poměrně rychle své uplatnění v Latinské Americe a rozšířila se do mnoha států Evropské Unie (Meadow, 2006, Cloke 2000).

U nás se aktivity v tomto směru objevují ojediněle. Modelu komunitní mediace se blížily v devadesátých letech Smírčí rady, které v zemích střední a východní Evropy pomáhala zavádět nezisková organizace Partners for Democratic Changes (Šišková, 1993). Jejich cílem bylo umožnit, vedle přestupkové komise, řešit spory pomocí mediace na komunitní úrovni. Smírčí rady byly složeny z týmu dobrovolníků (občanů dané obce, působících nejčastěji ve školství, zdravotnictví, psychosociálních službách), kteří absolvovali výcvik v mediačních technikách. Nejvíce případů přicházelo před Smírčí rady na doporučení obecního úřadu, tj. klienti podali stížnost k přestupkové komisi, která jim účast na mediačním sezení u Smírčí rady doporučila. Mezi řešené situace především patřily sousedské, školní (učitelé – rodiče) a komunitní (napětí meziskupinové) konflikty. V současné době dle mě dostupných informací nepracuje již žádná Smírčí rada. Několik zastupitelstev místo toho převzalo mediaci jako metodu pro řešení některých sporů a využívá ji ve svých přestupkových komisích.

17.2. Mediace ve školách

Ve školách, tak jako v mnoha jiných institucích, se objevuje řada konfliktních situací. Na blízku je ovšem vždy někdo „spravedlivý“, autorita, která spor posoudí a vyvodí důsledky. Takovými posuzovateli bývají v mnoha školách učitelé, kteří berou na sebe zodpovědnost rozhodnout řadu studentských hádek a rvaček. Studenti vyhledávají jejich pomoc, i proto, že neumějí spor řešit vlastními prostředky. Cílem školních mediačních projektů je aktivní zapojení studentů do školního dění, tedy otevření prostoru pro participaci na rozhodování, týkajících se chodu školy, ale i prevence nežádoucího chování a posílení nenásilného způsobu řešení konfliktů.

Mediace se začala v západní Evropě a USA prosazovat do oblasti školství počátkem 70.let. Zpočátku se jednalo o aktivity komunitních mediačních center, později vznikaly samostatné iniciativy zaměřené na školní prostředí, tj. na spory mezi žáky, rodiči a učiteli³⁰. Mnoho těchto komunitních mediačních center a školních mediačních programů je řízeno nebo iniciováno sociálními pracovníky-mediátory, kteří aktivně s pedagogy spolupracují, poskytují mediační služby a školí dobrovolné mediátory nebo peer mediátory³¹.

„Jestliže bude školství využívat mediace, bude zároveň podporovat dva základní výchovné principy: učit se na základě zkušenosti a pozitivního vzoru“, říká J. Folbert (1984, str.203), jeden z významných podporovatelů začlenění mediačních technik do učebních osnov. V některých školách se metody nenásilného řešení konfliktních situací opravdu staly součástí curricula a objevují se například v předmětu občanské výchovy. Zkušenosti ukazují, že třída, která se jako skupina naučila vyjadřovat své konflikty pozitivním způsobem, prokázala větší soudržnost, samostatnost a schopnost spolupracovat.

V mnoha školách, například v Nizozemí, Španělsku, Maďarsku, ale také na Slovensku, působí školení dobrovolní mediátoři z řad studentů a zaměstnanců školy, kteří jsou ostatním žákům k dispozici v případě vzniku „náročného“ sporu. Odborná příprava těchto dobrovolníků, *peer mediátorů*, odpovídá věku zúčastněných. U mladších dětí je běžné používat simultánní hry, instruktážní pohádky nebo komiksy, které podtrhují význam kooperativního přístupu k řešení konfliktu (Araki, 1990). Dobrovolníci mají ve školách svůj soukromý prostor k setkávání se s žadateli o pomoc. Nejčastěji pracují v týmu dvou mediátorů. Nejfrekventovanější spory se týkají pomluv, hádek, rvaček, partnerských

³⁰ Příkladem je vznik Federální asociace pro mediaci ve školství (*National Association of Mediation in Education*), zmiňuje Araki (1990).

³¹ peer (angl. vrstevník)

problémů a chování ve třídě. Přínos peer mediátorů se projevuje v redukci počtu případů oznámených učitelům (přibližně o 80%, uvádí Maxwell, 1989).

Jako příklad sporů řešených prostřednictvím mediace uvádím stručnou kasuistiku případu ze školního prostředí (Šišková, 1993, str.9).

Ve škole na pražském sídlišti Prahy 5 odmítli rodiče „bílých“ dětí odmítat posílat své potomky do školy s dětmi romskými. Romští rodiče se bránili reakcím ostatních rodičů a požádali ředitelku o nápravu. Ta se rozhodla kontaktovat mediátora, člena místní Smírčí rady. Při společném setkání mediátora, rodičů romských a majoritních, se objasnilo několik otázek, které pomohly ke zmírnění stávající situace. Rodiče „bílých“ dětí zjistili, že romští rodiče mají stejný zájem na vzdělání svých dětí jako oni, jen způsob přípravy do školy, odrážející životní styl, je značně odlišný. Romští rodiče pochopili, že je ostatní rodiče ve třídě nechtějí vystěhovat, a uznali, že křik, nepravdělná docházka a rvačky romských dětí mohou být vysvětlovány i jinak než slovy rasismus a nenávisť. Rodiče se dohodli na vzájemném respektu, romští rodiče přislíbili větší dohled nad svými dětmi a dohodli se na společném fotbalovém zápase, který zahájí „usmíření“.

17.3. Rodinná mediace

Rodinná mediace se orientuje na řešení sporů, které se objevují ve vzájemném soužití členů rodiny – rodičů, dětí, ale i prarodičů nebo vzdálenějších příbuzných. Nejpočetnější skupinu sporů tvoří konflikty, vznikající odloučením partnerů, upravením předrozvodových a porozvodových vztahů, péčí o děti a majetkovým vyrovnání. Termín rodinná mediace se proto v literatuře někdy zaměňuje s pojmem rozvodová mediace. Ta je pouze podskupinou mediace rodinné.

Cílem mediace je v tomto ohledu pomoci „slepit“ nefunkční rodinný systém v dobře fungující rozvedený rodinný systém. V porovnání se soudním procesem mediace nabízí rodičům možnost o vzniklé situaci komunikovat a pokusit se nalézt přijatelnou podobu nového uspořádání vzájemných vztahů. Umožňuje stranám prostor mluvit o rodinných záležitostech v soukromí a rozhodovat o věcech, které se jich a jejich dětí týkají. Pomáhá jim zaměřit se na potřeby dítěte, zjistit, co je pro něj nejvhodnější a tomu přizpůsobit svá rozhodnutí.

V mnoha rodinných mediacích se zvažuje společná fyzická péče³², která předpokládá rovnoměrně vyvážený pobyt dítěte v domově každého z rodičů. Jde o protiklad k výhradní rodičovské péči, kdy dítě bydlí u jednoho z rodičů a druhého navštěvuje. Dohodnout se na společné rodinné péči, na jejím přesném vymezení a pravidlech, je značně namáhavé a nezbytně vyžaduje komunikaci s partnerem. Období před rozvodem je často provázeno nízkou schopností stran spolu komunikovat, plánovat nebo s partnerem spolupracovat. Domlouvat se s partnerem i na „nepodstatných maličkostech“ bývá náročné, natož v otázce péče o děti. Soudy většinou nemají dostatek časového prostoru k povzbuzení rozvádějících se partnerů, k jejich vzájemné spolupráci při tvorbě dohody o společné péči a je pro ně jednodušší rozhodnout o výhradní péči jednoho z rodičů.

Mediace nabízí tzv. flexibilní porozvodové uspořádání, které umožňuje rodičům reagovat na změny a dohodnout se na „aktualizaci“ dohody. Všeobecné přesvědčení, že porozvodové uspořádání bude stabilní až do doby dospělosti dítěte, bez ohledu na měnící se potřeby rodiny, nebo nové vzniklé okolnosti (např. sňatek jednoho z rodičů, zvýšená touha dítěte být s jedním z rodičů intenzivněji) se po několika letech po rozvodu ukazuje jako mylné a strany se opětovně obracejí k soudu s žádostí o upravení nových podmínek.

³² Rozeznávána je také společná péče ze zákona, která dává oběma rodičům stejný nárok na právní odpovědnost za aktivity svých dětí. Rodiče se spolupodílejí na rozhodnutích, ale dítě má domov pouze u jednoho z nich.

