



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Mediátorství v sociální práci

Martina Ramešová



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

MEDIÁTORSTVÍ V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Martina Ramešová

Recenzentka:

Ing. Šárka Jarolímková

© Mgr. Martina Ramešová, Ph.D., 2019

© ZSF JU v Českých Budějovicích, 2019

ISBN 978-80-7394-735-4

Obsah

1 Definice základních pojmů a základní principy mediace	5
1.1 Definice základních pojmů a zakotvení v právním systému	5
1.2 Základní principy mediace.....	7
2 Styly řešení konfliktu	10
2.1 Co je konflikt?	10
2.2 Styly řešení konfliktu	13
3 Role mediátora	15
4 Dovednosti mediátora	19
4.1 Práce s flipchartovou tabulí	19
4.2 Brainstorming.....	20
4.3 Pozice a zájem	21
4.4 Techniky aktivního naslouchání	21
4.5 Neutrální jazyk	23
4.6 Přeformulování stížnosti na potřebu.....	25
4.7 Hledání předmětu jednání.....	26
4.8 Ledolamka	26
4.9 Oddělené jednání	27
4.10 Práce s nevhodnější alternativou – batnou	27
4.11 Práce v mediátorské dvojici	28
5 Proces mediace a jeho fáze	30
5.1 Nultá fáze – získání klienta	30
5.2 První fáze – úvodní slovo mediátora.....	31
5.3 Druhá fáze – mediátor naslouchá stranám.....	33
5.4 Třetí fáze – partneři si naslouchají navzájem.....	35
5.5 Čtvrtá fáze – hledání návrhů řešení a jejich rozpracování do konkrétních kroků.....	36
5.6 Pátá fáze – sepsání dohody a ukončení mediace	38
6 Sepsání dohody a její náležitosti	41
7 Možnosti využití mediace v sociální práci	43
7.1 Případy nevhodné k mediaci.....	43
7.2 Mediace v civilních sporech.....	44
7.3 Mediace v trestních řízeních	50
Použitá a doporučená literatura	56

1 Definice základních pojmů a základní principy mediace

Klíčová slova: *mediace; mediátor; proces; princip; facilitace; klient; cíl; mediace*

1.1 Definice základních pojmů a zakotvení v právním systému

Mediací je obecně myšleno mimosoudní řešení sporů mezi znesvářenými stranami. V přesné definici tohoto pojmu se jednotliví autoři rozcházejí. Jedním z autorů, kteří se ve svých knihách mediaci věnují, je Lenka Holá (2003). Ta definuje mediaci jako způsob řešení mezilidských konfliktů, při níž neutrální osoba – mediátor – pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání. Mediace je komunikační metoda, která rozvíjí a propojuje poznatky různých vědních oborů (např. práva, psychologie, sociologie, sociální práce).

Šišková (2012) se v definici více zaměřuje na mediaci jako proces, a to proces neformální, strukturovaný, ve kterém je mediátorem nezávislá, nezaujatá osoba, která napomáhá stranám identifikovat jejich zájmy a podporuje je v hledání společných praktických a reálných řešení v bodech, které způsobily konflikt. Upozorňuje dále, že v mediaci jsou těmi, kdo rozhodují o výsledku sporu, samotní jeho účastníci.

Z tohoto pohledu je pak mediátor definován jako profesionál na efektivní vyjednávání, který se může dále specializovat na různé oblasti řešených konfliktů.

Ti, kdo vstupují do procesu mediace se svou zakázkou, se nazývají klienti či jednotlivé strany konfliktu. Ten, kdo mediaci jako první vyhledal, se označuje jako iniciátor. Obecně se jedná o účastníky procesu mediace.

Cílem mediace je vytvoření dohody, na které se podíleli všichni účastníci mediačního procesu.

Během určování cíle je nutné odlišit cíle klientů a cíle mediace. Za cíl klientů se považuje zakázka, která je zaměřena na řešení konfliktu. Tato

zakázka by měla být jasně stanovena na začátku samotného procesu. V průběhu mediace se však může měnit vzhledem k tomu, jak klient objevuje nebo přehodnocuje své potřeby a zájmy.

V obecné rovině je za cíl mediace považováno:

- zvládnání konfliktní situace;
- umožnění klientům lépe pochopit vlastní zájmy;
- poskytnutí klientovi model pro případné řešení jiných konfliktů;
- podpoření klientovy síly a schopnosti;
- vytvoření jasně formulované a proveditelné dohody.

Jednotlivými částmi dohody stejně tak rolí mediátora se budeme zabývat v dalších kapitolách.

Lidé často zaměňují pojem facilitace a mediace. Facilitace je způsob řešení problémů jednáním za přítomnosti neutrálního odborníka na procesy řešení problémů, rozhodování a skupinové komunikace – facilitátora. Zpravidla se jedná o řešení problémů v rámci porad či řešení problémů určitých skupin. Jedná se o odlišný předmět jednání – problémy, nikoli spory.

Mediace je v České republice po právní stránce zakotvena jak v trestněprávní justici, a to zákonem č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě, tak v netrestní oblasti – zákonem č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů. Na základě zákona o probační a mediační službě vznikla státní instituce Probační a mediační služba, která řeší konflikty pro přesně vymezený druh klientely v trestněprávní oblasti. Zákon zavádí pojem „Zapsaný mediátor“. To je mediátor, který složil státní zkoušky z mediace, případně také z rodinné mediace, a je zapsaný na oficiálním seznamu Ministerstva spravedlnosti ČR.

Mediace se v naší republice rozvíjí za posledních 25–30 let. Její historie však sahá do starověku, kdy se takto v Evropě řešily spory týkající se viny a trestu a urovnání stavu mezi obviněným a poškozeným spojené se smířčími kříži. Toto uplatňované právo, které bylo začleňováno do tehdejšího trestního práva již kolem roku 1300, přinášelo změnu v tom, že ne vždy vyžadovalo jako trest smrt pachatele, jak bylo doposud zvykem. Zabývalo se i okolnostmi trestného činu, příčinami jeho spáchání a sledovalo aspekty lidské psychiky. Např. vrah tedy nemusel být vždy popraven. Za určitých podmínek mohlo dojít k uzavření vzájemné doho-

dy mezi poškozenou stranou a pachatelem. Pachatel byl na místě vraždy také zavázán postavit kříž představující upomínku na tragickou událost a symbol smíření s Bohem i pozůstalými.

Mediace získala svou institucionalizovanou podobu počátkem 20. století ve Spojených státech amerických v souvislosti s problémy vznikajícími mezi dělníky. Zprostředkování dohody mezi zaměstnavatelem a dělníky se ukázalo jako vysoce účinné řešení. Při ministerstvu práce byl zřízen institut Smírčí služby, později přejmenovaný na Federální a smírčí službu.

Další rozvoj nastal v šedesátých letech 20. století, kdy přetíženost amerických soudů a rostoucí nedůvěra vyústila v soudní reformu, prosazující využívání mediace jako alternativní způsob řešení sporu. Začala tedy vznikat první mediační centra, pravidla regulující proces mediace, první vzdělávací programy pro mediátory a první etické mediační kodexy.

Dnes má mediace ve Spojených státech amerických dlouholetou tradici a značnou podporu zákonodárců. Je realizována na úrovni federální, státní, univerzitní i obecní. V podstatě lze vymezit dvě oblasti působení mediace. První je mediace podporovaná státem, která je prováděna mediátory z registru mediátorů. Ti musí splňovat požadavky na základě vzdělávacího a akreditačního systému. Druhou oblastí je mediace komunitní v rámci smírčích rad, kde působí dobrovolníci z místní oblasti, kteří mají za cíl udržovat klid a bezpečí, a proto se snaží spory řešit mediací.

V současné době se mediace využívá ve Spojených státech amerických ve dvou třetinách zjevných konfliktů. Uzavřením dohody končí asi 60 % z nich. Podobným vývojem jako ve Spojených státech prošla mediace i v Kanadě. Kromě již zmíněných zemí jsou mediační služby nejvíce rozšířeny ve Francii, Německu a Velké Británii.

1.2 Základní principy mediace

V definici základních principů mediace se promítají cíle mediace i úkoly samotného mediátora. Jejich dodržování je předpokladem pro správně vedený proces mediace. Autoři se v jejich výčtu opět odlišují.

Matoušek (2003) popisuje princip nestrannosti. Popisuje ho jako nezájatost a schopnost mediátora přistupovat ke stranám bez předsudků. Princip vyváženosti popisuje jako zabezpečení toho, aby se strany

podílely rovnoměrně na procesu mediace. Princip neutrality popisuje nehodnotící postoj mediátora ke klientům. Jako poslední princip uvádí nezávislost a myslí tím, že mediátor není finančně, psychicky ani vztahově propojen s žádným účastníkem mediace. Holá (2003) uvádí princip dobrovolnosti, důvěrnosti a důvěry, změnu soupeření na spolupráci, orientaci na budoucnost, pochopení odlišností, hledání nových možností, nestrannost a neutralitu, nezávislost, svobodu rozhodování, převzetí odpovědnosti.

Holá (2011) definuje základní principy mediace takto:

- **Dobrovolnost** – účastníci vstupují do mediace dobrovolně, chtějí konflikt řešit.
- **Důvěra a důvěrnost** – důvěrnost je předpokladem procesu mediace, znamená to, že veškeré informace nebudou sdělovány nikomu jinému, pokud se účastníci na sdělení jiné osobě nedohodnou, důvěra je vedena převážně vůči mediátorovi a jeho schopnostem a nestranností.
- **Změna soupeření na spolupráci** – tato změna vztahu je předpokladem i výsledkem procesu mediace, soustředěnost klientů na společný cíl může být motivací ke kooperaci.
- **Orientace na budoucnost** – mediace je zaměřená na budoucnost, minulost nelze změnit, lze z ní však těžit zkušenosti a poučení.
- **Pochopení odlišností** – účastníci konfliktu by díky mediaci měli být schopni pochopit právo druhé strany na vlastním pojmání skutečnosti, mělo by dojít ke vzájemnému respektu těchto odlišností.
- **Hledání nových možností** – již samotný proces mediace je novou alternativou hledání řešení konfliktů, stejně tak v procesu mediace dochází k objevování vlastních zájmů, potřeb, motivů a hledání možných řešení dané situace.
- **Nestrannost a neutralita** – mediátor musí být nestranný v celém procesu, přistupovat ke klientům bez předsudků. Neutralita je brána jako schopnost nehodnotícího postoje vůči klientům, rovnoměrné rozvržení času a pozornosti jednotlivým stranám.
- **Nezávislost** – mediátor by neměl být svázán s žádnou ze stran (kamarád, příbuzný apod.).
- **Svoboda rozhodování** – klientům je dána možnost uvažovat o všech navržených řešeních a svobodně se pro některá rozhodnout.

- **Převzetí odpovědnosti** – za samotný způsob řešení konfliktu jsou zodpovědni klienti, mediátor zodpovídá za správný průběh procesu mediace.

Plamínek (2013) uvádí dvanáct principů: princip dobrovolnosti, podpory, důvěry, tolerance, nehodnocení, rozhodování, odpovědnosti, nestrannosti, změny, budoucnosti, tvorby a vzoru. V principu dobrovolnosti klade důraz na svobodné rozhodnutí ve vstupu do mediace, nesmí být vnučena zvenčí. Princip podpory popisuje jako pomáhání ze strany mediátora účastníkům konfliktu na jejich cestě ke spokojenosti. Princip důvěry není jen o důvěře v mediátora, jde především o důvěru v to, že druhá strana sporu bude v rámci mediace hledat řešení. Princip tolerance obsahuje především dávku tolerance mezi stranami konfliktu, která je nezbytná pro nalezení řešení sporu. V principu nehodnocení klade důraz na to, že nejde o hodnocení stavů, dějů či lidí. V principu rozhodování uvádí, že o všech věcných aspektech řešení nebo dohody rozhodují pouze účastníci konfliktu. Odpovědnost za proces mediace nese mediátor (princip odpovědnosti). Princip nestrannosti znamená, že mediátor se nesmí ke všem stranám konfliktu chovat stejně. Plamínek (2013) dále uvádí, že mediátor musí přihlížet k rozlišovacím schopnostem účastníků, jejich rozumovým schopnostem, emočním charakteristikám, hodnotovým orientacím a jejich případným tělesným a duševním slabinám. V principu změny uvádí, že by strany měly být připraveny na požadavek pružnosti. Princip budoucnosti nám připomíná, že mediace je zaměřená především na budoucnost. Princip tvorby je spjat s kreativní fází řešení. Posledním principem je princip vzoru, který nám připomíná, že mediátor je vzorem chování, jehož působení a vliv na strany konfliktu mohou přesáhnout čas a prostor dané mediace.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Definujte pojem mediace a popište rozdíl mezi mediací a facilitací.*
2. *Vyjmenujte principy mediace a stručně je charakterizujte.*
3. *Jaké jsou cíle mediace?*
4. *Jak je právně ukotvena mediace v naší republice?*
5. *Kdo je iniciátor mediace?*

2 Styly řešení konfliktu

Klíčová slova: konflikt; konciliátor; diáda; arbitráž; kompromis; vyjednávací proces

2.1 Co je konflikt?

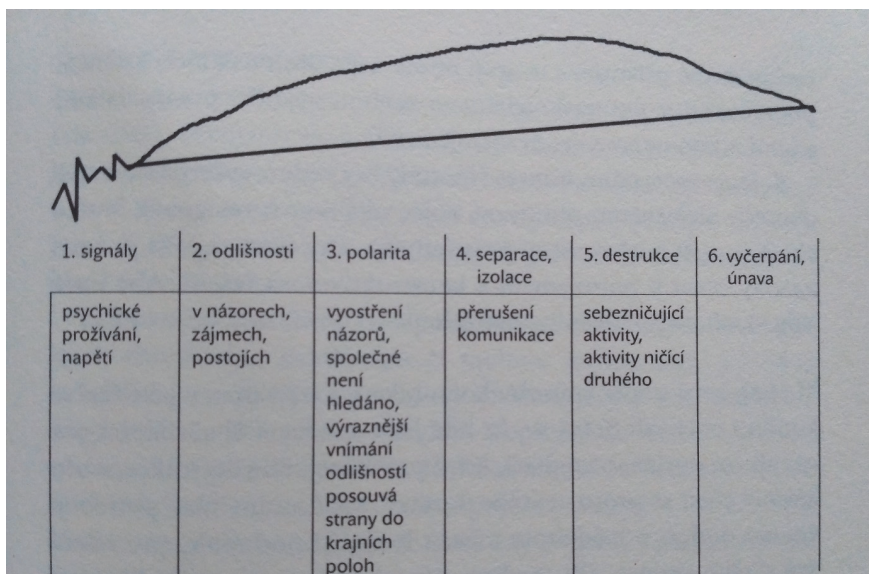
Konflikt vzniká tehdy, když jedna strana nebo více stran usilují o jednu věc, nebo dojde k tomu, že mají jiný názor na situaci, ve které se nacházejí nebo o které se baví. Jinou definici pojmu konflikt najdeme také na Wikipedii. Konflikt je srážka či střet dvou nebo víceroch, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí, případně aktérů. Konflikt nastává v případě, kdy se tito aktéři setkávají a činí rozhodnutí v rámci stejného systému nebo se musí dělit o společné zdroje.

I samotný konflikt je proces, který má několik fází (blíže viz obr. 1). V rámci mediace je důležité umět odlišit, ve které fázi se strana nachází, a podle toho volit postupy a techniky (viz obr. 2).

V rámci definice pojmu je třeba poukázat také na pozitivní stránky konfliktu. K nim patří:

- zdroj změny;
- zabránění stagnaci;
- stimulace zájmu;
- uvolnění napětí;
- ověření a přehodnocení vztahů;
- podmínka vývoje.

Pokud chceme pochopit vznik konfliktů a možnosti jejich řešení, je potřeba se zaměřit na komunikaci jako takovou. Komunikace je velmi komplexní a široký pojem, z nichž se ji každý snaží popsat ze svého úhlu pohledu, tedy v rámci určitého teoretického rámce. Komunikace je zároveň předpokladem soužití a prostředkem utváření společnosti. Neexistuje tedy žádná její celistvá a všeobjímající definice.



Zdroj: Šišková (2012, s. 63)

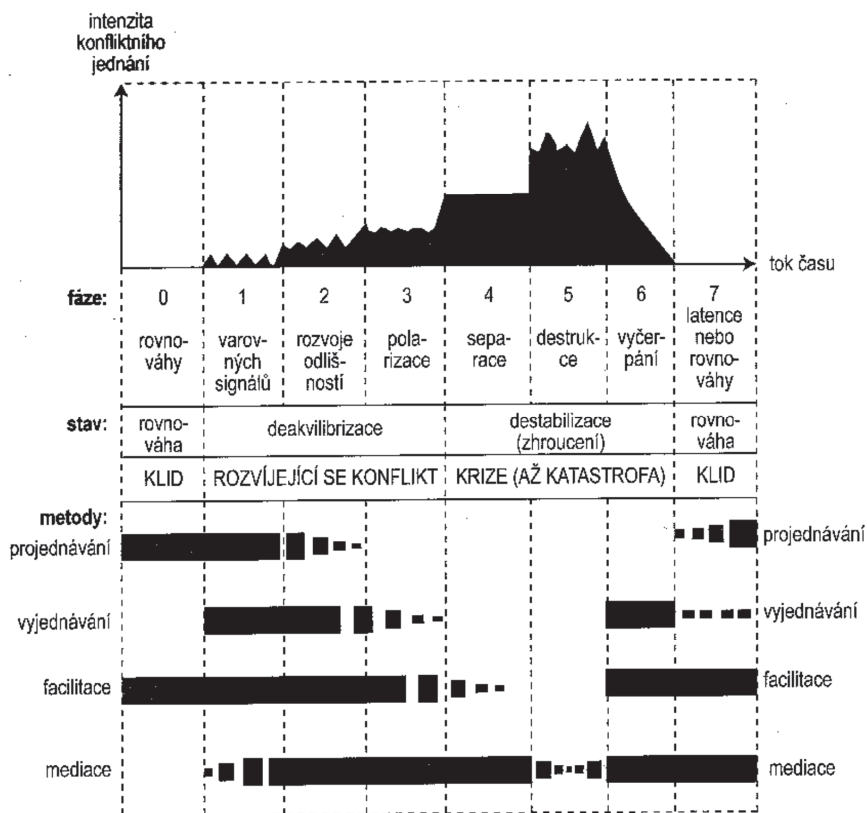
Obrázek 1 - Fáze konfliktu

V užším slova smyslu lze komunikaci chápat jako výměnu informací mezi dvěma či více lidmi. Pokud spolu komunikují dva lidé, dá se zjednodušeně hovořit o vysíláči a přijímači, kdy vysíláč chce sdělit určité informace, snaží se vyslat zprávu k přijímači. Ten zprávu přijme a rozluští podle svých možností a schopností a následně na to reaguje. Toto se nazývá komunikační díada. Právě zde vznikají nedorozumění a konflikty, když člověk sděluje informace, ale druhá strana je interpretuje odlišně, než jak to vysílající myslel. Percepční klíče jsou to, podle čeho tvoříme závěry svého vnímání.

Patří k nim vlastní i všeobecné zkušenosti, předchozí informace, podobnosti či nálady.

Pokud se zabýváme konflikty mezi lidmi, je důležité uvědomit si bariéry způsobující nedorozumění:

- hodnoty, vzorce chování a normy převzaté v rámci výchovy;
- hodnoty a vzorce dané společností, včetně víry;
- vlastní vnímání a vidění okolního světa;
- komunikační styl každého jedince.



Zdroj: Plamínek (2013. s. 28)

Obrázek 2 - Vývoj konfliktu a vhodné řešení pro jednotlivé fáze

V rámci řešení konfliktů mezi stranami rozlišujeme několik modelů jejich řešení. Můžeme je rozdělit na soukromé formy a mocenské formy. V soukromých modelech se proces zaměřuje na potřeby a zájmy stran, oproti tomu mocenské modely se soustřeďují na zákonná práva a povinnosti jednotlivých stran. Do soukromých forem řadíme model bez prostředníka, model s prostředníkem, a to buď konciátorem, nebo mediátorem. V modelu bez prostředníka strany řeší konflikt samy, samy ovlivňují celý proces i jeho výsledek. Model s prostředníkem se uplatňuje tam, kde konflikt někdy bývá za pomoci vlastních sil neřešitelný.

Konciliátor se může jednání účastnit aktivně nebo pasivně z hlediska zapojení stran. Může sám navrhopvat možná řešení a strany ho pasivně přijmou, případně navrhne řešení, ale záleží na stranách, zda s ním budou souhlasit a přijmou ho. Je zde kladen důraz na zachování vztahu.

Mediátor odpovídá za proces, sám řešení nenavrhuje. Mediacce na rozdíl od konciliace končí vždy nějakým výsledkem.

Mezi mocenské formy rozhodování patří arbitráž a soudní jednání. Zde se do procesu zapojuje autorita. Arbitráž je mimosoudní dohoda, kdy strany akceptují rozhodnutí vycházející z určité normy, pravidla nebo předpisu. Ztrácejí vliv na dohodu, určují jen téma. Výsledná smlouva ob- sahuje práva a povinnosti.

Soudní jednání je formální proces. Rozsudek vychází z práva a povin- nosti. Účastník se dostaví k jednání a obvykle za něho hovoří advokát. Pak se může stát, že strany nejsou spokojené s výsledným rozsudkem a následně se vůči němu odvolávají. V určitých případech je však nezbyt- né, aby spor byl projednán právě tímto způsobem a rozhodovací pravo- moc převzal právě soudce.

2.2 Styly řešení konfliktu

Rozlišujeme nejen modely řešení, ale také jakým stylem strany konflikt řeší. Při řešení sporů se vždy strany pokoušejí něco získat. Každému z nás je bližší určitý způsob řešení konfliktů. Pro některé lidi je důležitý vztah, raději se vzdají svých potřeb ve prospěch druhých. Nebojují sami za sebe. Tomuto stylu se říká přizpůsobení se. Oproti tomu prosazení se je styl řešení, kdy jedinec prosazuje jen své zájmy, je neústupný, nebere v úvahu vztah k druhé straně, potřeby druhého jej nezajímají.

Dalším stylem řešení je únik. To znamená, že člověk se vyhýbá řešení problémů celkově. Konflikt si nepřipouští. Speciální formou úniku je po- nechání řešení na třetí straně, např. soudce.

Tam, kde strany při řešení něco získají, hovoříme buď o kompromisu, nebo o dohodě. Kompromis bývá často považován za nejlepší řešení. Nebývá to však vždy pravda. Každý účastník se v tomto případě něče- ho vzdá, ale pokud se vzdá něčeho důležitého, přijde poté zklamání. Potřeby a zájmy jsou uspokojeny jen zčásti. Kompromis je tak vhodný ve sporu, kde není potřeba se vzdát podstatné věci. Nejefektivnějším

stylem řešení, ale také časově nejnáročnějším, je dohoda. Ta je založena na zájmech, cílech a potřebách všech zúčastněných stran, na zachování dobrých vztahů a budoucí spolupráce.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Vysvětlete, co je komunikační diáda.*
2. *Jaké způsoby řešení konfliktů znáte?*
3. *Definujte pojem arbitráž.*
4. *Vymenujte pozitiva konfliktu.*
5. *Co je konciliace?*

3 Role mediátora

Klíčová slova: mediátor; akreditace; etický kodex; pozice; zájem

Mediace je strukturovaný proces, má své kroky a postupy. Mediátor je zodpovědný za proces mediace, měl by být schopen rozlišovat a přesně vědět, co se právě děje, proč se to děje a stranám popsat vlastní jednání.

Dle Šiškové (2012) je mediátor školený profesionál se specifickými dovednostmi a odbornými znalostmi z oblasti mediace. Jsou pro něho nezbytné analytické schopnosti, protože složitou situaci musí umět rozdělit na jednotlivá témata, tj. na předměty jednání, a musí být schopen neutrálních formulací, vyzvat klienty, aby uvažovali o důsledcích svých očekávání a řešení. Odpovídá za efektivní vedení rozhovoru a za strukturování mediačního procesu.

Mediátor má při mediaci řadu úloh:

- Zamyslet se nad svým vlastním náhledem na konflikt.
- Vyhodnotit, jak strana osobně na konflikt nahlíží a jak s ním nakládá, podle toho zvolit postup.
- Analyzovat konflikt, hledat zdroje konfliktu, aby mohl nalézt předmět jednání, který bude řešit se stranami jako první.
- Chránit integritu procesu, aby bylo možné dosáhnout dohody, nečinit sám soudy ani nerozhodovat.
- Dokázat systematicky chápat, nejde jen o aplikaci naučených technik a dovedností.

Jak už bylo zmíněno, mediátor odpovídá za vyjednávací proces, ne za jeho výsledek. Na začátku vyjednává nejprve podmínky, podle kterých se bude proces řídit, učí strany vyjednávat navzájem. Snaží se pochopit, jak strany vnímají konflikt, jak prožívají realitu. Napomáhá srozumitelnosti komunikace, sdělení stran převádí do neutrálního jazyka, aby předešel negativnímu pojetí stanovisek. Reflektuje, ve které fázi mediace se

proces nachází. Dbá na to, aby navrhovaná řešení byla dobrovolná, přijatelná a reálná pro obě strany.

Mediátor neradí, nehodnotí a neřeší.

Aby mohl mediátor poskytovat mediaci, musí mít potřebné vzdělání. Vzdělávání má často více stupňů – od základního po komplexní stupeň.