Vhodnost mediace jako nástroje pro zmírnění průběhu rozvodu ukázaly i studie uskutečněné v 90. letech v Anglii (Holá, 2003). Porovnávaly porozvodové vztahy upravované soudem a mediací. Ukázaly, že větší stabilitu v dodržování vykazovaly společně tvořené mediační dohody, protože strany byly ochotnější dodržovat řešení, na kterém participovaly. Ukázaly, že rodinná mediace je procesem s průměrnou dobou konzultací jednoho případu kolem 10 hodin (v průběhu 20 týdnů). Více jak polovina účastníků, zařazených do studie, dospěla k závěrečné písemné dohodě a 80% párů dosáhlo nějaké formy dohody (ne přímo písemné). 60% párů poukázalo na to, že mediace snížila náklady na právní pomoc a soudní řízení.

Warshak (1996, str.4) vyzdvihuje několik zásadních výhod rodinné mediace oproti soudnímu řízení:

1. Rodiče mají možnost i dále rozhodovat o věcech týkajících se jejich dětí.
2. Je podporována komunikace a vzájemná spolupráce mezi rodiči.
3. Proces mediace zmírňuje napětí a nepřátelství mezi rodiči.
4. Dochází k upevnění závazku rodičů s dohodou.
5. Umožňuje flexibilní uspořádání dohody.
6. Mediace nabízí větší rozsah variant a možností v porozvodovém uspořádání.
7. V případě potřeby je zachováno soukromí v osobních a rodinných záležitostech.
8. Stát se minimálně vměšuje do rodinného života.
9. Finanční náklady rodičů jsou mnohem nižší, dochází k minimalizaci výdajů na soudní jednání.

Výhody rodinné mediace byly reflektovány i v prohlášení evropských ministrů zodpovědných za péči o rodiny (1995): „...je nutné posílit rodinné poradny a zamezovat tak rozpadům rodinných svazků, posílit mediační služby k řešení konfliktů“.

Pro využití mediace při řešení konfliktů v rodinných záležitostech se vyjadřuje několik dokumentů Evropské unie. Je to především Evropská úmluva o výkonu práv dětí z roku 1996 (v naší zemi tato úmluva vstoupila v platnost v roce 2001), která byla v tomto směru průlomová a vychází z ní i následné Doporučení Rady Evropy R(98)1 z roku 1998 na podporu mediace v rodinných věcech. Mediace by dle tohoto doporučení měla být v zásadě dobrovolná, nicméně v určitých případech by měl mít stát možnost ustanovit povinného setkání stran s mediátorem. Členské státy by měly podporovat využití mediace v rodinných sporech, informovat o možnostech tohoto procesu a usnadnit schvalování dohod o mediaci prostřednictvím soudu.

V roce 2004 Evropská komise zveřejnila Evropský mediační kodex, k jehož dodržování se mohou evropští mediátoři dobrovolně zavázat. Upravují se zde základní kompetence a povinnosti mediátorů (například záruka adekvátního vzdělání) a zavazuje k určitým etickým pravidlům, jako nestrannost a nezávislost mediátora.

17.3.1. Česká republika a rodinná mediace

Česká republika patří k zemím s nadprůměrnou rozvodovostí, kde je každoročně rozvedena více než polovina uzavřených manželství. Rozvodová situace má neblahé dopady na účastníky rozvodu, ať už se jedná o děti či samotné rodiče. V neposlední řadě rozvod má i své značné ekonomické důsledky a vede k zatížení soudů.

I přes výše uvedená pozitiva (včetně výzkumů dopadů rodinné mediace, zkušenosti z praxe rodinných mediátorů a podpory mediačních programů Evropskou unií) Česká republika rodinnou mediaci sice legálně umožňuje, ale prozatím nečiní žádné výrazné aktivní kroky k většímu využití tohoto procesu.

Argumenty typu „v zahraničí s tím začali dřív“ zde neobstojí. Rodinná mediace se v evropském kontextu rozvíjí od konce 80. let. V České republice probíhají školení mediátorů od roku 1993. Při velmi umírněném odhadu předpokládáme, že ročně se vzdělá v mediačních technikách 30 osob. I za tohoto předpokladu bychom v současné době měli mít k dispozici několik set mediátorů. Podle neformálních statistik proběhlo v roce 2009 necelých 100 mediací. Největší české sdružení mediátorů AMČR vykázalo 44 mediací. Paradoxem tedy je, že má Česká republika více vyškolených mediátorů nežli kauz. Zásadní rozdíl mezi námi a Evropou je v přístupu státu k podpoře využití mediace.

Současná česká právní úprava rozlišuje tři druhy rozvodů (zák. č. 94/1963 Sb.). Sporný rozvod vychází ze skutečnosti, že je manželství trvale rozvráceno a nelze očekávat obnovení jeho funkčnosti. K rozvodu dohodou dochází v případech, kdy manželství trvalo alespoň jeden rok, avšak manželé spolu minimálně půl roku nežijí a s rozvodem oba souhlasí. V tomto případě je k rozvodu nutno přiložit majetkové vypořádání manželů po rozvodu a zároveň soudní schválení dohody o úpravě poměrů nezletilých dětí po rozvodu rodičů. Třetím typem je sankční či ztížený rozvod, kdy s rozvodem nesouhlasí jeden z manželů, který se na rozvratu manželství nepodílel a rozvodem by mu mohla být způsobena závažná újma. Ve všech výše uvedených případech manželství nemůže být rozvedeno bez schválení dohody úpravy péče o děti po rozvodu. Někteří rodiče se nemohou

dohodnout na podobě této dohody a rozvod se tak protahuje a zatěžuje všechny zúčastněné, především děti.

Co by měl český stát učinit pro větší využití mediace?

V oblasti podpory využití mediace v rozvodovém řízení vyplynula ze zkušenosti některých zemích Evropské unie 3 hlavní doporučení (Hladíková, 2009; Bendová, 2009):

1. Podpora finanční dostupnosti mediace
2. Rozvoj mediačních programů a jejich začlenění do stávajícího systému sociálních služeb
3. Umožnění právního ukotvení mediace

1. Finanční dostupnost usnadňuje využití mediace širší veřejnosti. Finanční náklady jsou také jedním z důvodů, proč není mediace v rozvodovém řízení často využívána – rodiny si nemohou dovolit platit současně advokáty i rodinné mediátory (Riomet, 2006).

Bezplatnost služby či možnost finanční spoluúčasti státu na platbě (v případech rodin a klientů s nízkými příjmy) podporuje častější využívání mediace. Pro mnohé klienty je finančně náročné platit současně mediaci i právníky.

Ve Francii, na Slovensku, ale i v České republice strany hradí mediaci v plné výši. Stát neposkytuje žádnou formu spoluúčasti nebo jiné finanční úlevy pro účastníky mediace. Honoráře mediátorů jsou většinou smluvní a záleží tedy na mediátorovi, zda poskytne stranám určitou výhodu nebo slevu. Ve Velké Británii nebo Nizozemí je možno v oblasti rodinné mediace za určitých podmínek využít státem hrazenou účast na mediaci, pokud ji příjem strany k takovéto bezplatné pomoci opravňuje. V jiném případě hradí účast na mediaci účastníci rovným dílem. Státy umožňují také účastníkům mediačního řízení různé formy úlev, například navrácením soudního poplatku (Slovensko) nebo daňové úlevy (Itálie). Finanční dotace mediačních center, které poskytují rodinnou mediaci, je také běžná.

2. Podporou organizací poskytujících mediaci, ať již formou finančních dotací samostatných mediačních center nebo začleněním mediace do existujícího systému sociálních služeb, přispívá stát k větší dostupnosti mediace a tím k jejímu využití před rozvodem nebo v době rozvodového řízení.

Významná je i role státu při osvětě veřejnosti a zainteresovaných odborníků, kteří přicházejí do styku s lidmi v problematice situací či v rozvodovém řízení. Vzdělávání těchto odborníků v principech a možnostech mediačního procesu, je důležité zejména proto, aby si uměli udělat bližší představu o průběhu mediace, vhodných případech a mohli být tak schopni ji svým klientům doporučit.

Rodinnou mediaci nabízí jak komunitní mediační centra, tak i specializované soukromé nebo neziskové organizace. Rodinní mediátoři mají i své soukromé nezávislé praxe. Také mnoho advokátních kanceláří začíná mít ve svých řadách rodinné právníky, kteří mediační službu nabízejí. U nás a na Slovensku zatím neexistuje mediační centrum, které se by se výhradně rodinnou mediací zabývalo.

Profese rodinného mediátora podléhá ve většině zemí akreditaci a stát monitoruje a garantuje kvality pro poskytování mediačních služeb. Kvalifikační předpoklady (osobnostní a odborné předpoklady) jsou často vymezeny zákonem. Například ve Francii platí Nařízení č. 2003-116 z 2. prosince 2003 o vytvoření státního diplomu rodinného mediátora, které upravuje vzdělání a kompetence rodinného mediátora a požadavky na jeho vzdělání a profesní zkušenosti. V tomto případě musí akreditovaní mediátoři doložit vzdělání v rozsahu minimálně 210 hodin teoretické výuky a praxi v instituci poskytující mediaci (Bendová, 2009). V Rakousku jsou požadavky na vzdělání ještě přísnější.

3. Dostatečná právní úprava mediace podporuje důvěryhodnost tohoto procesu a zároveň motivuje strany k jeho využití. Dle Bendové (2009), legislativa, upravující rozvodové řízení ve Francii, Nizozemí nebo Velké Británii, podporuje aktivní roli mediace během rozvodu. Soudci dle příslušných zákonů těchto zemí mohou klientům nabídnout možnost podstoupit mediaci, která rozvod usnadní. Pokud strany v průběhu mediace dospějí k dohodě, soud z ní po zvážení může učinit výkonné rozhodnutí.

Zatímco v Nizozemí nebo Velké Británii soudci aktivně mediaci využívají, v některých zemích, i s podpůrnou legislativou pro využití mediace v rámci rozvodového řízení, soudci mediaci doporučovali jen v nepatrném množství případů.³³ Změna legislativy musí jít ruku v ruce s dostatečnou osvětou a vzděláním právního světa, zejména soudců, aby byla povzbuzena jejich důvěra k tomuto procesu.

³³ Například ve Francii vyšlo najevo, že mediace není u soudu příliš praktikovaná a zatím se neshodla se soudcovskou kulturou. Mediace během rozvodu byla ve Francii stanovena zákonem teprve krátce, od roku 2004 (viz zákon č. 2004-439 z 26. května vztahující se k rozvodu). Obecný výzkum, který zadalo ministerstvo spravedlnosti v roce 2002, ukázal, že rozpory vyřešené prostřednictvím mediace, představují tvoří pouze 4% občanských sporů. Další výzkum ukázal, že soudci, zabývající se rodinnými záležitostmi, vyřešili za použití mediace pouze 0,7% případů (Riomet, 2006).

17.3.2. Rodinná mediace a sociální práce

Rodina a její správné fungování byla vždy v centru pozornosti sociálních pracovníků a je objektem sociálních politik většiny států. Sociální práce s rodinou se vyskytuje v mnoha podobách, ať již formou poradenství rodinám, které adoptují děti, posuzováním funkčnosti rodiny nebo poradenství v rozvodu ohledně úprav kontaktů s dětmi.

Řada sociálních pracovníků orgánů péče o děti a podobných organizací se pokouší v určitém momentu své praxe nalézt dohodu mezi členy konfliktu a využívá některých mediačních technik. V případech, kdy jsou účastníci schopni vnímat sociálního pracovníka jako neutrálního a do podoby řešení se nevměšujícího, bývá tato pozice „zprostředkovatele“ účinná. V situaci sociálních pracovníků Oddělení sociálně-právní ochrany dětí, které zastupují děti ve funkci opatrovníka při soudních jednáních o úpravě poměrů dítěte nebo při rozhodování o náhradní rodinné péči, je však obtížné si tuto neutralitu udržet a působit jako mediátor. Z určitého úhlu pohledu se zde dokonce jedná o konflikt zájmů a pokoušet se vystupovat neutrálně může být kontraproduktivní. V těchto případech bývá vhodnější zainteresovat nezávislého mediátora nebo jiného sociálního pracovníka zběhlého v mediačních technikách, který ale není do projednávaného sporu přímo zaangażován. Sociální pracovníci, zabývající se rozvodovou a rodinnou problematikou obecně, by měli být seznámeni s možnostmi mediačního procesu, ať již k využití některých technik mediátora nebo kvůli doporučení mediace svým klientům při řešení rozvodových sporů.

Mezi profesionálními rodinnými mediátory se zcela jednoznačně objevuje více mediátorů z řad sociálních pracovníků, než je tomu v jiných oblastech mediace. Mediace tak odkrývá další možnou sféru pracovního uplatnění sociálních pracovníků.

Pro ilustraci zde uvádím kasuistiku jednoho z mediováných případů CMI mediačního centra.

Pan N., americký občan žijící v České republice přes 10 let, kontaktoval mediátora prostřednictvím svého právního zástupce poté, kdy selhaly všechny možnosti přímé domluvy s jeho ženou ohledně porozvodového uspořádání. Pan N. se obával rozvodového stání a především toho, že by mohlo dojít k přisouzení jeho 6letého syna do péče manželky. Měl strach ze ztráty kontaktu s dítětem a následného odcizení. Manželé se dostavili k mediaci společně se svými právními zástupci. Po 3 dvouhodinových mediačních sezení vytvořily strany společnou dohodu, která mimo jiné obsahovala následující body: výměnu současného bytu za dva menší, blízko sebe položené, tak, aby byl syn schopen s každým z rodičů trávit 14 dnů v měsíci, podílení se na školném a nákladech na mimoškolní aktivity, speciální úpravy pro prázdniny a návštěvy příbuzných v zahraničí. Dohoda byla následně předložena soudu a jím schválena.

17.4. Mediace v trestní justici

Mnohé mediační programy určitým způsobem spolupracují s justicí. Intenzita spolupráce může mít podobu doporučování jednotlivých případů k mediačnímu projednání nebo povinné mediace před samotným soudním řízením. Zatímco povinná mediace se více uplatňuje v otázkách občanskoprávních³⁴ (nejčastěji rodinné a pracovní spory), trestní justice³⁵, vzhledem ke své podstatě, využívá pouze alternativy doporučení některých případů k mediaci.

Mediace v trestní justici rozšiřuje škálu reakcí na trestné činy, která nenese sociální stigmatizaci ani izolaci pachatele od společnosti (Hrušková, 1995; Mecerošová, 1995). Na rozdíl od soudního řízení, které řeší spory vždy po stránce právní, otvírá i rovinu osobní, rovinu pocitů, vztahů, osobních vysvětlení. Věnuje větší pozornost zájmům poškozeného, šetří jej od zdlouhavého soudního procesu, kdy samotná představa soudního přelíčení může být značně stresující. V některých případech nevzniká vztah mezi poškozeným a obviněným na základě spáchání trestného činu, ale existuje již před ním (sousedé, příbuzní, spolupracovníci). Mediace přispívá i k dalšímu trvání tohoto vztahu bez hlubokých pocitů zlosti, křivdy nebo ublížení.

Výběr vhodných případů k mediaci je ohraničen zákonem dané země. Nejčastěji se jedná o plné doznání obviněného k spáchání trestného činu, za který nepřesahuje výše trestu odnětí svobody určitou definovanou hranici. Podstatná je i ochota obviněného a poškozeného dobrovolně spolupracovat na řešení konfliktu.

Mediace může být využívána v celém průběhu trestního řízení, nejčastěji se s ní setkáme v přípravném řízení, ale také po vydání meritorního rozhodnutí. V trestním řízení se mediace objevuje jako prostředek k uplatnění odklonů, jinými slovy mediace vytváří podmínky, za kterých mohou být odklony použity. Zároveň slouží ke zmírnění následků trestného činu a jeho řešení. V § 2 odst. 2 zákona o PMS je mediace rozlišena na „mimosoudní zprostředkování řešení sporu mezi obviněným a poškozeným“ a na „činnost směřující k urovnání konfliktního stavu“ (Holá, 2003, str. 149-157).

Předmětem mediace jsou méně závažné trestné, tzv. bagatelní, činy, které tvoří více než polovinu všech trestných činů a vedou k neúměrnému zatěžování soudů. Často jde o nedbalostní trestné činy, kde vysoce převažuje zájem na rychlém narovnání stavu před

³⁴ Občanskoprávní oblast řeší spory, které nebyly způsobené trestním činem, tj. rozhoduje o právních vztazích mezi jednotlivými občany nebo organizacemi.

³⁵ Trestní politika vymezuje oblast, která je v resortu spravedlnosti pověřena zajišťováním zákonem stanoveného postihu pachatelů trestných činů a aktivit s tímto postihem související.

potrestáním viníka. U závažnější trestné činnosti se mediace nedoporučuje. Podmínky pro výběr případů vhodných pro mimosoudní řešení stanoví trestní zákon (Doucha, 2009).