Vzdělání mediátorů ovlivnil v roce 2000 zákon č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě ČR, ve kterém jsou vymezeny základní požadavky na mediátora. Tím může být pouze úředník Probační a mediační služby ČR s magisterským vzděláním společenského směru, který vykonal odbornou zkoušku po absolvování základního kvalifikačního vzdělání pro úředníky Probační a mediační služby ČR.

Holá (2011) uvádí, že byl vytvořen systém vzdělávání pracovníků Probační a mediační služby s cílem připravit kvalifikované odborníky pro výkon této profese. Plamínek (2013) uvádí, že existuje nabídka výcvikových programů pro budoucí mediátory. Holá (2011) popisuje třístupňový systém vzdělávání vypracovaný Asociací mediátorů ČR, který byl složen z pěti dvoudenních modulů, které na sebe tematicky navazovaly.

Brzobohatý a kol. (2016) uvádějí tři pilíře kvalifikace mediátora: kvalifikaci založenou na dosaženém vzdělání, kvalifikaci založenou na absolvování výcviku a zkušenostech a kvalifikaci založenou na posouzení výkonu (kompetence). V kvalifikaci založené na dosaženém vzdělání uvažuje o vysokoškolském vzdělání jako o zdroji obecných kompetencí a všeobecných dovednostech, které se v procesu mediace dají využít. Vysokoškolské vzdělání však odmítá jako kritérium kvalifikace mediátora. Upozorňuje na to, že pro fungování tohoto způsobu kvalifikace je nutné stanovit pravidla a kritéria pro výcvik, který by mohl být součástí uznání kvalifikace. Kvalifikace založená na posouzení výkonu (kompetence) je dle Brzobohatého a kol. (2016) nejefektivnějším způsobem kvalifikace mediátora.

Akreditaci získáte po absolvování vybraných kurzů a školení. Akreditace spočívá v závěrečné zkoušce, po jejímž složení může mediátor používat titul akreditovaný. Akreditovaný mediátor ovšem není mediátorem podle zákona o mediaci a soudy k němu nemohou posílat účastníky.

Zákon o mediaci zná pouze termín „zapsaný mediátor“. Tím se podle tohoto zákona stane fyzická osoba, která je zapsána v seznamu mediátorů. Zmíněný seznam je přitom veden Ministerstvem spravedlnosti ČR. Na tohoto „zapsaného mediátora“ je třeba složit státní zkoušku, která

se skládá z písemného testu a samostatného mediování modelové kauzy před odbornou porotou.

Mediaci lze provozovat na základě živnostenského oprávnění, které vydává živnostenský odbor obecního úřadu, nebo můžete poskytovat mediaci podle zákona o mediaci č. 202/2012 ve Sbírce předpisů ČR, který je účinný od 1. září 2012 jako „zapsaný mediátor“ či „zapsaná mediátorka“. Musíte však splnit podmínky stanovené zákonem.

Zákon uvádí, že ministerstvo zapíše do seznamu mediátora, který:

- získal vysokoškolské vzdělání v magisterském nebo v navazujícím magisterském studijním programu v České republice nebo získal obdobné vysokoškolské vzdělání v zahraničí;
- podal si žádost o složení písemných i ústních zkoušek a složil je úspěšně;
- předložil k zápisu osvědčení o složení zkoušky mediátora ne starší než 3 roky a zaplatil poplatky;
- k zápisu do seznamu se zaměřením na rodinnou mediaci musí předložit ještě navíc osvědčení ze zkoušky z rodinné mediace ne starší než 3 roky.

Každý mediátor, stejně jako v jiných profesích, je vázán etickým kódexem. Každá asociace má svůj vlastní etický kodex. Jedním z nich je Etický kodex mediátorů sdružených u Unie pro rozhodčí a mediační řízení ČR, a. s.

V něm jsou upraveny vztahy ke stranám v § 3 takto:

1. Mediátor nesmí použít ve svůj vlastní prospěch nebo ve prospěch třetích osob informace, které získal v souvislosti s projednáním sporu v mediačním řízení.
2. Mediátor je neúplatný.
3. Mediátor je povinen zachovávat náležitou úctu a zdvořilost vůči všem osobám zúčastněným na mediačním řízení.
4. Mediátor je povinen v mediačním řízení jednat poctivě, respektovat práva účastníků řízení a chovat se k nim i k ostatním osobám zúčastněným na řízení tak, aby nebyla snižována jejich důstojnost.
5. Mediátor je povinen vést mediaci účelně a s maximální snahou nezatěžovat nadbytečně strany sporu.

6. Mediátor je povinen volit podle svého uvážení nejlepší postupy vedoucí k dosažení konsenzu stran sporu, které se účastní mediace.
7. O průběhu mediace je mediátor povinen vést přiměřenou dokumentaci a o uskutečněných jednáních pořídít shrnující zápis. V tomto zápise musí být uveden zejména závěr mediace, tj. konečná dohoda stran, nebo záznam o neúspěšné mediaci a důvodech neúspěchu.
8. Bude-li o to mediátor stranami požádán, zajistí na jejich náklad pořízení exekutorského nebo notářského zápisu se svolením k přímé vykonatelnosti takového zápisu, je-li výsledkem mediace závazek strany poskytnout určité plnění.

Jiné znění můžeme najít v kodexu Asociace mediátorů ČR, kde v článku I. jsou upraveny povinnosti mediátora ke stranám takto:

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

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Definujte roli mediátora v mediačním procesu.*
2. *Co je Etický kodex mediátora?*
3. *K čemu slouží akreditace mediátora?*
4. *Kdo může být mediátorem?*
5. *Jaké vzdělání má mít mediátor?*

4 Dovednosti mediátora

Klíčová slova: *flipchart; brainstorming; techniky aktivního naslouchání; oddělené jednání; stížnost; potřeba*

V průběhu procesu mediace využívá mediátor různých dovedností, které usnadňují průběh mediace. Mediátor dovednosti volí dle aktuální potřeby v průběhu mediace, není nikde dána jejich přesná posloupnost v mediaci. Mediátor by měl mít možnost volby z několika možností.

4.1 Práce s flipchartovou tabulí

Tato technika umožňuje situaci nejen slyšet, ale také vidět. Napsaná témata nabízejí rychlou orientaci, o čem se mluvilo a co zbývá probrat. K tomuto účelu se používá flipchartová tabule.

Pro klienta má tyto přínosy:

- Orientace v tématu, které je řešeno.
- Ukazuje pokrok, zaměřenost na dosažení cíle, kdy jednotlivá témata mohou být postupně zaškrtnuta.
- Uklidnění klienta ve chvíli, kdy ještě není vhodná doba pro řešení, neboť mediátor návrh napíše na papír vedle tabule.
- Zviditelnění problému a jeho přesunutí na papír.
- Prostor pro grafické řešení problému – namalování zahrady, rozvržení stavby domu.
- Pomáhá rozvíjet nápady v souvislostech a odkazech.

Technika má přínosy také pro mediátora:

- Ukazuje mu, že má pod kontrolou proces i předměty jednání.
- Pomáhá minimalizovat riziko chybných informací, nedorozumění.
- Možnost zapracovat přehledně připomínky stran a dále s nimi pracovat.

Na začátku mediace si mediátor připraví tabuli s čistými volnými papíry. Tabuli postaví tak, aby na ni strany dobře viděly a on mohl bez překážek na tabuli psát. Na papír zaznamená pojmenovanou potřebu strany nebo předmět jednání. Vždy však musí nejprve nahlas říci, co píše a proč. Zápis provede teprve po odsouhlasení stranou nebo stranami. Téma píše neutrálně. Téma se může týkat jedné strany, umožní to však i druhé straně, aby nad ním přemýšlela. V ideálním případě se bude jednat o společném tématu, předmětu jednání obou sporných stran. Není to však podmínkou. Společné téma se může objevit až v dalších fázích mediace.

4.2 Brainstorming

Brainstorming je překládán jako bouření mozku, myšlenková smršť. Tato technika patří k základům efektivní komunikace. Autorem je Američan Alex F. Osborn. Při vytváření reklamní kampaně v roce 1939 se jeho skupina snažila nalézt možnost pro návrh kampaně pomocí chrlení nápadů. Brainstorming je tedy skupinová technika, která povzbuzuje aktivní spolupráci, pomáhá nalézt nová a neobvyklá řešení, odbourává stereotypy a předpojatost. Před samotným začátkem je však potřeba přesně definovat cíl, co je potřeba projednat. Pokusit se vytvořit nekonfliktní atmosféru. Mít k dispozici flipchartovou tabuli s papíry a fixy. Mediátor seznámí účastníky s průběhem techniky a časově ji zarámuje. Limit pro hledání a sbírání nápadů je zpravidla nastaven na 30 minut. Při sbírání nápadů mediátor každý nápad zapíše, povzbuzuje strany v hledání i velmi neobvyklých nápadů a podporuje i obměny již zapsaných nápadů.

Důležitým momentem je poté sdružování nápadů do skupin a postupné vylučování nepřijatelných nápadů pro strany a časové rámování zbylých nápadů. Pro jejich posouzení je potřeba stanovit kritéria (kdo to musí udělat, jak dlouho to bude trvat, finance apod.). Dále účastníci zkoumají, zda vybraný nápad vyhovuje stanoveným kritériím. Postupně se vyhodnocuje každý nápad a vyberou se reálná a uskutečnitelná řešení, která vyhovují všem účastníkům.

4.3 Pozice a zájem

Cílem mediace je dosažení dohody na základě potřeb a možností. Lidé přicházejí k mediaci často v určité pozici, což znemožňuje spolupráci. Pozice je zaujetí určitého postoje, zpravidla negativního, kdy si jedinec činí na něco nárok a funguje na principu „chci nebo nechci“ – tedy mocensky. Zaujetí pozice přináší výhrůžku či požadavek, což druhou osobu vyprovokuje k obraně a podporuje zvětšení konfliktu.

Je tedy potřeba přeformulovat v rámci mediace pozici na zájem. Zájem je vyjádření toho, co člověk cítí, prožívá, na čem mu záleží. Pochopením zájmu se odkryjí potřeby lidí. O potřebách se poté dá jednat na srozumitelné úrovni.

Zájmy bývají rozděleny na:

- **věcné** – peníze, čas, zboží;
- **procedurální** – konkrétní chování či způsob, jak se věci dělají;
- **vztahové** – co cítíme, jak prožíváme vztah a jakou má kvalitu.

V průběhu mediace se snaží mediátor nalézt zájmy a motivy stran, ty jsou často schovány pod povrchem – jako ledovec, největší část je ukryta pod hladinou. Mediátor se snaží nalézt zájmy a motivy jednotlivých stran, ale v další části mediace hledá ty shodné, na kterých by bylo možné společně pracovat, teprve na závěr se vrací k těm, které jsou protichůdné. S nimi lze pracovat až po uklidnění emocí.

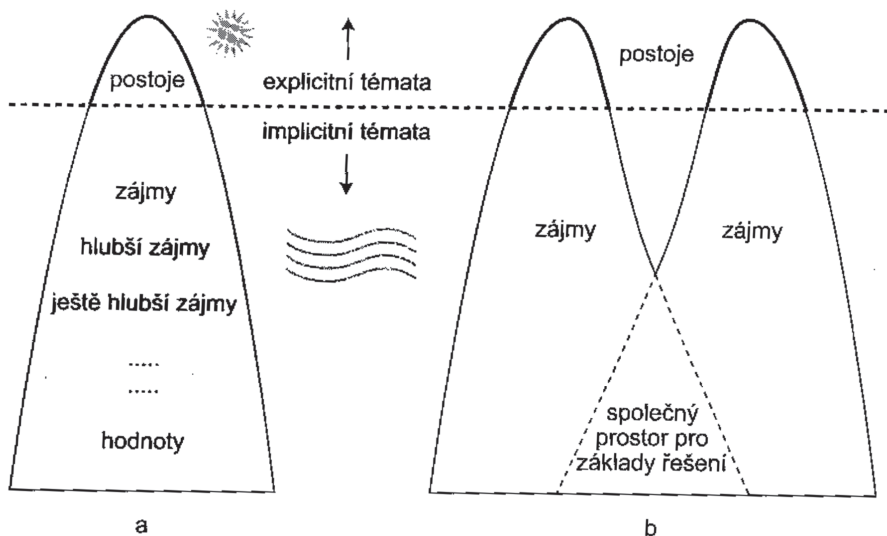
Obrázek 3 ukazuje prostor zájmů a pozic u jednotlivce a u dvou osob. Úkolem mediátora je v rámci mediačního procesu nalézt zájmy jednotlivých stran a hledat, kde je prostor pro společné zájmy stran.

4.4 Techniky aktivního naslouchání

Aktivní naslouchání je způsob komunikace, kdy je mediátor (i kdokoli jiný) ochoten podívat se na problém očima toho druhého. Naslouchající dává najevo, že vyřčené je slyšeno, pochopeno a respektováno.