Tabulka č. 2 podtrhuje rozdíly jednotlivých funkcí mediace. Zdroj: materiály PMS ČR, 2007

MEDIACE JAKO NÁSTROJ PRO VYTVOŘENÍ PODMÍNEK PRO ODKLON OD TRADIČNÍHO SOUDNÍHO JEDNÁNÍ	MEDIACE JAKO NÁSTROJ PRO ZMÍRNĚNÍ NÁSLEDKŮ TRESTNÉHO ČINU A JEHO KONSTRUKTIVNÍ ŘEŠENÍ
<i>Primární cíl</i> - odklon od trestního řízení	<i>Primární cíl</i> – zohlednění zájmů a potřeb stran sporu, zmírnění následků trestného činu
<i>Kritérium výběru případů</i> - dle právních podmínek pro uplatnění odklonu (stát stanoví, kdo může mediaci, resp. odklon postoupit)	<i>Kritérium výběru případů</i> - trestný čin má povahu mezilidského konfliktu a strany sporu stojí o vlastní aktivitu v procesu jejich řešení
<i>Směr mediačnímu jednání</i> udává legislativní rámec, resp. podmínky odklonu (v právním rámci zohledňujícím veřejný zájem na adekvátní reakci na spáchaný trestný čin)	<i>Směr rozhodnutí soudce/státního zástupce</i> udává pohled pachatele a poškozeného na vzniklý spor, potřeby a zájmy poškozeného, schopnosti pachatele převzít odpovědnost za své jednání a možnosti zmírnění jeho následků (nabídka mediace znamená nabídku řešení trestní věci mimo tradiční rámec trestní justice)
<i>Směr usmíření</i> udávají podmínky odklonu	<i>Směr soudního rozhodnutí</i> udávají možnosti usmíření
<i>Mediátor</i> – prostředník řešení sporu mezi poškozeným a obviněným v rámci trestní spravedlnosti	<i>Mediátor</i> – zprostředkovatel nabídky státu řešit věc mimo rámec trestní justice

V souvislosti se změnou trestní politiky České republiky, směřující k rozšiřování nabídky nevězeňských sankcí a snižování represivního dopadu trestního postihu, byly vytvořeny legislativní předpoklady pro uplatnění mediace v trestní justici (Hrušková, 1996).

Změně trestního zákona předcházely dlouhodobější zájem odborníků o odklony trestního stíhání a alternativní tresty, který vyústil v experiment Mimosoudní alternativy³⁶. Zaměřoval se na řešení trestných činů mladistvé obviněných prostřednictvím sjednávání dohody mezi obviněným a poškozeným. I přes velmi nízký počet případů (18), lze říci, že dohody bylo docíleno přibližně v 80% případů (15).

Postupně novely trestního řádu umožnily zakotvit Institut podmíněného zastavení trestního stíhání (par.307, 308 z r.1993) a Institut narovnání (par.309-314 z r.1995), které obsahují možnost vzájemně dohody mezi poškozeným a obviněným. Uvedené instituty se týkají trestných činů, na které zákon stanovuje trest odnětí svobody nepřesahující horní hranici pěti let, u nichž se obviněný doznal ke spáchání skutku za který je stíhán, tedy převzal za vzniklé škody odpovědnost (Doucha, 2009; Miholová, 2009).

Další významná podmínka předpokládala, že trestným činem vznikla škoda zcela konkrétnímu poškozenému (osobě, organizaci), tedy někomu, s kým může mediátor a obviněný jednat o uzavření dohody. Obviněný uhradí poškozenému způsobenou újmu a složí na účet soudu nebo státního zastupitelství dohodnutou peněžní částku, určenou k prospěšným účelům. Všichni zúčastnění musejí dobrovolně s navrhovaným postupem souhlasit. Uzná-li soudce, že podmínky dohody o narovnání odpovídají charakteru provinění, je toto narovnání schváleno. Pokud jsou podmínky narovnání nevyhovující, může ho rozhodující orgán zamítnout a dále se pokračuje v klasickém řízení, na prohlášení učiněné podle § 309 odst. 1 se nesmí hledět jako na důkaz.

Posouzení, zda-li je případ vhodný k podmíněnému zastavení trestního stíhání nebo k narovnání, činí soudce nebo státní zástupce. Při svém rozhodnutí přihlíží k osobě obviněného, k jeho dosavadnímu životu, při zvažování institutu narovnání i k majetkovým poměrům. Vykonáváním mimosoudního vyjednávání jsou pověřeni probační úředníci, tj. specializovaní sociální pracovníci v trestní justici. Soudce, v přípravném řízení státní zástupce, předá na základě vlastního rozhodnutí trestní věc probačnímu pracovníkovi, aby se pokusil o mimosoudní vyjednání - narovnání nebo podmíněné zastavení trestního stíhání. Probační pracovník kontaktuje poškozeného a obviněného s návrhem řešit jejich spor mimosoudní cestou a jestliže obě strany souhlasí, zorganizuje jejich společné setkání, které by mělo směřovat k uzavření dohody o určitém druhu vyrovnání za vzniklou škodu a způsobech možné kontroly jejího dodržování.

³⁶ Projekt probíhal 26 měsíců, v období 1991 - 1993 a vycházel z německých a rakouských zkušeností s mimosoudním vyjednáváním, konkrétně s institutem narovnání. Na jeho realizaci se podílel Ústav státu a práva ČSAV, tehdejší prokuratura, sociální kurátoři a Středisko sociální prevence (Hrušková, 1995).

Existence instituce Probační a mediační služby (PMS)³⁷ je jedním ze základních předpokladů fungování systému alternativních řešení trestních věcí. Plně funkční se v České republice stala až po roce 2000, kdy vyšel zákon o Probační a mediační službě³⁸. Do té doby neexistovala ucelená úprava, pouze okrajově byla probační činnost zmíněna v zákoně č. 189/ 1994 Sb. o vyšších soudních úřednících, kde bylo stanoveno, že tuto činnost vykonávají vyšší soudní úředníci.

Zákon 257/2000 Sb. o probační a mediační službě poprvé vymezuje v českém právním prostředí pojem mediace:

Mediací se pro účely tohoto zákona rozumí mimosoudní zprostředkování za účelem řešení sporu mezi obviněným a poškozeným a činnost směřující k urovnání konfliktního stavu vykonávaná v souvislosti s trestním řízením. Mediace lze provádět jen s výslovným souhlasem obviněného a poškozeného.

Zastávání role mediátora a zároveň plnění ostatní požadavků kladené na pracovníka PMS z titulu jeho funkce, tj. probace a parole, se mi jeví problematické. Pracovník PMS na jednu stranu provádí dohled nad pachatelem (probační), tedy kontroluje, zda pachatel dodržuje povinnosti nebo zákazy, které mu byly soudem nebo státním zástupcem uloženy. Dále vykonává tzv. paroly, kdy posuzuje a zvažuje rizika podmíněného propuštění, navrhuje jeho případné podmínky.³⁹ V kumulaci výše zmíněných funkcí se role mediátora – nestranné a nezaujaté třetí strany, ukazuje být náročná na praktickou realizaci.

Miholová (2009) navíc uvádí, že v porovnání s úkony probace se mediace na PMS provádí v daleko menší míře. Hlavním důvodem je nedostatek času, a to zejména v rámci přípravného řízení. Dle sdělení probačních úředníků brněnského střediska je většina

³⁷ Probační a mediační služba ČR je státní orgán, podléhající Ministrestvu spravedlnosti. Poskytuje obviněnému vedení a pomoc, případně sleduje a kontroluje jeho chování, například formou probačního dohledu ve zkušební době při podmíněném zastavení trestního stíhání. Úkolem probačního a mediačního pracovníka je shromažďovat informace o obviněném před rozhodnutím soudu, zajišťovat výkon obecně prospěšných prací a vykonávat probační dohled. Do záběru probačního pracovníka patří i provádět narovnání mezi pachatelem a obětí (Matoušek, 2008).

³⁸ Zmíněný zákon č. 257/2000 Sb. poskytl základní rámec pro činnost a postavení Probační a mediační služby a upravil její součinnost s ostatními státními orgány.

³⁹ Pojem „parole“ pochází z franc. „slovo, výpověď“. V souvislosti s propuštěním odsouzeného z věznice „parolí“ rozumíme podmíněné propuštění na (čestné) slovo, resp. na slib odsouzeného, že se bude řádně chovat. Probační úředník má za úkol zvážit rizika podmíněného propuštění, zejména možnost páchaní další trestné činnosti a nepříznivý dopad na blízké osoby a celou společnost. Navrhuje podmínky případného propuštění – uložení dohledu nad podmíněně propuštěným, zdržení se kontaktu s konkrétní osobou apod. V případě rozhodnutí o podmíněném propuštění, probační úředník vykonává dohled plnění podmínek propuštění a dále poskytuje pomoc při řešení problémů vzniklých návratem odsouzeného na svobodu.

trestních věcí řešena v rámci zkráceného řízení, kdy nelze pro mediaci vyhradit dostatečný prostor.

Podle studie Institutu pro kriminologii a sociální prevenci⁴⁰ (dále IKSP) bylo v letech 2005 – 2007 trestní řízení skončeno podmíněným zastavením trestního stíhání celkem v 28 335 případech, z toho mediace byla využita pouze v 979 případech, tedy asi v 3,5% trestních věcí. Obdobná situace je i v souvislosti s institutem narovnání. V letech 2005 – 2007 soudy a státní zastupitelství schválily 624 narovnání z toho mediace byla uskutečněna zhruba u 14,4% případů.

Z následujících tabulek č.3⁴¹ vyplývá, že úspěšnost mediace i přes tak nízký počet případů byla vysoká.