Pro techniku aktivního naslouchání platí určité zásady:

- Mediátor dává najevo zájem celým svým tělem.
- Klienta nepřerušuje.



Zdroj: Plamínek (2013, s. 38)

Obrázek 3 – Znázornění postojů a zájmů u jednotlivce (a) a u dvou osob (b)

- Nepodává rady, doporučení, nehovoří o podobných věcech, které prožil.
- Vrací klienta zpět k jeho osobě, pokud klient chce vědět, co by udělal na jeho místě mediátor.
- Mediátor mluví neutrálním jazykem, neopakuje urážlivá slova.

Jednotlivé techniky jsou uvedeny v tab. 1. Každá technika má svůj účel, nastavuje jinou cestu komunikace pro obě strany. Není tedy přesně dáno, která technika slouží jako první a která by měla následovat.

Umění naslouchat a dar schopnosti naslouchání není dán všem lidem stejnou měrou. Někteří lidé jsou schopni empatického ztotožnění na vysoké úrovni. Jiní se snaží, ale ne vždy je snaha korunována úspěchem. Další jsou schopni velmi dobrého empatického přístupu, ale jejich reakce není vždy nejvhodnější a adekvátní. Naslouchání se však lze naučit. Lze pracovat na zlepšování této schopnosti stejně jako jiných komunikačních dovedností.

Tabulka 1 – Techniky aktivního naslouchání

Technika	Cíl	Prostředky	Příklad
Povzbuzování	projevit zájem; povzbudit mluvčího k pokračování rozhovoru	užívat neutrální slova; nevyslovovat souhlas či nesouhlas	<i>Řekněte mi o tom, prosím, více.</i>
Objasňování	objasnit, co druhý říká; získat více informací; pomoci mluvčímu, aby viděl další hlediska problému	klást otevřené otázky; přimět mluvčího k dalšímu vysvětlování	<i>Jak to probíhalo? Jak dlouho tyto práce děláte? Kdy jste se o tom něco dozvěděl?</i>
Parafrázování	ukázat mluvčímu, že je mu nasloucháno s porozuměním; ověřit si, zda jeho slova chápeme správně; dát mu prostor, aby mohl své vidění vysvětlit a doplnit	opakovat hlavní myšlenky a fakta svými slovy	<i>Jestli tomu dobře rozumím, považujete za nejdůležitější... Říkáte: ... Pochopil jsem správně, že potřebujete... Je to tak?</i>
Zrcadlení pocitu	projevit pochopení a porozumění pocitům mluvčího; umožnit mu tyto pocity zvládnout a přehodnotit je	vyjádřit základní pocity a emoce mluvčího	<i>Vidím, že jste rozzlobený. Jste nešťastný, když... Je vám líto, že... Je to tak?</i>
Shrnutí	zhodnotit dosažený pokrok; shrnout důležité myšlenky, fakta a emoce; položit základ k další diskusi; zastavit stále opakování tématu/motivu	stručně shrnout a strukturovat hlavní vyřčené myšlenky i fakta a přidat emoce	<i>Mluvil jste o (A) a to vás trápí. Potom o (B), (C) a to vás znepokojilo. Je to tak?</i>
Ocenění	dát najevo respekt a uznat význam druhého	projevit uznání, úsilí a ocenit ochotu jednat	<i>Skutečně si cením vaší snahy vyřešit složitou situaci. Děkuji vám za vaši ochotu a čas</i>

Zdroj: Sadalla a kol. (1996, s. 112) – upraveno

4.5 Neutrální jazyk

Pokud člověk řeší konflikt, velice často používá emocemi zabarvené výrazy, negativní hodnocení druhé strany. Úkolem mediátora je v průběhu mediace dát jednotlivým stranám prostor pro svá vyjádření, ale nehodnotí je. Pokud by to mediátor udělal, vedlo by to k zablokování

účastníků. Výhody neutrálního jazyka se objeví v situacích, kdy mají účastníci odlišný pohled na věc.

Některá slova jsou nevhodná, jiná naopak posouvají komunikaci dopředu. Klasickým příkladem je používání slova „proč“, místo toho je vhodnější obrat „z jakého důvodu“. Stejně tak je vhodné vyhnout se hodnoticím výrazům – dobře, špatně a raději se doptávat, co pro stranu znamená toto slovo (blíže viz tab. 2). Pokud mediátor přesto některé nevhodné slovo použije a uvědomí si to, je namístě použít omluvu a vysvětlení, že to nebylo míněno vůči klientovi. Nová formulace pomůže situaci opět stabilizovat.

Tabulka 2 – Vhodné a nevhodné obraty

Nevhodné obraty	Vhodné obraty
<i>Proč?</i> Obvyklá odpověď je: Proto!	<i>Z jakého důvodu? Co vás k tomu vede?</i>
<i>Proč to nechcete přijmout?</i>	<i>Kdy/za jakých podmínek je pro vás tento způsob přijatelný?</i>
<i>problém, konflikt</i>	<i>situace</i>
<i>myslíte si</i>	<i>pro vás je důležité, říkáte</i>
<i>mám pocit, cítím, že</i>	<i>zrcadlit konkrétní emoce (smutný, nešťastný)</i>
<i>chápu</i>	<i>Říkáte: ..., je to tak?</i>
<i>protistrana</i> jde o právní termín	konkrétní jméno
<i>ventilovat</i>	<i>sdělit</i>
<i>spravedlivé</i>	<i>potřebujete konkrétně</i>
<i>objektivní</i>	<i>záleží vám na sdělení, že...</i>
<i>zadarmo</i>	<i>bezplatně, hradí donátor, pro bono</i>
<i>Pokusíme se hledat společná řešení.</i>	<i>Budeme hledat společná řešení.</i>
<i>pravda, stanovisko</i>	<i>váš názor, pohled, zkušenost, vaši situaci vidíte</i>
<i>domníváte se, zdá se</i>	<i>říkáte, očekáváte, obáváte se, vy chcete</i>
<i>měníte názor</i>	<i>Nyní říkáte ..., na základě čeho jste k tomu dospěl? Ověřuji si, zda tomu rozumím správně: vy nyní říkáte...</i>
<i>vadí vám stížnost</i>	<i>pro vás je důležité, potřebujete</i>
<i>případná dohoda</i>	<i>dohoda, se kterou budete spokojeni</i>
<i>vyslychat</i>	<i>naslouchat</i>

Nevhodné obraty	Vhodné obraty
<i>žárlíte</i>	<i>máte strach, obavy o</i>
<i>„vykomunikovat“</i>	<i>jak se budete vzájemně informovat</i>
<i>Provedeme nyní brainstorming.</i>	<i>Teď budu zapisovat všechny nápady, které mohou padat v úvahu při řešení této situace, i ty nápady, které se mohou jevit jako nereálné.</i>
<i>stejný</i>	<i>podle vaší potřeby</i>
<i>Budu se snažit...</i>	<i>Teď uděláme tento krok, souhlasíte? Je to proto, abychom...</i>
<i>pravděpodobně</i>	<i>Kdy a jak často? nebo: Za jakých podmínek to můžete uskutečnit?</i>
<i>nikdy, vždy</i>	<i>Za jakých podmínek? Jak často?</i>
<i>dobře, špatně, hodně, málo</i>	<i>Co pro vás znamená „dobře“, „hodně“, „málo“?</i>
<i>dozor nad dětmi implikuje vlastnický poměr a vztah vítěze a poraženého</i>	<i>rodičovská zodpovědnost vztahuje se na oba rodiče</i>

Zdroj: Šišková (2012, s. 103)

4.6 Přeformulování stížnosti na potřebu

Tato technika je blízká změně pozice na zájem. I zde jde o to, aby došlo ke změně nastavení stran. Stížnost vždy vyzní jako poziční výrok a opět nutí druhou stranu k obraně.

Pro přeformulování stížnosti je vhodné použít na začátek neutrální věty:

- Pro vás je důležité...
- Pomohlo by vám teď, kdyby se mluvilo o...
- Rád byste nyní...

Mediátor na počátku pracuje nejprve s každou stranou zvlášť, teprve poté s oběma stranami společně.

Rámce a témata při řešení konfliktu:

- V sousedských sporech – zlepšit sousedské soužití, nalézt nová pravidla pro vzájemné soužití a výměnu informací.
- V rodinných sporech – zajistit kvalitní péči rodičů o děti, být dobrými rodiči, rozvíjet dovednosti a talenty dětí.

- V pracovních sporech – vytvořit efektivní tým, být respektováni jako dobří pracovníci.

4.7 Hledání předmětu jednání

Předmětem jednání je téma, které strany potřebují při mediaci probrat, nově formulovat a pracovat s ním, aby našly vhodné řešení, akceptovatelné oběma stranami.

Předmět jednání musí být formulován neutrálně a obecně, bez spojitosti s konkrétním jménem účastníka mediace. Formulace předmětu musí obsahovat konkrétní potřebu.

Všechna témata je vhodné zapisovat na flipchartovou tabuli. Mediátor se nemá bát skutečnosti, že témata nepozná okamžitě na počátku vyprávění příběhu stran. Je zřejmé, že konflikt trvá delší dobu, někdy i déle než rok. Z tohoto důvodu může být vytyčení předmětu jednání obtížné a může zabrat celé první mediační setkání.

Příklad stanovení předmětu jednání:

Vypořádání mezi bratry v rámci dědického řízení – prodej domu po rodičích.

Mediátor: Pane Davide, chcete hovořit o výši investic, které jste do domu vložil, a vy, pane Tomáši, chcete mluvit o nastavení pravidel pro jednání s realitními kanceláři a také o výši vašich investic do domu?

Předmětem jednání mohou být výše investic vložených do domu, pravidla pro jednání s realitními kanceláři a následně výše podílu z prodeje domu.

4.8 Ledolamka

Ledolamka pomáhá mediátorovi uvolnit bariéry mezi stranami. Slouží k porozumění, nastolení vzájemného pochopení, návratu do doby, kdy si rozuměly. Jsou vyzvány, aby si vzpomněly na dobu, kdy to mezi nimi bylo v pořádku, co jim fungovalo a jaké to bylo. Ledolamka se užívá ve třetí fázi mediace, kdy se má ukázat, zda se strany již chápou, nemusí však spolu souhlasit.

Mediátor se například při problémech spojených s prodejem bytu zeptá stran, jak se dříve domlouvaly na barvě stěn při malování, při výběru bytu, když ho kupovaly.

4.9 Oddělené jednání

Tato technika se používá při procedurálních těžkostech. Cílem je opět získat kontrolu nad procesem a vybudovat důvěru. Pomáhá také snížit napětí, ověřit postoje a jejich případnou změnu. Dozvědět se, co si strany opravdu přejí, případně zdroj jejich obav.

Než k tomuto mediátor přistoupí, sdělí stranám své rozhodnutí vést oddělené jednání a nastolí pravidla pro toto jednání. Základním pravidlem je to, že do společného jednání poté přinese jen ty informace, na kterých se dohodnou. Pokud během odděleného jednání strana sdělí, že již nechce v mediaci pokračovat, mediátor to sdělí druhé straně a mediaci ukončí.

Speciálním způsobem odděleného jednání je kyvadlové jednání, kdy mediátor střídavě jedná s jednou stranou a přechází mezi nimi. Tato technika se osvědčuje u domácího násilí či jiných traumat způsobených mezi stranami. Často je tato mediace prováděna dvěma mediátory. Platí zde pevná pravidla, která mají za cíl chránit bezpečnost účastníků – oddělené čekací prostory, časy příjezdu a odchodu.

4.10 Práce s nevhodnější alternativou – batnou

Název této techniky pochází z anglického **best alternative to a negotiated agreement**, jejím opakem je **watna – worst alternative to a negotiated agreement** (Šišková, 2012, s. 124).

V rámci hledání všech alternativ řešení pomáhá mediátor také poukázat na důsledky a výhody jednotlivých řešení, aby bylo patrné, co by bylo nejlepší a co nejhorší – posouzení však záleží na stranách, ne na mediátorovi. Patří sem také úvaha, co se stane, pokud se strany nedohodnou, co ztratí a co bude následovat.

4.11 Práce v mediátorské dvojici

Práce ve dvojici usnadňuje mediátorům průběh mediace. Někteří lidé se obávají, že tato mediace bude finančně nákladnější, ale opak bývá pravdou. Proces probíhá rychleji a klienti spíše ušetří čas i finance. Práce ve dvojici ale není jednoduchá. Vyžaduje, aby mediátoři byli sebraní, spoléhali se jeden na druhého a uměli se doplňovat.

Práce dvou mediátorů je často používána v obtížnějších případech, jako je například rodinná mediace, kdy jsou vztahy narušeny i několik let, plné silných emocí a na stranách jsou závislí jiní lidé – děti, příbuzní. Další oblastí jsou interkulturní spory, které řeší odlišnosti jednotlivých národností a jiný systém hodnot různých náboženství.