Výsledek mediace v letech 2005-2007

Mediace ukončená	2005	2006	2007
	Absolutní/relativní četnost	Absolutní/relativní četnost	Absolutní/relativní četnost
Dohodou	709 / 75,1	408 / 84,8	381 / 87,8
Nedohodou	235 / 24,9	73 / 15,2	53 / 12,2
CELKEM	944 / 100	481 / 100	434 / 100

⁴⁰ Blíže Rozum, J., Kotulan, P., Luptáková, M. et al. Uplatnění mediace v systému trestní justice I. [online]. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2009. [cit. 10. 02. 10]. s. 17. Dostupný z: <<http://www.ok.cz/iksp/publikace.html#s2009>>.

⁴¹ Rozum, J., Kotulan, P., Luptáková, M. et al. Uplatnění mediace v systému trestní justice I. [online]. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2009. [cit. 10. 02. 10]. s. 15. Dostupný z: <<http://www.ok.cz/iksp/publikace.html#s2009>>.

17.5. Mediace v pracovních sporech

Mediace byla poprvé institucionalizované využívána v politice zaměstnanosti k dosažení sociálního smíru. Uplatňuje se především v oblasti kolektivního vyjednávání⁴² k prevenci a řešení kolektivních sporů⁴³, kde je také doporučena prostřednictvím Evropské sociální charty z roku 1961. Cílem kolektivního vyjednávání je hledat a případně nalézat řešení konfliktu společnou smírnou cestou při respektování zájmů zúčastněných partnerů.

Mediační služby nabízejí státní i nezávislé organizace, většinou pracující na tripartitní bázi s cílem pomáhat v řešení konfliktních situací a zlepšení pracovních vztahů a podmínek. Ve Velké Británii je to např. ACAS (*Arbitration, Conciliation, and Advisory Services*), v USA - Federální zprostředkovatelská a smírčí služba, v České republice Rada hospodářské a sociální dohody (RSHD).

Zkušenosti posledních let ukazují, že 70% sporů, do nichž byla zapojena třetí strana, upřednostnilo mediaci před arbitrážním řízením. Intervence se nejčastěji týkaly podmínek zaměstnání, finančního ohodnocení, v menším měřítku i pracovních vztahů (Menkel, 2005).

V rámci některých větších mezinárodních koncernů, jako je např. Ford Motor Company, působí tzv. ombudsmeni, kteří pracují jako mediátoři při řešení individuálních i skupinových sporů, týkajících se vnitřního chodu organizace. Mezi časté případy patří etnická a sexuální diskriminace, narušené pracovní vztahy atd. Ombudsman (oproti mediátorovi) disponuje určitou pravomocí činit rozhodnutí, např. vést disciplinární řízení a vyvodit důsledky.

Změny v České republice, související s přechodem k tržní ekonomice, nahradily státem direktivně a centrálně určované mzdové, pracovní a sociální podmínky zaměstnanců za jejich svobodné sjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a to individuálně, nebo kolektivně prostřednictvím odborů. Pro řešení kolektivních sporů byl uzákoněn⁴⁴ následující postup: po selhání přímých jednání je prvním povinným krokem (při řešení každého kolektivního sporu) řízení před zprostředkovatelem. Je-li řízení neúspěšné, jedná se před rozhodcem, jehož rozhodnutí je konečné (v případě sporu o uzavření kolektivní smlouvy) nebo přezkoumatelné soudem (spor o plnění závazků kolektivní smlouvy).

⁴² Kolektivní vyjednávání zahrnuje jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci (případně státem), za účelem vymezení pracovních podmínek, úprav vzájemných vztahů nebo podmínek pro zaměstnání.

⁴³ Kolektivní spory se netýkají individuálních nároků jednotlivých zaměstnanců.

⁴⁴ Zákon č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Mediátorem⁴⁵ může být fyzická i právnická osoba, na níž se zúčastněné strany dohodly a která s výkonem funkce souhlasí. Nedojde-li k dohodě nad zvolení zprostředkovatele, určí jej Ministerstvo práce a sociálních věcí ze svého seznamu zprostředkovatelů⁴⁶.

Zákon o kolektivním vyjednávání operuje s poněkud jiným obsahovým naplněním pojmu mediátor. V popředí zájmu není tvorba společné dohody mezi zúčastněnými, ale nezávislé posouzení konfliktní situace a vypracování návrhu jejího řešení. Zprostředkovatel, na základě jednání se stranami sporu, by měl do 15 dnů od seznámení se s předmětem sporu sdělit klientům smírný návrh řešení. Jestliže se spor neuzavře do 30 dnů od data, kdy byl mediátor s podstatou sporu seznámen, považuje se řízení za neúspěšné. V této podobě je pracovní mediace v České republice chápána spíše jako nezávislé expertní posouzení bez právního rozhodnutí.

V USA, kde je tradice kolektivního vyjednávání podstatně více propracovanější, mediátor odkrývá prostor ke společné komunikaci a nalézání prostředků, kterými mohou strany dospět ke společné dohodě, např. vytvořením pracovních skupin k řešení dílčích sporných otázek, na v nichž se podílejí zástupci obou stran, rozбором problému nebo obstaráním dalších informací.

⁴⁵ Tamtéž, § 11 odst.3.

⁴⁶ Zapsání do registru zprostředkovatelů se řídí vyhláškou MPSV ČR č.16/1991 Sb., o zprostředkovatelích, rozhodcích a ukládání smluv vyššího stupně.

Kapitola 18: Jaké je současné právní postavení mediace v České republice?

V České republice je mediace prozatím ukotvena pouze v zákoně č. 257/2000Sb. o Probační a mediační službě v rámci trestně právní justice. Zákon upravující mediaci v soukromoprávních věcech doposud chybí.

Od roku 2004 se opakovaně objevují doposud neúspěšné snahy o předložení návrhu zákona o mediaci, který by upravoval základní rámce výkonu mediace. Důvodem pro odmítnutí předložených návrhů byla nejenom skutečnost, že předložené návrhy trpěly řadou nedostatků, ale především to, že zatím neexistuje shoda v otázce, zda je přijetí takového zákona nezbytné a zda samostatný zákon může být pro praktické uskutečňování mediace přínosný (Horáček, 2009).

Mediace, jako alternativní proces řešení sporu, je svým charakterem neformální institut a jeho právní úprava se v tomto ohledu nemusí zdát nutností. Svázání příliš rigidní a podrobnou právní úpravou mu může být dokonce na škodu. Zkušenosti však ukazují, že má-li se mediace stát pro občany důvěryhodným procesem, který budou k řešení svých sporů a konfliktů využívat, je jeho právní úprava nezbytností.

Jako členka různých pracovních skupin, usilujících již několik let o přijetí zákona upravující mediaci, bych zde ráda shrnula několik základních argumentů, které hovoří v jeho prospěch (Hájková, 2010; Cholenský, 2009; Potočková, 2009).

1. V současné době není mediace v netrestních věcech v České republice upravena žádným samostatným právním předpisem a mediátorem může být prakticky kdokoliv. Mediace je provozována samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost a má tak charakter podnikatelské činnosti, a to v režimu živnosti ohlašovací volné⁴⁷. Povinnosti či zodpovědnosti mediátora vůči stranám nejsou vymezeny a samotný výkon mediace se řídí individuální dohodou stran s mediátorem.

Také podmínka mlčenlivosti, jeden z nejdůležitějších aspektů mediačního procesu, není nikterak právně ošetřena. Mediátor sice stranám slibuje mlčenlivost, ale bez výslovné a v dostatečném rozsahu zakotvené garance povinnosti mlčenlivosti v právní úpravě nemůže stranám dostatečně zaručit, že informace, sdílené při mediaci, nebudou zneužity. V této souvislosti je účast na mediaci svým způsobem dokonce rizikovým faktorem a opírá se pouze o důvěru v osobu mediátora.

⁴⁷ Srov. §6 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, v platném znění.

2. Dalším důvodem pro zavedení právní úpravy mediace je podpoření praktického využívání tohoto procesu jako prostředku k odběmenění obecných soudů. Zkušenosti zemí jako Rakousko, Maďarsko nebo Slovensko, které usilovaly o zavedení institutu mediace do praxe, ukázaly, že zatímco na teoretické úrovni veřejnost s myšlenkou mediace souzní, v okamžiku praktického využití, tedy v době, kdy se sama stane jednou ze sporných stran, výrazně inklinuje k soudnímu projednání. Jedním z důvodů byla nedostatečná znalost mediačního procesu a tím pádem nízká důvěra v jeho užitečnost. Samostatná právní úprava mediace poskytla jasný signál, že stát podporuje smířčí přístup k řešení sporů a vnímá význam mediace. Tento postoj nezanedbatelným způsobem přispěl k posílení důvěry k mediačnímu procesu.

Některé země navíc k podporují účast na mediaci před soudním projednáním využitím různých motivačních prvků, úlev a výhod pro účastníky mediace. Patří mezi ně vrácení či snížení soudních poplatků, upravení nákladů soudního řízení ve prospěch účastníků mediace nebo právo na rychlejší projednání sporu. Pro některé druhy sporů zavedly dokonce povinnost se mediace zúčastnit. Například straně, která se odmítne soudem nařízené mediace zúčastnit, není přiznána náhrada nákladů řízení ani pokud je nakonec v soudním řízení úspěšná.