Výhody pro klienta:

- Kooperace mediátorů je vzorem pro klienty.
- Jednotliví mediátoři mohou představovat rozdílné charakteristiky stran.
- Strany vnímají výhodu kombinování dovedností a rychlejšího postupu.
- Dojem bezpečnějšího prostředí díky větší důvěře k jednomu mediátorovi.

Výhody pro mediátory:

- Účelnější reakce na obtížnou situaci, na negativní reakce klientů.
- Rozdělení úkolů a kompetencí v procesu mediace.
- Vzájemná podpora a výměna zkušeností, zpětná vazba.
- Zástup v době nemoci.

Pokud mediátoři nejsou schopni vzájemného respektu nebo mají odlišné vize a cíle, nemohou spolu vést mediaci. Toto mohou zjistit při přípravě mediace nebo až v jejím průběhu. Pokud jeden z mediátorů odstoupí, je možné ho nahradit jiným kolegou, je však potřeba stranám vysvětlit, že ke změně dojde.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Jaké je využití brainstormingu v mediaci?*
2. *Co jsou techniky aktivního naslouchání?*
3. *Jaké jsou výhody a nevýhody odděleného jednání v mediaci?*
4. *Co je ledolamka?*
5. *Vysvětlete odlišení pozice a zájmu.*

5 Proces mediace a jeho fáze

Klíčová slova: úvodní slovo; naslouchání stranám; návrhy řešení; definování kroků

Proces mediačního řízení je strukturován do několika kroků – fází, které tvoří osu mediace. Každé mediační řízení je kvůli rozdílným typům klientů specifické a dodržování fázování nemusí být vždy nejvýhodnějším postupem. Názor na strukturu mediačního řízení není u odborníků jednotný, existuje několik ustálených modelů. Nejčastěji uváděným modelem je model dle členky Asociace mediátorů ČR T. Šiškové.

5.1 Nultá fáze – získání klienta

Kontakt začíná v okamžiku, kdy mediátora osloví iniciátor – to je osoba, která mediátora v konkrétním případě požádá o mediaci jako první. Mediátor se klientovi představí a pobídne klienta k vysvětlení, proč se na něj obrátil a kde získal kontakt. Mediátor si dělá poznámky a následně rekapituluje a shrnuje sdělené informace. Je ale jeho povinností nenechat klienta mluvit příliš, jelikož vysvětlení jeho pozice musí probíhat za účasti protistrany. Mediátor vysvětlí klientovi principy mediace a vymezí ji vůči jiným typům řešení sporů – zejména je třeba zdůraznit stěžejní úlohu komunikace v mediačním řízení. Důležitým faktem, na který se mediátor musí doptat, je také délka sporu a případné dosavadní řešení. Co se týče informování druhé strany konfliktu, iniciátor má dvě možnosti, jak obeznámit druhou stranu s tím, že si konflikt přeje řešit mediací. Buď druhou stranu informuje sám a mediátorovi sdělí reakci protistrany a případný termín další schůzky, nebo veškeré zařizování nechá na mediátorovi s tím, že mu poskytne jméno a kontakt na druhou stranu. Mediátor v dopise vysvětlí druhé straně situaci, zeptá se na její názor ohledně řešení konfliktu mediací a obeznámí ji s fungováním mediace

a výší poplatků za ni. Mediátor pak iniciátorovi oznámí rozhodnutí druhé strany, v případě odmítnutí mediace doporučí iniciátorovi alternativní řešení. Situace respondenta, jak se druhá strana budoucí mediace nazývá, je pak následující.

Reakce respondenta bývá zpravidla kladná, vítá konstruktivní možnost řešení situace. Reaguje totiž na výzvu iniciátora či mediátora. Poplatky se většinou platí na polovinu, garantem první platby je iniciátor mediace řešení problému.

Zasedací pořádek při mediačním řízení je velmi důležitý, a to nejen v souvislosti se zástupci klientů. Kromě toho hraje velký význam také vybavení mediátorovy kanceláře, ve které by kromě mediační místnosti neměly chybět čekárna a sociální zařízení. Součástí vybavení každé mediační místnosti je kulatý stůl s adekvátním počtem židlí a flipchartová tabule pro lepší vysvětlení. Další účastníci sedí v řadě za klienty, ale pouze za předpokladu, že s tím všichni účastníci souhlasí.

Příklad nulté fáze: Paní Plachá se na mediátora obrátila za účelem řešení sporu s kolegyní. Mediátor jí vysvětlil postup a znovu princip mediace a finanční podmínky. Poté mediátor telefonicky kontaktoval paní Novou, popsal jí metodu mediace a vysvětlil jí, že její kolegyně by ráda situaci vyřešila prostřednictvím mediačního řízení; také paní Nová s tímto souhlasila. Následně se všichni domluvili na termínu prvního společného sezení a na společné úhradě poplatků ze strany obou kolegyň.

5.2 První fáze – úvodní slovo mediátora

Při příchodu na první společnou schůzku mediátor přivítá jednotlivě každou stranu. O konfliktu s klientem zatím nehovoří, samotné jednání totiž z důvodu nestrannosti musí začít až za přítomnosti obou stran. Důležité je na začátku určit pravidla, kterými se budou účastníci v průběhu mediace řídit. Zároveň je ideální pokusit si vytvořit pozitivní náladu. Mediátor následně klientům popíše svoji roli, zdůrazní svoji neutralitu a odpovědnost klientů za výsledek mediace. Společně s klienty si stanoví, jak se budou navzájem oslovovat, a stanoví si časové podmínky každého sezení. Mediátor také musí ověřit, zdali jsou strany oprávněny určovat, jaká témata se budou během řízení řešit. Ještě jednou zdůrazní

důvěrnost informací, které budou během řízení sděleny. Následně se zeptá, zda klienti všemu rozumějí nebo mají nějaké otázky. Pokud ano, dotazy zodpoví, pokud ne, mohou účastníci začít s procesem řešení samotného konfliktu. Často ještě před započítím mediálního řízení strany sporu a mediátor podepisují smlouvu o provedení mediace. V této fázi mediace hovoří klienti pouze k mediátorovi, ne mezi sebou navzájem.

Cíle této fáze:

- Nastolení pozitivní atmosféry.
- Určení základních pravidel a postupů pro mediální řízení.
- Vytvoření pocitu reciproční důvěry.

Příklad první fáze: Paní Plachá dorazila do kanceláře mediátora s několika minutovým předstihem, mediátor ji proto přivítal, nabídl jí občerstvení a seznámil s prostory mediální kanceláře. I když druhá strana konfliktu dorazila až o 15 minut později, s paní Plachou do té doby o konfliktu vůbec nediskutovali. Stejněho přivítání se pak dostalo také paní Nové. Poté obě strany usadil ke kulatému stolu v mediální místnosti a ještě jednou obě strany přivítal a poděkoval jim za účast. Následně mediátor vysvětlil klientkám svoji roli při procesu řešení konfliktu, zdůraznil zejména svoji neutralitu a snahu pomáhat stranám najít řešení, které bude vyhovovat oběma stranám. Poté mediátor oběma ženám nastínil, jak bude mediace probíhat s tím, že nejprve každá strana vysvětlí svoji situaci mediátorovi, poté si navzájem sdělí, jak vnímají danou situaci v současnosti. Nakonec se budou společně podílet na návrzích řešení, výsledkem celé mediace pak bude dohoda reflektující takový návrh řešení, se kterým budou spokojeny obě strany.

Následně mediátor paní Plaché a paní Nové vysvětlil, že při mediálním řízení může dojít také k oddělenému jednání mediátora s každou stranou zvlášť. Poté si společně vymezili pravidla, kterými se budou při mediaci řídit. Domluvili se, že se klientky budou oslovovat příjmeními, jelikož jsou na to z kanceláře zvyklé. Jelikož paní Plachá pospíchala domů, bylo rozhodnuto, že do průběhu dnešního jednání zařadí pouze krátkou přestávku. Mediátor pak zdůraznil důvěrnost informací při procesu mediálního řízení a sdělil oběma klientkám, že hovořit bude vždy jen jedna osoba, čímž bude vyloučeno skákání do řeči. Rozdal oběma ženám poznámkové bloky a sdělil jim, že pokud budou mít nějakou připomínku,

aby si ji zapsaly, a jakmile protistrana dohovoří, dostanou čas tyto připomínky prezentovat. Mediátor také podotkl, že mobilní telefony při jednání zůstanou vypnuté, s čímž ani jedna strana neměla problém. Poté se mediátor klientek zeptal, jestli mají nějaký dotaz či připomínku k zatím sdělenému. Paní Plachá zcela neporozuměla zásadě důvěrnosti informací, mediátor proto znovu vysvětlil, že informace sdělené během mediačního řízení podléhají zásadě mlčenlivosti a mediátor je tak bez svolení obou stran nemůže nikomu poskytnout, pokud to není podmínkou pro výkon dohody nebo neexistuje závažný důvod pro zachování veřejného pořádku. S tímto vysvětlením byla paní Plachá spokojena, a vzhledem k tomu, že žádné další dotazy klientky neměly, mohl mediátor zahájit další fázi řízení.

5.3 Druhá fáze – mediátor naslouchá stranám

Druhou fází mediátor začne udělením slova iniciátorovi, jenž je vyzván ke stručnému vysvětlení své situace. Mediátor si dělá poznámky a snaží se z iniciátorova projevu zjistit pro mediaci důležité informace, tedy co fungovalo, kdy se situace změnila, co přestalo fungovat a co je pro stranu důležité právě teď a v budoucnu. Parafrázuje a shrne těžkosti a negativní pocity s tím spojené. Zrcadlením a respektováním jeho pocitů a prožitků pomůže sejmout tíhu z klienta, aby mohl zaujmout racionálnější postoj. Druhou stranu mezitím ujistí, že i ona dostane stejný prostor pro vyjádření své situace a není tedy nutné jakkoliv zasahovat do projevu iniciátora. Jakmile iniciátor dohovoří, mediátor shrne zásadní body jeho projevu. Jestliže iniciátor souhlasí, slovo je předáno protistraně, při jejímž projevu je postup totožný jako u prvního klienta. V těchto projevech se klienti většinou vystřídají několikrát, až mediátorovi objasní vše, co považují za potřebné. Úkolem mediátora je během této fáze stanovit předměty jednání. Přeformuluje stížnosti, které jsou klienty vnímány negativně, na potřeby, jejichž povaha je neutrální. Tím se také začíná měnit vnímání protistran sebe navzájem.

Před vyhlášením přestávky mediátor podpoří tuto změnu vyjmenováním toho, co je pro strany konfliktu společným. Po pauze tyto společné prvky znovu zopakuje a zapíše na tabuli, ale doplní je také o rozdílné potřeby, které každá strana má. Poté, co je strany odsouhlasí, zapíše

mediátor potřeby a předměty jednání, které z nich plynou. Tyto předměty jednání nepřirazuje ke jménům jednotlivých klientů, což má za efekt vtáhnutí klienta do řešení potřeb jeho mediačního partnera. Mediátor zjistí, zda chtějí klienti něco doplnit před tím, než přistoupí k další fázi.

Cíle této fáze:

- Určit, v čem se v rámci vnímání situace obě strany shodují a v čem se odlišují.
- Zjistit, jaké pocity a postoje jsou oběma stranám vlastní.
- Zjistit, jaké jsou skryté zájmy a potřeby obou stran.
- Stanovit předměty jednání.

Příklad druhé fáze: Mediátor vyzval nejprve paní Plachou, aby objasnila svoji situaci. Hlavní body si pečlivě zapsal do svých poznámek a poté si jejich reprodukci (např. technikami aktivního naslouchání – viz kap. 4.4) ověřil, zdali si správně porozuměli. Stejný postup následoval při projevu paní Nové, a aby odstranil negativní konotace z jejich projevů, jejich stížnosti poté přetransformoval do potřeb. Formuloval tedy potřeby a pocity paní Plaché s tím, že je nešťastná z negativní atmosféry v kanceláři, zmínil její pocit, že práci vykonává do značné míry sama a to často i po pracovní době a že jí záleží na jasně stanovených a neměnných pracovních pravidlech a postupech. Také jí dle mediátora vadí, když na ni někdo zvyšuje hlas, protože je zvyklá jednat v klidu. Paní Plachá toto potvrdila. Následně interpretuje potřeby a pocity paní Nové; také jí mrzí negativní ovzduší v kanceláři, ovšem je pro ni důležitá improvizace a tvůrčí a dynamický způsob řešení pracovních úkonů. Paní Nová má subjektivní pocit, že pracuje dostatečně, jelikož do pracovních úkolů v rámci své pracovní doby vkládá spoustu energie. Dle mediátora paní Nová jen nerada zvyšuje hlas, ovšem je zvyklá, že doma má konečné slovo, což v kanceláři neplatí. Také paní Nová s touto interpretací souhlasí. Mediátor tedy shrnul řečené, pochválil vzájemnou slušnost klientek při jednání a vyzdvihl body, ve kterých se obě spolupracovnice shodují, jako například lítost nad negativní atmosférou. Po přestávce na flipchartovou tabuli mediátor vypsál hlavní shody a rozdíly ve vnímání situace ze stran klientek. Poté se jich zeptal na jejich očekávání. Návrhy a témata důležité pro obě ženy opět zapsal na tabuli. Klientky z nich pak postupně společně vybraly předměty jednání – rozdělení práce, komunikace a spolupráce v týmu, rozdělení kompetencí a otázku pracovních postupů.

5.4 Třetí fáze – partneři si naslouchají navzájem

Tato fáze je důležitá pro zjištění, zda strany pochopily postoje partnerů a jejich důvody. Bez tohoto pochopení a přijetí není možné pokročit k další fázi, tedy k hledání návrhů řešení, a je nutné vrátit se k fázi předchozí, tedy k jednotlivým detailům konfliktu a k transformaci od negativního k neutrálnímu/pozitivnímu formulování. Mediátor klientům vysvětlí postup v této fázi. Strany si již vzájemně naslouchají při formulaci svých potřeb a pocitů. Hovoří již k sobě navzájem. V této chvíli je úkolem mediátora pomoci pochopit druhou stranu – proto reflektuje a reformuluje potřeby protistrany.

Mediátor také může podporovat klienty např. otázkami typu: Co si myslíte, co váš mediační partner prožíval při vysvětlování situace? nebo Jaký pocit právě popisoval? Tato fáze může vyvolat dvě protichůdné situace – strany buďto začnou spolupracovat, nebo se stále dohadují a zatím nejsou schopny vzájemného naslouchání. V tomto případě není možné pokračovat dále. Na konci této fáze jsou strany schopny si naslouchat a jejich reakce jsou pozitivnější. Mediátor vyzdvihne jejich nový přístup a zarámuje danou situaci – zdůrazní, co mají klienti společné. Poté může zahájit další fázi.

Cíle této fáze:

- Situaci interpretovat novým způsobem a dát jí neutrální/pozitivní konotaci.
- Napomáhat ke zlepšení komunikace mezi stranami.
- Zajistit, aby strany pochopily potřeby a pohledy protistran.

Příklad třetí fáze: Mediátor vybídl obě klientky, aby zopakovaly, jaké informace se dozvěděly o potřebách a pocitech protistrany. Nejprve vyzval paní Plachou.

Paní Plachá: *„Neměla jsem ponětí, že preferujete řešení pracovních problémů improvizací, paní Nová. Jakožto člověk, který má rád řád věcí a přesně daný postup, jsem často váš způsob řešení vnímala jako určitý druh provokace, ale nyní je mi již jasné, že je to vaše přirozenost a není to nic proti mně.“* Následně mediátor vybídl k reflexi paní Novou.

Paní Nová: *„Paní Plachá, já jsem zase netušila, že je pro vás natolik podstatné přesné časové rozvržení a dodržování předem určeného*

postupu. Kdybych to věděla, nesnažila bych se tak často o nové způsoby a improvizaci při řešení problémů. Nyní již vím, že vám, stejně jako mně, jde o co nejefektivnější spolupráci a dobro naší společnosti.“

Obě ženy si tak uvědomily, že vzájemná spolupráce rozhodně není nemožná, jak si na počátku myslely, jenom má každá odlišný styl práce a přístup k ní. To však nemusí být při spolupráci na škodu, naopak, při vhodném rozdělení kompetencí a úkolů může takovýto kompromis být velmi efektivní, což si obě spolupracovnice uvědomily.

5.5 Čtvrtá fáze – hledání návrhů řešení a jejich rozpracování do konkrétních kroků

Mediátor sdělí klientům, že si budou postupně představovat každý předmět, resp. téma jednání, na kterém se v dosavadním průběhu mediačního řízení dohodli s tím, že začnou od nejjednodušších a budou pokračovat ke složitějším. Ke každému předmětu pak stanoví mediátor určitý časový limit a vybídne strany, aby společně provedly brainstorming, při kterém budou mít za úkol říci veškerá řešení, která je napadnou, bez jakéhokoli hodnocení dobrého či špatného, proveditelného či neproveditelného atd. Mediátor veškerá tato řešení zapisuje na flipchartovou tabuli pod název daného předmětu jednání. Po skončení časového limitu všechna vyřčená řešení mediátor přečte a popřípadě dovysvětlí jejich význam. Následně klienti určí, která z navrhovaných řešení jsou pro každého z nich nepřijatelná a tato se poznačí. Tyto náměty pak klienti posoudí a za asistence mediátora vyberou taková řešení daného tématu, která budou prospěšná a přínosná pro oba dva. Celý tento postup se opakuje u každého z dohodnutých témat, následně se témata seřadí dle důležitosti. Dalším krokem je rozpracování vybraných námětů a společné stanovení kritérií hodnocených nápadů. Mediátor pomáhá konkretizovat příklady: Kolik osob to bude dělat? Kolik to bude stát? Dokdy to musí být hotovo?, nebo připomíná kritéria daná předpisem, např. při stavbě domu charakter pozemku, při dědickém řízení nárok na dědictví. Poté s klienty mediátor ještě jednou projde dohodnuté předměty jednání a jejich navrhované řešení, klienti mají poslední možnost něco doplnit či pozměnit, mediátor jim případně pomáhá s upřesněním. Následně mediátor přečte konečné návrhy a zeptá se klientů, jestli jsou jim srozumitelné a jasné.

Vždy je dobré mít pro každé téma v zásobě nějaké náhradní řešení, pokud by se stalo, že by z nějakého důvodu nebylo možné naplnit řešení původně dohodnuté. Někdy se také přistupuje k sankcím za nedodržení.

Cíle této fáze:

- Pomoci stranám konfliktu formulovat veškerá možná řešení jednotlivých předmětů jednání a vybrat z nich taková, která přinášejí zisky oběma stranám.
- Vymyslet a zpracovat pojistky, popř. sankce, které budou využity v případě, že dohodnutá řešení nebude možné realizovat.

Příklad čtvrté fáze: Mediátor oběma klientkám představil postup a techniky při této fázi. Paní Plachá nerozuměla výrazu brainstorming, mediátor jí proto vysvětlil, že jde o metodu produkce co největšího počtu nápadů na dané téma. Z dohodnutého seznamu témat pak mediátor stanovil to nejjednodušší – jak by měla probíhat účinná komunikace? Následně určil klientkám pětiminutový časový limit, během něhož měly za úkol vymyslet co nejvíce námětů. Oba partneři mediace vytvořili dohromady tyto návrhy: ráno, bez hodnocení, mezi čtyřma očima, v klidu, v kanceláři, u kávy, během pracovní doby, pravidelně a další. Z nich poté vybrali ty, na kterých se shodli, a vytvořili tak zatím obecnější návrh řešení, který zněl: komunikace o pracovních věcech se bude konat dvakrát týdně ráno v jejich kanceláři bez jakýchkoli hodnotících komentářů, pouze si např. sdělí, s čím potřebují pomoci. Stejným způsobem pokračovali i s dalšími dohodnutými tématy, nakonec i s těmi nejobtížnějšími. Poté si znovu vyjmenovali za asistence mediátora veškerá témata a navrhovaná řešení. Nyní přišel čas rozpracovat návrhy do konkrétních kroků. Vrátili se tedy k návrhu řešení účinné komunikace. Vzhledem ke svým časovým rozvrhům si partneři stanovili, že dialog o pracovních věcech bude probíhat každou středu a pátek od 9 hodin u kávy v jejich kanceláři, konečný čas si záměrně neurčili, jelikož někdy je toho k řešení více než jindy. Zároveň se dohodli, že každá ze spolupracovnic při tomto setkání vždy představí dokončené projekty, problematické projekty a vysvětlí, v čem potřebuje pomoc kolegyně. Druhá strana jí pak poskytne zpětnou vazbu a připomínky. Podobně pak kolegyně za pomoci mediátora rozpracovaly i všechna ostatní témata a jejich řešení. Při každém z nich si odpovídaly na otázky typu KDO, CO, JAK nebo ZA KOLIK, až byla připravena veškerá konkrétní řešení všech dohodnutých témat.

5.6 Pátá fáze – sepsání dohody a ukončení mediace

V této části mediátor požádá klienty, aby svými slovy opětovně formulovali dohodnutá řešení každého tématu a jejich detailní způsob provedení. Mediátor toto vše zapíše do dohody a doplní je o tzv. pojistky, tj. co se stane, když se něco nepodaří.

Tento postup může zahrnovat jak náhradní způsoby řešení, tak i třeba sankce, které pro klienta vyplynou v případě, že z jeho strany nebude možno řešení zajistit. Závaznost dohody netrvá po celý zbytek života partnerů, nýbrž do té doby, dokud budou trvat podmínky, za kterých byla dohoda sepsána. Jakmile tyto podmínky přestanou platit, závaznost dohody zaniká. Dohoda musí být konkrétní, reálná, vyrovnaná pro obě strany, dosažitelná, časově omezená a měřitelná. Dohodu uzavřou strany svým podpisem a podepsáním ji stvrdí také mediátor. Tím je mediační řízení završeno, mediátor poděkuje klientům za pozitivní přístup k jednání, připomene jim, že mediace mohou využít kdykoli znovu a s oběma se rozloučí.

Cíle této fáze:

- Sepsat dohodu, zahrnout do ní konečná řešení jednotlivých témat a jejich detailní provedení.
- Neopomenout v dohodě pojistky pro případ neuskutečnitelnosti některých dohodnutých řešení.
- Ukončit mediační řízení.

Příklad páté fáze: Mediátor vyzval obě ženy, aby svými slovy ještě jednou formulovaly veškerá témata, jejich řešení a konkrétní detaily zpracování, na kterých se dohodly. Vše zmíněné zapsal do dohody a doplnil je o pojistky pro případ, že by dohodnuté řešení nemohlo být realizováno. Sankce si mediační partneři nestanovili, jelikož věří, že dohodu vzájemně dodrží. Následně paní Plachá i paní Nová dohodu podepsaly, její platnost svých podpisem potvrdil také mediátor, který klientkám oznámil, že tato dohoda je závazná do té doby, dokud spolu budou v kanceláři a jejich spolupráce bude potřebná. Poté oběma poděkoval za vstřícné jednání a pozitivní přístup k řešení, připomněl jim možnost řízení kdykoliv opakovat a rozloučil se s nimi.

Také v rámci sociální práce autoři hovoří o různých fázích. Uvádím je pro srovnání.

Úlehla (2007) popisuje proces sociální práce v následujících fázích:

- **Příprava** – celý proces začíná už u přípravy na setkání s klientem. Příprava znamená vše, co se děje před rozhovorem s klientem. Příprava se týká zásadních otázek, kdo je pracovník, co je jeho poslání, co potřebuje umět, jaké má cíle, zdroje a východiska, o co se opírá a podobně. Úkolem pracovníka v této fázi je, aby věděl, co je zač a čím pomáhá. Dle Berg (2013) je také důležité promyslet si, co nejdůležitějšího budeme chtít klientovi sdělit.
- **Otevření** – druhým krokem je otevření. Otevření společné práce s klientem, sjednávání schůzky, uvedení do pracovny, první věty, první rozhovor, začátek každého rozhovoru. Jde o to, aby pracovník svým připojením ke klientovi pro něj vytvořil dostatek bezpečí. Sociální pracovník by podle Berg (2013) měl především zjistit, zda je klient ve správné kanceláři, co potřebuje a zda mu může pomoci.
- **Dojednávání** – dojednávání objednávky klienta a pozice pracovníka. Cílem je, aby bylo oběma stranám jasné, co mohou očekávat a nabídnout. Důležité je správně cíle formulovat. Sociální pracovník by se měl zabývat tím, čeho chce klient dosáhnout. Cíl by měl být pro zájemce významný, konkrétní, musí pojmenovat začátek a nikoli konec něčeho, musí být realistický a dosažení cíle musí stát klienta úsilí.
- **Průběh** – udržuje užitečné pracovní vztahy. Základním úkolem je dosažení společného cíle díky vyřešení problému. Zmiňuje také, že se v této fázi objeví 3 základní pracovní témata: zakázka, stížnost a návštěva. Zakázka probíhá během setkání s klientem, kdy se dojednává obsah a cíl spolupráce. Klient i pracovník chápou, že držitelem problému je klient. Klient je ochoten spolupracovat a přináší tedy do spolupráce zakázku. Stížnost se objevuje v průběhu setkání, kdy se identifikuje společně cíl péče a klient nevnímá, že on přináší řešení. Posledním pracovním tématem je návštěva a probíhá tak, že klient svůj problém nevnímá.
- **Ukončení** – fáze ukončení obsahuje tři části. V první se zabýváme pocity klienta a nazývá se uvolnění. Druhá stabilizuje klientovy změny a třetí je hodnotící. Podle Matouška (2003) je termín zakončení rozhodnutý už při sepisování smlouvy. To však nemusí znamenat, že

kontakt mezi klientem a sociálním pracovníkem skončí dnem uvedeným ve smlouvě. Úlehla (2007) tvrdí, že klient má právo ukončit kontakt s pracovníkem, protože jedině on má představu o tom, co mu může pomoci. V celém průběhu sociální práce mohou nastat problémy a překážky. Úlehla (2007) tvrdí, že základním nástrojem pracovníka je rozhovor. Schopnost pracovníka používat tento nástroj je závislá na tom, jak rozhovoru rozumí. Proto mohou někdy nastat problémy a překážky kvůli komunikaci. Berg (2013) klade největší důraz na přípravu setkání. Tvrdí, že nejlepší způsob přípravy je zjistit co nejvíce informací o klientovi, které by přispěly ke snadné komunikaci s ním.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Vyjmenujte jednotlivé fáze mediace.*
2. *Jaké techniky využije mediátor ve čtvrté fázi mediace?*
3. *Co předchází samotné mediaci ze strany mediátora?*
4. *Kdy je možné ukončit mediaci?*
5. *Co je cílem třetí fáze?*

6 Sepsání dohody a její náležitosti

Klíčová slova: *dohoda; právní akt; podpisy stran; identifikační údaje; pojistka*

Cílem mediace je uzavření dohody. Dohoda musí být dosažitelná, konkrétní a časově vymezená. Konečná dohoda obsahuje předmět jednání a přesný popis realizace jeho řešení, včetně postupu pro případné problémy – pojistku.