Kvalitní právní úpravy mediace a zavedení určitých motivačních prvků ze strany státu, výrazně přispěly k využívání mediačního procesu a podstatným způsobem snížily počty sporů projednávaných soudy. Například v Norsku končí dohodou každé třetí civilní řízení a v Nizozemí se mediačnímu procesu, ať už před zahájením soudního řízení nebo v jeho průběhu, podrobuje cca 80% účastníků sporů (Hájková, 2010).

3. V neposlední řadě je důvodem pro přijetí určité právní úpravy mediace i povinnost České republiky, jako členského státu EU, implementovat Směrnici evropského parlamentu a rady č. 2008/52/ES, o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech do 21. května 2011. Tato povinnost se sice vztahuje pouze na mediaci v přeshraničních sporech v občanskoprávních a obchodních věcech, ale zároveň dává příležitost právně upravit mediaci v oblastech vnitrostátních sporů, a to především v občanských, obchodních, pracovních, správních a rodinných věcech.

18.1. Teze návrhu mediačního zákona v soukromoprávních věcech

V současné době se opětovně rozbíhají diskuse o podobě mediačního zákona. Zatím není přesně jasné, jakým směrem se Česká republika bude ubírat. Základním východiskem bude nejspíše poslední návrh zákona z prosince 2009, který byl pro četnou kritiku Legislativní radou vlády ČR navrácen. Znovu se rozdmýchává debata na otázkami, zda by měl upravovat tento zákon výkon mediace jako takové nebo se zaměřit především na tzv. soudní mediaci, nebo-li mediaci prováděnou v průběhu soudního řízení, kdy soud bude moci, bude-li to považovat za vhodné, odkázat strany na mediaci a na určitou dobu přerušit soudní řízení.

Otázkou dále zůstává zda stanovit mediaci ryze dobrovolný charakter nebo se v určitém, přesně vymezeném okruhu sporů, kde se dá předpokládat vysoká účinnost mediačního procesu, přiklonit k uzákonění mediace povinné. Soud, u kterého je podána žaloba, by tak ve vhodných případech a s ohledem na všechny okolnosti daného případu mohl vyzvat strany, aby k řešení sporu využily mediace.

V tomto směru je již příkladem existující §100 odst.3 občanského soudního řádu (zákon č. 99/1963 Sb., v platném znění), který stanoví, že soud ve věcech péče soudu o nezletilé může uložit účastníkům na dobu nejvýše 3 měsíců účast na mimosoudním smířčím nebo mediačním jednání nebo rodinné terapii.

Další polemiky se vedou i ohledně nákladů na mediaci. Je třeba si odpovědět, zda tyto náklady budou moci být zahrnuty do nákladů soudního řízení nebo zda například skutečnost, že se jedna ze stran sporu odmítla před zahájením soudního řízení podrobit mediaci, i přes zájem protistrany, bude soud moci vzít v úvahu pro případné nepřiznání náhrady nákladů řízení.

Zvažuje se také, zda pro účastníky soudního řízení, kteří před jeho zahájením prokazatelně podstoupili mediaci a u nichž se spor ukázal být nevhodný k mediaci či z objektivních důvodů nepodařilo dospět k mediační dohodě, nestanovit slevu na soudních poplatcích.

Stručně řečeno návrh zákona by měl definovat základní rámec mediace, tedy například přesně vymežit pojem mediace⁴⁸, stanovit nezbytné formální a obsahové požadavky na dohodu o provedení mediace, požadavky na osobu mediátora či rozsah jeho odpovědnosti. Pojdme si nyní zaměřit na několik podstatných tezí, které by měl případný mediační zákon řešit (Hájková, 2010; Horáček, 2010; Doležalová, 2010).

⁴⁸ Současný návrh z prosince roku 2009, definuje mediaci jako postup při řešení soukromoprávního sporu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi stranami sporu tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného vyřešení jejich sporu uzavřením mediační dohody.

Zásada důvěrnosti mediačního procesu

Zásada důvěrnosti je stěžejním principem mediace a bez její garance strany stěžít mohou být dostatečně motivovány k aktivní účasti a otevřenému sdílení informací, které by následně mohly být použity jako důkaz směřující proti nim.

Je třeba, aby právní úprava mediace striktně stanovila, že veškerá sdělení učiněná při mediaci mají přísně důvěrný charakter a vztahuje se na ně povinnost mlčenlivosti.

Mediátor by měl být povinen zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dozvěděl v souvislosti s výkonem mediace, ať již dojde nebo nedojde k uzavření dohody. Této povinnosti by mohl být zproštěn pouze za jasně vymezených výjimek, například pro účely trestního řízení, na žádost všech zúčastněných nebo kdyby zásada důvěrnosti bránila šetření, zda mediátor neporušil některou ze svých povinností v souvislosti s řízením o náhradě vzniklé škody.

Zákon by měl zároveň upravit rozsah povinnosti mlčenlivosti, která se vztahuje i na samotné účastníky mediace. Je nezbytné vyřešit otázku použitelnosti informací, sdělených stranami v průběhu mediace, v případném soudním řízení. Sdělení, učiněná v průběhu mediačního jednání, bez ohledu na jejich obsah, by neměla být možné použít jako důkaz před soudem, ani být předmětem dokazování. To však neznamená, že strany by nemohly použít informace, např. určité listiny, které byly předloženy při mediaci a o kterých věděly již před zahájením mediace.

Neutralita mediátora

Zákonná úprava mediace by neměla opomenout povinnost mediátora vykonávat mediaci neutrálně, tedy nezávisle a nestranně. Mediátor by měl mít povinnost v některých případech, má-li důvodné pochybnosti o své podjatosti (s ohledem na svůj vztah ke stranám sporu nebo k předmětu sporu), mediaci odmítnout či ji přerušit a informovat o těchto důvodech sporné strany.

Kvalifikační předpoklady mediátora

Živě je diskutovaná problematika adekvátního vzdělání mediátorů. Na jedné straně stojí stoupenci tzv. *laissez-faire* přístupu, kteří usilují o to, aby výkon mediace - z hlediska odborné kvalifikace mediátorů - nebyl ničím omezován a jako mediátor by mohl být uznán každý, kdo je starší 18 let a je plně způsobilý k právním úkonům. Na straně druhé stojí podporovatelé ustanovení jasných odborných požadavků, například věkové hranice nad 27 let, dosaženého vysokoškolského vzdělání a absolvování až 200 hodin povinného školení v mediačním procesu. Výrazná skupina, složená především z řad právníků, naopak usiluje o udělení výjimek z účasti na zmíněném povinném mediačním kurzu pro absolvoventy s

úplným právním vysokoškolským vzděláním a argumentují, že toto vzdělání je dostatečným kvalifikačním předpokladem pro výkon mediace.

Osobně se domnívám, že ať již z důvodů zvýšení důvěryhodnosti k samotnému procesu mediace nebo pro „bezpečí“ soudu využívat mediačního procesu účinné a sporným stranám ji doporučovat, měly by být požadavky na odbornost mediátora dané zákonem. Také soudy by měly mít zájem na odporné způsobilosti jím doporučovaných mediátorů.

Současný návrh zákona z roku 2009 uvádí, že do Seznamu⁴⁹ registrovaných mediátorů budou moci být zapsány osoby bezúhonné, s vysokoškolským vzděláním, plně způsobilé k právním úkonům a starší 18let. Formuluje zde podmínku prokázání praxe v oblasti mediace v délce minimálně 2 let, kterou však bude možno nahradit dokladem o absolvování mediačního kurzu v rozsahu minimálně 60 hodin, případně certifikátem mediátora vydaným podle zahraničních právních úprav. V případě rodinných mediátorů je požadováno specializační kurz rodinné mediace nebo je nutno mít praxi v oblasti sociální práce s nezletilými. Návrh zákona již bohužel neřeší rozsah požadované mediační praxe, nebo-li počet mediovaných případů. Také zákon neustanovuje požadavky na kritéria vzdělávacího procesu, obsah povinného vzdělání, způsoby přezkoušení, ani zevrubné podmínky pro získání akreditace vzdělávací instituce.

Účinky mediace

Zákon by měl řešit i otázky vlivu zahájení mediace a uzavření dohody o provedení mediace na běh hmotněprávních a procesních lhůt, aby nedošlo například k uplynutí promlčecích lhůt. V jiném případě by pokus o smírné řešení sporu postřednictvím mediace mohl být značně rizikový a znesnadnit stranám dobrat se svých práv pomocí soudního rozhodnutí v případě neúspěšné mediace.