Dílčí dohody mohou být vypracovány i v celém průběhu procesu mediace – např. uvedení data příštího setkání, úkoly, které mají strany splnit do dalšího setkání, téma příštího jednání a další dohodnuté údaje. Tato dílčí dohoda je důležitá pro podporu dokončení celého procesu mediace, co a jak funguje nově, zaměření se na budoucnost a podporu důvěry v proces mediace.

Dohoda je definována v širší rovině jako dvoustranné či vícestranné právní jednání spočívající ve vzájemných a obsahově shodných projevech vůle smluvních stran směřujících ke vzniku, změně či zániku práv a povinností, které právní předpisy s takovými projevy vůle spojují.

Dohodu uzavřenou v mediaci je možné nechat potvrdit notářem a jako takovou, pokud strany souhlasí, použít např. u rozvodového soudu – a využít tak rychlejší nesporné rozvodové řízení – protože je hotova dohoda o péči a výchově nezletilých dětí a rozdělení společného majetku.

Z pohledu mediace je dohoda charakterizována takto:

- Je to výsledek souhlasného vyjednávání a je přijatelná pro všechny účastníky.
- Je napsána jazykem stran.
- Jednotlivé kroky jsou definovány pozitivně a berou v úvahu všechny okolnosti.
- Je vyvážená.
- Je závazná.

- Je „SMART“ = s – srozumitelná, m – měřitelná, a – akceptovatelná, r – realistická, t – termínovaná.

Výsledkem mediace však může být i dohoda o nedohodě, tedy, že strany nenašly společné řešení. I toto je regulární výsledek procesu mediace. Víme, že se nedohodneme a jsme srozuměni s tím, jaké následky bude mít nedohoda.

Dohoda by měla obsahovat:

- název (např. Dohoda o úpravě péče o Jana a Tomáše);
- termíny jednání;
- kontaktní údaje stran;
- předměty jednání (např. druh péče o Jana, zajištění volnočasových aktivit Tomáše);
- ke každému předmětu konkrétní dohodnuté kroky – kdo, co, kdy, jak;
- pojistka – co nastane, pokud nepůjde realizovat dohodnutý krok;
- prohlášení o dodržení;
- místo a datum sepsání;
- podpisy stran a mediátora.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *Kdo může uzavřít dohodu v rámci mediace?*
2. *Jaké základní údaje musí dohoda obsahovat?*
3. *Jaké jsou charakteristiky dohody?*
4. *V jaké fázi mediace se dohoda uzavírá?*
5. *Vysvětlete pojem SMART.*

7 Možnosti využití mediace v sociální práci

Klíčová slova: *rodinná mediace; kontraindikace k mediaci; civilní spory; probační a mediační služba*

7.1 Případy nevhodné k mediaci

V rámci popisu možností využití mediace v sociální práci je potřeba nejdříve popsat, ve kterých případech není vhodné mediaci použít. Mediace vychází z principu rovnosti mezi stranami. Mediace není doporučována v případech konfliktů spojených s násilím, kdy se jedna strana druhé bojí, kdy došlo k násilí mezi stranami. Skutečnost, že došlo k násilí mezi stranami, nemusí nutně znamenat, že mediaci nelze nikdy použít. Jinou oblastí, kde je potřeba pečlivě zvažovat použití mediace, je řešení dlouhodobých hlubokých emocionálních vztahových krizí. Tyto krize jsou vhodnější řešit psychoterapií.

Pro mediaci nejsou vhodné oblasti řešení problémů spojených s porušením základních občanských či ústavních práv – např. náboženství nebo rasová diskriminace. Mediace není schopna vyřešit problémy vyplývající z neutěšeného právního stavu. Za dodržování a ochranu lidských práv je zodpovědná každá země, její lidé a její právní systém.

Specifickou oblastí, kde není vhodné mediaci použít, je případ, kdy jedna ze stran je závislá na návykových látkách, klient trpí psychickou poruchou nebo u klienta s mentálním postižením.

Obdobně vymezuje nevhodné situace i další autor. Dle Matouška (2003) není vhodná mediace v situaci, při které účastníci sporu jednájí tvrdě a vítězství pro ně znamená porážku druhé strany, situace, ve kterých se jedná o ústavní práva či základní občanská práva, případy, kdy jedna strana použije hrozeb či fyzického násilí proti druhé straně, pokud jedna strana není ochotna dát k dispozici veškeré informace. Také není vhodná pro jedince, kteří chtějí řešit konflikt za cenu zřeknutí se vlastních práv, dále pro účastníky, kteří konzumují alkohol či drogy, s patolo-

gickými rysy osobnosti nebo agresivními tendencemi v chování, pokud si jedna strana přeje, aby rozhodnutí vykonala autorita. V neposlední řadě není mediace vhodná, pokud má mediátor morální či etické zábrany u osoby nebo předmětu sporu.

7.2 Mediace v civilních sporech

Do oblasti civilních sporů patří konflikty, které vznikají porušením práv lidí žijících v určitých vztazích v dané instituci či lokalitě.

Patří sem zejména:

- rodinná a partnerská mediace;
- obchodní mediace;
- mediace v pracovněprávních sporech;
- komunitní mediace;
- mediace v politice.

Nejrozšířenější oblastí využívání mediace je mediace v rodinných konfliktech. Rozlišujeme mediaci rodinnou a rozvodovou. Rodinná se zabývá řešením sporů vzniklých ve vzájemném soužití členů rodiny – rodičů, dětí, prarodičů, sourozenců apod. Oproti tomu rozvodová mediace je založena na rozpadu institutu manželství, případně registrovaného partnerství. Dále sem zahrnujeme mediaci partnerskou, která řeší problémy mezi stranami, mezi nimiž je dlouhodobý partnerský vztah.

Předmětem rodinné mediace bývá nejčastěji:

- uspořádání péče a výchovy dětí před, během a po rozvodu;
- majetkové vypořádání po rozvodu;
- předmanželské dohody;
- rozdělení majetku mezi pozůstalými;
- konflikty mezi rodiči a dospívajícími dětmi;
- konflikty mezi sourozenci;
- konflikty mezi prarodiči, rodiči a dětmi.

Princip rodinné mediace vychází z předpokladu, že většina rozcházejících se partnerů má zachovanou schopnost a vůli zůstat kompetentními

rodiči. Je pak možné oddělit postupně konfliktní partnerskou rovinu od roviny rodičovské. Mediace poté vychází z odpovědnosti rodičů za rozhodnutí, která ovlivní život jejich dětí.

Mediátoři v rozvodové mediaci hájí zájmy dětí, snaží se schválit takovou dohodu, která by děti nepoškodila. V případě, že se děti přímo mediace účastní, je potřeba velké obezřetnosti. Děti nesmějí být účastny rozhodování, v čí péči budou. Bude jim dán prostor vyjádřit svá přání, ale hlavní odpovědnost nesou rodiče. Vhodným okamžikem pro zapojení dětí do mediace je až fáze, kdy jsou rodiče společně schopni nastínit konstruktivní řešení situace. Možností, jak zapojit děti do procesu mediace, je vedení odděleného jednání s nimi a také možnost, kdy dítě či děti zastupuje opatrovník. Mediátor musí mít neustále na mysli, že období rozpadu partnerství a rozchodu je emočně náročné pro oba rodiče, může tak být snížena jejich citlivost vůči dětem, i když právě nyní toto děti nejvíce potřebují.

Velký prostor pro uplatnění mediace v netrestní oblasti nabízí propojení do oblasti poskytování sociálních služeb. Bylo provedeno několik empirických výzkumů, které potvrzují výše naznačený záměr, že k výkonu mediace může docházet a dochází i v rámci zákona o sociálních službách.

Do právního systému naší republiky byl přijat zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v roce 2006. Od té doby proběhlo několik úprav.

Zákon o sociálních službách upravuje problematiku poskytování sociálních služeb, které jsou určitou formou pomoci nebo podpory v nepříznivých sociálních situacích oprávněným fyzickým osobám – státní občané České republiky, občané členského státu Evropské unie a jejich rodinní příslušníci, pokud jsou hlášeni k pobytu na území České republiky apod.

Zákon o sociálních službách definuje sociální službu v § 3 písm. a) jako činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Sociální služby rozděluje zákon o sociálních službách v § 32 na:

- sociální poradenství;
- služby sociální péče;
- služby sociální prevence.

Dále pak v § 33 zakotvuje formy jejich poskytování. Sociální služby mohou být poskytovány jako služby:

- pobytové;
- ambulantní;
- terénní.

Do zákona o sociálních službách se může mediace konkrétně promítnout do odborného sociálního poradenství, které spadá pod sociální poradenství, zakotveného v § 37 zákona o sociálních službách a v případě sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi upravených v § 65 zákona o sociálních službách, jež zákon o sociálních službách řadí pod služby sociální prevence.

Odborné sociální poradenství podle § 37 odst. 3 zákona o sociálních službách je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí a ve speciálních lůžkových zdravotnických zařízeních hospicového typu; zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností, a to dle § 37 odst. 4 a § 47 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Dále pak tento zákon v § 20 obsahuje tři základní činnosti, kterými jsou:

- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím;
- sociálněterapeutické činnosti;
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi v § 65 odst. 1 zákona o sociálních službách jsou vymezeny jako ambulantní služby poskytované rodině s dítětem, u kterého je jeho vývoj ohrožen v důsledku dopadů dlouhodobě krizové sociální situace, kterou rodiče nedokážou sami bez pomoci překonat a u kterého existují další rizika ohrožení jeho vývoje a dle § 65 odst. 2 téhož zákona obsahují čtyři základní činnosti, kterými jsou:

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti;
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím;
- sociálněterapeutické činnosti;

- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Odborné sociální poradenství a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi jsou poskytovány bezplatně, což vyplývá z § 72 zákona o sociálních službách.

Dalším důležitým zákonem, který do této oblasti zasahuje, je zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí. Ten mimo jiné upravuje poskytování sociálně-právní ochrany dětí pověřenými osobami na základě pověření. Toto pověření je nezbytnou podmínkou pro poskytování sociálních služeb zaměřených na děti. Z toho vyplývá, že poskytování již zmíněné sociální služby – sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi – je úzce propojena se sociálně-právní ochranou dětí a jedna nemůže fungovat bez druhé.

Každá registrovaná sociální služba musí také naplňovat standardy kvality sociálních služeb.

Jak uvádějí Holá a kol. (2013), jsou standardy rozděleny do tří základních okruhů:

1. Procedurální:

- cíle a způsoby poskytování sociálních služeb;
- ochrana práv osob;
- jednání se zájemci o sociální službu;
- smlouva o poskytování sociální služby;
- individuální plánování sociální služby;
- dokumentace o poskytování sociální služby;
- stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby;
- návaznost na další dostupné zdroje.

2. Personální:

- personální a organizační zajištění sociální služby;
- profesní rozvoj zaměstnanců.

3. Provozní:

- místní a časová dostupnost poskytované sociální služby;
- informovanost o poskytované sociální službě;
- prostředí a podmínky;
- nouzové a havarijní situace;
- zvyšování kvality sociální služby.

Všechny tyto standardy je potřeba dodržovat i v rámci mediace. Jaké je tedy odlišení mezi sociálním pracovníkem a mediátorem? Dle mnoha autorů je práce mediátora a sociálního pracovníka velmi podobná. Proto nástin odlišností je velmi obtížný a pouze ilustrativní, neboť v konečném důsledku by se oba měli řídit obdobnými zásadami a principy.