Dalším aspektem, kterému by se měl zákon věnovat, je otázka platnosti uzavřených mediačních dohod při úspěšné mediaci. Navrhuje se, aby jejich platnost byla řešena obecnými předpisy hmotného práva. Ke zvážení je varianta, v níž by měla mít mediační dohoda sepsaná registrovaným mediátorem přímý exekučně vykonatelný titul nebo zda by vykonatelnost mediační dohody měla být zajištěna až zprostředkovaně. Například schválením mediační dohody jako soudního smíru nebo jejím uzavřením ve formě notářského či exekutorského zápisu, případně vydáním mediační dohody ve formě rozhodčího nálezu.

⁴⁹ Navrhuje se, aby seznam mediátorů byl veden buď u jednotlivých krajských soudů, anebo při Ministerstvu spravedlnosti.

Právní úprava by neměla výslovně připouštět rozpor mediační dohody (jako úspěšného výsledku mediace) s právním řádem státu, v němž je dohoda uzavírána. Zároveň by mělo být zakotveno, že obsah mediační dohody nesmí být v rozporu ani s právními řády států, v nichž mají být realizována práva a povinnosti, která si mezi sebou účastníci mediační dohody sjednali.

Kapitola 19: Upřesnění některých dalších termínů

V souvislosti s mediačním procesem se vyskytuje několik termínů, které je dobré si předem definovat a vysvětlit.

ADR

Běžně používaná zkratka anglického *Alternative Dispute Resolution* označuje mimosoudní procesy pro řešení sporů. Ve Spojených státech (a některých evropských zemích) se tento termín využívá k souhrnnému označení všech mimosoudních procesů, jako mediace, med-arb, arbitrážního řízení, mini-trial atd. V některých oblastech se však využívá pouze k označení mediace a med-arb.

BATNA

Vychází z angl. *Best Alternative to No Solution* (Ury, 2001; Huber, 1998) a znamená alternativy či možnosti, které má strana k dispozici v případě, kdy nedojde k dohodě. Existuje přímá úměrnost mezi motivací stran vyjednávat a jejich Batnou. Čím silnější je BATNA, tím nižší je ochota stran k jednání. Někdy se také používá označení WATNA (angl. *Worst Alternative to No Solution*) aneb nejhorší možná alternativa, která se může objevit, pokud nedojde k dohodě.

Caucus

Žargonové označení pro separátní jednání mediátora pouze s jednou stranou. Nejčastěji se využívá v situaci, kdy se jednání ocitla ve „slepé uličce“, kdy ho blokují silné emoce nebo některé důležité informace nechtějí strany před sebou navzájem zveřejnit.

Co-mediace

Mediace v mediačním týmu dvou a více mediátorů.

Facilitátor

V kontextu sociální práce se termín facilitátor používá pro organizátora aktivity určité skupiny. Doslova dle Slovníku sociální práce (Matoušek, 2008) znamená „podněcovač“ či „oživovač“. Ve slovníku mediátorů - nebo expertů na řešení konfliktů - se využívá k označení osoby, která *facilituje*⁵⁰ (usnadňuje) jednání ve skupině. Facilitátor pomáhá skupině orientovat se v průběhu jednání, porady nebo řešitelské schůze. Řídí diskusi, poskytuje

⁵⁰ Malá československá encyklopedie z roku 1985 zmiňuje termín sociální facilitace, tj. kladný vliv společenských podnětů na výkon jedince v malé skupině.

účastníkům rovnoprávné podmínky a stejnou možnost vyjádření vlastního názoru. Facilitátor, podobně jako mediátor, do obsahové stránky jednání nezasahuje.

Pojmy mediace (zvláště s větším počtem účastníků) a facilitace se mohou místy prolínat a zaměňovat se. Zásadním rozdílem mezi těmito procesy je míra intenzity přítomného konfliktu.

Konflikt

Samotné slovo je odvozeno z latinského *conflictus* a znamená „střet něčeho s něčím“. Websterův slovník využívá synonym jako „boj, neshoda, rozpor, nesoulad“, která ve své podstatě poukazují na totéž – moment setkání dvou nebo více protikladných tendencí, sil či cílů. Konflikt může mít povahu intrapersonální (střet motivů), interpersonální (mezi osobami) nebo se mohou střetnout skupinové zájmy. Mediace se zcela výlučně zabývá konflikty mezilidskými, tedy interpersonálními, ať již se jedná o konflikt mezi dvěma jedinci, uvnitř skupiny nebo mezi skupinami.

Konflikt je často chápán negativně a někdy je dokonce synonymem pro násilí. Násilí a konflikt jsou ale odlišné věci, i když násilí může být často vyjádřením konfliktu. Konflikt je hlavním hybatelem mediace, která k němu přistupuje jako k něčemu, co je zvládnutelné a má svou pozitivní hodnotu. Již samotné rozhodnutí vstoupit do mediace je výrazným osobním posunem stran v možnostech řešit a zvládat nepříjemné situace. Navíc bez přítomnosti konfliktu je jen těžké uskutečnit kýženou změnu nebo domoci se svých práv. Benjamin (1993, str.10) říká: „Konflikt je přirozenou a snad i nezbytnou součástí změny, zvláště v takových významných životních situacích jako je přestavba rodinných či pracovních vztahů.“

Převážná většina lidí je však schopna docenit pozitivní stránku konfliktu teprve s odstupem, nikoliv v situaci, kdy se v konfliktu nachází. Bezprostřední lidskou tendencí je utíkat od nepříjemného k příjemnému, od věcí, kterých se obáváme, k bezpečí a jistotě. Negativní pocity jako strach, hněv nebo ponížení, které jsou přítomností konfliktu vyvolané, způsobují u mnoha lidí chuť se těmto zkušenostem vyhnout. Nejsou ochotni je řešit přímo, odkládají rozhodnutí do cizích rukou nebo čekají na „lepší“ časy.

Konflikt má svou dynamiku. Většina konfliktů se děje mimovolně a strany si ani nemusí uvědomovat důsledky svých činů. Navíc lidé v konfliktu vnímají nesourodé zájmy, ačkoliv realita může nasvědčovat něčemu jinému. Zkreslené vnímání pak následně ovlivňuje jejich chování. Jedna strana tak může být například rozhořčena, zatímco druhá strana nemá o přítomnosti konfliktu ani ponětí.

Spor

Konflikt nebo rozpor mezi právy, nároky či požadavky dvou a více stran. Používaný často jako synonymum pro konflikt řešený právní cestou.

Usmíření

Usmířit nebo-li latinsky *conciliare* znamená „dát dohromady“. Někteří zastánci⁵¹ transformativní mediace vnímají (u)smíření jako nezbytnou součást mediačního procesu. Pozornost je věnována tzv. sociálnímu uzdravení, nebo-li zlepšení vzájemného vztahu mezi spornými stranami a znovunastavení určité míry důvěry. John Paul Lederach⁵², profesor mírových studií na Notre Dame Universitě, hovoří o 4 základních komponentech usmíření: pravda, spravedlivost (urovnání sociálních vztahů), lidskost (projevená lítost a odpuštění) a mír (nepřítomnost násilí). Lederach vycházel ze svých studií práce Komise pravdy a usmíření v Jižní Africe, jejichž účastníci rozdělili koncept pravdy na pojmy:

- pravda faktická (soudní) vycházející z faktických důkazů a objektivních postupů;
- pravda osobní (narativní), neboli veřejné vyprávění vlastního příběhu;
- pravda sociální diskuse, debaty;
- pravda léčivá, dávání faktů a jejich interpretací do kontextu lidských vztahů.

Smír

V soudních i v rozhodčích řízeních existuje možnost vyřešit spor smírem, tj. dohodou, kterou účastníci odstraňují hrozící nebo trvajících spor. Smír může být vnímán na dvou úrovních: vyjasněním a akceptací původních pozic stran nebo jejich modifikací.

Československý občanský soudní řád⁵³ z roku 1950 ukládal soudu povinnost pokusit se o smír, pokud to povaha věci dovolí. Rozeznával smír soudní a přetorský. Soudní smírem byla dohoda zúčastněných stran o ukončení soudního řízení, která byla schválena soudem a měla účinky pravomocného rozhodnutí. Soud zvažoval, zda je smír v souladu se zákonem a všeobecným zájmem společnosti⁵⁴. Prétorský smír byl dohodnutý ještě před začátkem samotného soudního řízení, v průběhu tzv. předběžného smírčího řízení. Toto řízení bylo zavedeno na návrh kteréhokoli okresního soudu. Novela zákona⁵⁵ z r.1991 říká, že soudní smír lze uzavřít tehdy, spadá-li věc, která je předmětem sporu, do pravomoci soudu a připouští-li to povaha věci.

⁵¹ Moore, Folger a jiní.

⁵² Citováno z přednášek prof. Lederacha v letech 1998-99.

⁵³ 142/1950 Sb.

⁵⁴ V letech 1963-73 platil také obligatorní soudní smír, který byl podmínkou před rozvodovým řízením.

⁵⁵ 519/1991 Sb. V letech 1963-73 platil také obligatorní soudní smír, který byl podmínkou před rozvodovým řízením.

Literatura

- Araki, Ch.T. (1990): Dispute Management in the School. *Mediation Quarterly* 8, No.1, s.51-63.
- Baloušek, A., Koš, M., Měchura, V. (1993): *Analýza dosavadního stavu a náměty ke zdokonalení kolektivního vyjednávání v podnikatelské sféře*. MPSV ČR, Praha.
- Bendová, R. (2009): *Mediace v rozvodovém řízení – srovnání vybraných zemí Evropské unie*. Fakulta sociálních studií MU, Brno, Dipl. pr.
- Benjamin, R.D. (1993): *Zprostředkování při řešení konfliktů*. České centrum pro prevenci a řešení konfliktů, Praha.
- Bennett, M., Hermann, M. (1996): *The Art of Mediation*. NITA, Notre Dame.
- Bingham, L. (2003): *Mediation at Work: Transforming Workplace Conflict at the United States Postal Service*. IBM Center for the Bus. of Govt.
- Brett, J.M., Barsness, Z. (1989): The Effectiveness of Mediation: Research Report. *Negotiation Journal*, July, str.259-269.
- Bush, R.A.B, and Folger, J.P.(1994): *The Promise of Mediation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Cloke, K., Goldsmith, J. (1998): *Transformation Through Conflict*. Center for Dispute Resolution, Santa Monica.
- Cloke, K. (2001): *Mediation Training Manual*. Center for Dispute Resolution, Santa Monica.
- CMI (2004, 2006): *Školící manuál pro mediátory*. CMI, Ravensburg.
- Cook, R.F., Roehl, J.A., Sheppard, D. (1980): *Neighborhood Justice Centers Field Test*. Governmental Printing Office, Washington, D.C..
- Doležalová, M. (2010): *Právník ve světě ADR*. Konferenční příspěvek. CMI, Praha
- Doucha, M.(2009): *Mediace v trestních věcech*. Katedra trestního práva PF MU, Brno.
- Dukes, F. (1990): Understanding Community Dispute. *Mediation Quarterly* 8, No.1, s.27-39.
- Folberg, J. Mediation (1984): *A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. West Publishing, St. Paul.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1994): *Dohoda jistá*. Management Press, Praha.
- Folberg, J. a Taylor, A. (1984): *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Gentry, D.B., Benenson, W.A. (1992): School-Age Peer Mediation Transfer Knowledge and Skills to Home Setting, *Mediation Quarterly* 10, No. 1, s.101-111.
- Geist, B. (1992): *Sociologický slovník*. Victoria Publishing, Praha.
- Ghais, S. (2005): *Extreme Facilitation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Goolishian, H., Anderson, H. (1992): *Lidské systémy - před které nás stavějí a jak s nimi pracujeme*. ISZ, Praha, výcvikové materiály.
- Hájková, Š. (2010): *Teze zákona o mediaci v soukromoprávních věcech*. SU ČR, prac.m.

- Hartl, P. (1993): *Komunitní práce*. Katedra sociální práce FF UK, Praha.
- Hartl, P. (1993): *Psychologický slovník*, Budka, Praha.
- Hartl, P. (2008): Poradenství. In. Matoušek, O. a kol.: *Metody a řízení sociální práce*. Portál, Praha.
- Havránková, O. (2008): Případová práce. In. Matoušek, O. a kol.: *Metody a řízení sociální práce*. Portál, Praha.
- Hesser, K.E., Koole, W. (1994): *Social Work in the Netherlands*, Hochschule van Amsterdam, Utrecht.
- Hladíková, I. (2009): *Alternativní řešení rodinněprávních konfliktů*. PFMU, Brno, Dipl. pr.
- Holá, L. (2003): *Mediace: Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Grada Publishing, Praha.
- Horáček, T. (2009): *Aktuální otázky vzdělávání mediátorů v ČR*. Bulletin Advokacie, Praha.
- Hrušková, O. (1995): *Sociální práce a trestní justice*. Katedra sociální práce FF UK, Dipl. pr.
- Huber, S. (1998): *Mediation and Negotiation: Reaching Agreement in Law and Business*. Anderson Publishing, Ohio.
- Cholenský, R. (2009): Alternativní metody řešení sporů z autorského práva, možnosti využití mediace. In: *Právní obzor*, Roč. 88, č. 2-3
- Johnson, D.W., Johnson, R.T., Dudley, B. (1992): Effects of Peer Mediation Training on Elementary School Students, *Mediation Quarterly* 10, No. 1, s. 89-100.
- Kaner, S. (2007): *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kinkor, M. (2008): Komunitní práce. *Metody a řízení sociální práce*. Matoušek, O., Portál, Praha.
- Korbel, F. (2009): Mediace v netrestních věcech. In: *Právní rozhledy*, Roč. 17, č. 24, s. II.
- Kovach, K (1994): *Mediation – Principles and Practice*. West-Publishing, St. Paul.
- Kressel, K., Pruitt, D.G. (1989): *Mediation Research*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Levy, J. (1989): Conflict Resolution in Elementary and Secondary Education. *Mediation Quarterly* 7, No. 1, s. 73-89.
- Love, L. and Stulberg, J.B. (1996): Practice Guidelines for Co-Mediation: Making Certain That „Two Heads Are Better than One“. *Mediator Q*, 13, 179.
- Love, L. and Stulberg, J.B. (1997): Understanding Dispute Resolution Process. *Mediator Skill-Building Manual*, AAA, Michigan.
- Love, L. and Stulberg, J.B. (2004): Targets and Techniques to Generate Movement. *Mediators Training Manual*. Cardozo Law School, New York.
- Lutske, E. (2009): *Consensual Law: How legalization molds the practice of mediation in China*. NY University, New York.
- Macht, M., Quam J. (1985): *Social Work an Introduction*, Charles Merrill Publishing, Ohio.

- Matoušek, O. (2008): *Slovník sociální práce*. Portál, Praha.
- Matoušek, O. a kol. (2008): *Metody a řízení sociální práce*. Portál, Praha.
- Maxwell, J.P. (1989): Mediation in the Schools: Self-Regulation, Self-Esteem, and Self-Discipline, *Mediation Quarterly* 7, No. 2, , s.149-157.
- Mecerodová, L. (1995): Institut narovnání: uplatnění sociálního pracovníka-mediátora v trestní justici. Katedra sociální práce, FF UK Praha, Dipl.pr.
- Mediation UK: Annual Report 1994/95, Bristol, 1995.
- Melamed, J.C. (1995): *Eastern European National Mediation Development*, SPIDR, NY.
- Meierding, N. (2000): *Divorce mediation*. Pepperdine University, Malibu.
- Menzel, K.E. (1989): Judging the Fairness of Mediation: A Critical Framework, *Mediation Quarterly* 9, No. 1, s. 3-20.
- Menkel-Meadow, C., Love, L. and Schneider, A. (2005): *Mediation: Practice, Policy, and Ethics*. Aspen Publishers, New York.
- Miholová, P. (2009): *Probační a mediační služba. Právní a psychologické problémy*. Katedra právní teorie, PFMU, Brno, diplom.práce.
- Moore, Ch.W. (1996, 2003): *The Mediation Process*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1. a 3.vyd.
- Novotná, V., Shimmerlingová, V. (1992): *Sociální práce, její vývoj a metodické postupy*. Univerzita Karlova, Praha.
- Nelken, M. (1996): „Negotiation and Psychoanalysis: If I'd Wanted to Learn About Feelings, I Wouldn't Have Gone to Law School,“ *J.Legal Educ* 420.
- Ondruška, O. (2007): *Nenasilná transformácia konfliktov*. PDCS, Bratislava.
- Plamínek, J. (1994): *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Argo, Praha.
- Potočková, D. (2004): *Facilitace a mediace*. *HR Forum* 2, Praha.
- Potočková, D. (2009): Minimizing Communication Barriers. In.: Coben, J., Honeyman, Ch., edit.: *Rethinking Negotiation Teaching*. Hamline University, Minnesota.
- Řezníček, I. (1994): *Metody sociální práce*. Sociologické nakladatelství, Praha.
- Stulberg, J. (1987): *Managing Conflict*. Lexington Books, Lexington Mass.
- Stulberg, J. (2007): *Taking Charge, Managing Conflict*. The Wooster Book Company, Ohio.
- Šišková, T. (1993): *Smírčí rada*. České centrum pro prevenci a řešení konfliktů, Praha.
- Tomeš, I., Tkáč, V. (1993): *Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouvy*. Prospektrum, Praha.
- Ury, W. (2007): *Síla a moc pozitivního nesouhlasu*. Management Press, Praha.
- Ury, W. (2001): *Jak překonat nesouhlas*. Management Press, Praha.
- Úlehla, I. (1996): *Umění pomáhat*. Renaissance, Písek.
- Vybíral, Z. (2000): *Psychologie lidské komunikace*. Portál, Praha.
- Warshak, R.A. (1996): *Revoluce v porozvodové péči o děti*. Portál, Praha.
- Wilkinson, M. (2004): *The Secrets of Facilitation*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.