Dle Strnadové (2011) je role mediátora nezávislá a neutrální. Asociace mediátorů České republiky tvrdí, že k základním principům role mediátora patří především neradit stranám, nehodnotit a nestát vnitřně na straně „oběti“.

Plamínek (2013) doplňuje ještě hlavní povinnosti mediátora, kterými jsou pomáhat ostatním, ne sobě, zprostředkovat komunikaci, určovat proces, být nestranný, dbát na orientaci a nerozhodovat o věci. Matoušek (2003) zase uvádí, že mezi hlavní úkoly mediátora patří vysvětlení procesu mediace, její fáze a postupy, usnadnit komunikaci a být odpovědný za proces mediace, shromažďovat informace o daném případě a pracovat se stanovisky, emocemi a postoji klientů, analyzovat informace a definovat sporné body.

Odpovědnost mediátora je velká. Mediátor vede mediační jednání a odpovídá kompletně za celý jeho průběh. Dle Etického kodexu Komory mediátorů a facilitátorů ČR má mediátor odpovědnost za dobrovolnost. Je povinen respektovat rozhodnutí kterékoli strany o ukončení mediace. Je odpovědný za důvěru v mediaci, nestrannost procesu, je povinen zachovávat nezávislý a nestranný přístup k oběma stranám procesu. Je odpovědný za respekt a správné vedení mediačního procesu.

Sociální pracovník dle Matouška (2003) pracuje s klienty, s jejich rodinou a přirozenou skupinou. Mezi klienty patří i uměle vytvořená skupina jako např. školní třída. Další skupinou jsou organizace, které řídí činnost agentur poskytujících sociální služby. Cílovou skupinou jsou i místní lidé žijící v jednom místě. Sociální pracovník se ve své profesi v rámci povinností a práv pohybuje dle Matouška (2003) v rovině právního systému, zaměstnavatelem a profesními standardy.

Institucionální rámec je důležitý, protože sociální pracovník zasahuje do života klientů a je potřeba, aby jeho právo zasahovat bylo legitimní. Odhaduje také detaily ze života klientů – proto jsou důležitá pravidla, která zajišťují klientům ochranu (Matoušek, 2003).

Práva a povinnosti se v ideálním případě mohou prolínat. Vždy to tak není a je na sociálním pracovníkovi, jak se v danou chvíli rozhodne. Může

se stát, že bude jednat podle svých povinností, které jsou definované zákonem a zaměstnavatelem. Tato pravidla ho chrání před odpovědností, ale zároveň determinují v jednání.

Odpovědnost a autorita jsou pro sociální práci velice významné pojmy, jsou to pojmy příbuzné a oba jsou součástí osobního vlivu na klienta. Autoritu rozdělujeme na dva hlavní typy: autoritu formální a autoritu přirozenou. Autorita formální vzniká z postavení či pozice sociálního pracovníka. Přirozená autorita je někdy vhodná nebo nutná k dotvoření celkové autority sociálního pracovníka. Odpovědnost s autoritou úzce souvisí, protože vyplývá z plnění každé funkce a role. Sociální pracovník má odpovědnost za sebe (vzdělání, odborná příprava, organizace svého času na pracovišti, kvalitní příprava na jednání s klientem, vytváření vhodného prostředí na pracovišti, dobré prosazování své profese na veřejnosti). Dále má odpovědnost za kontakt s klientem (individuální a objektivní jednání), nenechá se ovlivnit předsudky a stereotypy, snaží se klienta akceptovat a pochopit a v neposlední řadě má odpovědnost za obsah práce s klientem (nabídka klientovi všech dostupných řešení, dostatečný prostor při komunikaci, prostor pro vyjádření klientova názoru, poskytnutí všech dostupných zdrojů a informací, dostatečná asistence při nápravě situace).

Role mediátora je nezávislá a neutrální. Mediátor nepředstavuje žádnou stranu, ale zaměřuje se na pomoc obou stran dosáhnout přijatelné dohody. Role sociálního pracovníka je pomáhat, současně ale mnohdy přechází do role kontroly.

Další oblasti civilních sporů:

A. Obchodní mediace

Plámínek (2013) tvrdí, že má v této oblasti mediace velkou naději. Užívá se pro řešení obchodních a podnikatelských sporů, pracovních sporů a konfliktů uvnitř firem. Může jít o spory mezi majiteli firmy a zaměstnanci. Dle Holé (2011) se mediace do této oblasti přirozeně rozvinula od soudního rozhodování přes arbitrážní řízení. Uvádí také, že základní ideologie a principy mediace zůstávají stejné, má však svá specifika v cílech, přístupech mediátorů, mediačních uspořádáních a používaných technikách.

B. Mediace v pracovněprávních sporech

Specifický druh mediace řeší chronické a situační konflikty v rámci pracovněprávních vztahů a v organizaci práce. Jedná se např. o hodnocení pracovníků, rozdělování úkolů, obtěžování, konflikty mezi pracovníky, vedení týmu nebo ukončení pracovních poměrů. Dle Holé (2011) má tato mediace svá specifika – především procesní a vztahová. Vztahy na pracovišti jsou citlivou oblastí pozic, proto mediační jednání a celkový kontext mediace tuto skutečnost musí respektovat.

C. Mediace v politice a diplomacii

Plamínek (2013) uvádí, že mediace v politice a diplomacii se uplatňuje jak ve vnitřních věcech jednotlivých států, tak i v mezinárodních vztazích a při tlumení válečných konfliktů. Mediační prvky nese pochopitelně i běžná práce diplomatů v mírových podmínkách a i u nás se diplomaté se základy mediace v Diplomatické akademii seznamují.

Holá (2011) uvádí, že diplomaté považují toto zprostředkování za jednu ze svých nejdůležitějších aktivit, protože jedna z důležitých vlastností demokratických politiků by měla být schopnost zprostředkovat komunikaci, setkání, dohody a kontakt s hodnotami, kulturami a poznáním.

D. Komunitní mediace

Komunitní mediace se zabývá konflikty v komunitách. Dle Holé (2011) do této oblasti patří spory sousedů, generační konflikty v komunitě či konflikty občanů s institucemi. Mediace v politice a diplomacii obsahuje např. dohody při politických jednáních jednotlivých stran, vyjednávání o programu vlády a rozpočtu. Dle National Association for Community Mediation je komunitní mediace konstruktivní postup pro řešení rozdílných a konfliktů mezi jednotlivci, skupinami a organizacemi, je alternativou k vyhýbání se placení daní, destruktivní konfrontací, delším soudním sporům a násilím.

7.3 Mediace v trestních řízeních

O mediaci v rámci trestního procesu se v naší republice začalo diskutovat zejména po roce 1989 v souvislosti s úvahami o alternativních způsobech řešení trestních věcí.

Mediace má ukotvení ve dvou zákonech. První je zákon č. 257/2000 Sb., o probaci a mediaci. Mediace je definována tak, že je to mimosoudní zprostředkování za účelem řešení sporu mezi obviněným a poškozeným. V zákoně je mediace neoddělitelně spjata s probací, kterou vykonává probační pracovník.

Druhým zákonem, ve kterém je zakotvena mediace, je zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci. Mediace je zákonem definována jako postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů. V této oblasti se mediace zabývá širším okruhem sporů.

Vědomosti profesionálního mediátora přesahují daleko více zákonů, než které jsou zde uvedeny.

Patří mezi ně:

- zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 85/1996 Sb., o advokacii, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů;
- zákon č. 218/2003 Sb., o odpovědnosti mládeže za protiprávní činy a o soudnictví ve věci mládeže, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí a mládeže, ve znění pozdějších předpisů; a další.

Důležitým krokem v rámci mediace v trestních věcech bylo zřízení Probační a mediační služby (dále jen PMS).

PMS je vymezena především zákonem č. 257/2000 Sb., o PMS a ve změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 65/1965 Sb., zákoníkem práce, ve znění pozdějších předpisů, a zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí. Probační a mediační služba je specializovaná sociální služba působící v rámci

Ministerstva spravedlnosti ČR. Pracují v ní úředníci a asistenti PMS. Její činnost je zaměřena na práci s pachateli a oběťmi trestných činů (Matoušek a kol., 2005). Hlavní pracovní náplní je probace a mediace. PMS se při práci s klienty zaměřuje hlavně na jejich motivaci, podporu a řešení následků trestného činu. Hlavními subjekty, se kterými PMS spolupracuje, jsou obvinění, poškození, lidé z jejich blízkého sociálního okolí, orgány činné v trestním řízení a další, které spolupracují na naplnění trestní spravedlnosti. Spolupráce s těmito subjekty se liší podle jednotlivých fází trestního řízení.

Matoušek a kol. (2005) uvádějí, že PMS je mladou institucí. Stejně jako vývoj jiných podobných institucí měl i zde velký vliv na vznik PMS vývoj naší země a společensko-politické souvislosti. Úzkou, ale významnou úlohu při procesu vzniku PMS sehrály sociální práce a pomáhající profese. Přibližně od konce šedesátých let 20. století můžeme hovořit o prvních krocích, kdy byl uveden systém sociálních kurátorů a kurátorů mládeže. Spolu s ním se začala rozvíjet sociální práce ve věznicích. Po roce 1989 došlo v České republice k převratným změnám. Ty se týkaly i reformy justice a vězeňského systému. Změnily se tresty i opatření a postavení poškozeného v trestním řízení bylo více zohledňováno. Prvním konkrétním krokem směrem k mediaci a probaci bylo založení předpisů, které vedly k novým institutům, jako jsou odklony od klasického trestního stíhání, alternativy k potrestání nebo alternativy k trestu odnětí svobody. V praxi by se tyto instituty neobešly bez probace a mediace. Studenti a učitelé Filozofické fakulty UK v Praze se zasadili o základní koncepci probace a mediace v naší zemi a založili Sdružení pro rozvoj sociální práce v trestní justici (v roce 1994). K základním aktivitám, o které se zasloužilo Sdružení, patřily semináře, odborná setkání, projekty pro ověření probace a mediace v podmínkách ČR.

První místa probačních úředníků byla založena k 1. 1. 1996 na soudech, kde tuto práci vykonávali dřívější administrativní pracovníci těchto soudů. Díky tomuto kroku se dostali první sociální pracovníci do justice a začali v praxi prosazovat postupy probace a mediace.

Teprve k 1. 1. 2001 vznikla státní organizace s působností po celé republice podle zákona o PMS České republiky. Zákon č. 218/2003 Sb., o odpovědnosti mládeže za protiprávní činy a o soudnictví ve věcech mládeže byl dalším významným krokem při řešení provinění osob mladších osmnácti let. Byla zde zakotvena kompetence PMS při přípravě, ulo-

žení a zajištění výkonu opatření (trestních, ochranných a výchovných). Zákon č. 189/1994 Sb., o vyšších soudních úřednících byl základem pro pracovníky odborného aparátu soudů k výkonu probační činnosti, v době před přijetím zákona o PMS ČR. O podmíněně propuštěné se v této době starali sociální kurátoři. Institut dohledu se do trestního zákonodárství ČR povedlo ukotvit až po vzniku PMS.

Předmětem mediace jsou méně závažné trestné činy, podle zákona o PMS se nesmí jednat o trestný čin s horní hranicí odnětí svobody pět let. Pokud hovoříme o mediaci v trestním řízení, termín „klient“ je nahrazen slovy „pachatel“ a „poškozený“. Pro pachatele trestného činu, který je možné řešit touto formou, je mediace zcela výhodná. Jelikož se jedná o dobrovolný proces, pro pachatele představuje možnost získat lepší postavení během trestního řízení, protože se aktivně účastní na odstranění následků, které svou trestnou činností způsobil. Dále je pro pachatele výhodná z důvodu nezapsání trestného činu do rejstříku trestů.

Mediace jako metoda řešení konfliktů, souvisejících s trestním stíháním, je předmětem zájmu řady mezinárodních organizací, např. Rady Evropy. Pozornost mediaci je věnována především v doporučeních, která Rada Evropy vydává. Doporučení Rady Evropy stanovují základní principy mediačního procesu, které by měly být členskými zeměmi dodržovány. Z těch zásadních materiálů k mediaci je potřeba zmínit Doporučení rady Evropy č. (99) 19, týkající se zprostředkování, resp. mediace v trestních věcech.

Hlavní principy Doporučení jsou následující:

- Mediace v trestních věcech by se měla uskutečnit jen pokud k ní strany dají svobodně souhlas. Stranám by mělo být umožněno, aby svůj souhlas mohly kdykoliv odvolat.
- Mediátorům by měla být dána dostatečná autonomie v rámci systému trestního soudnictví.
- Legislativa by měla usnadnit mediaci v trestních věcech.
- Na proces mediace by se měly vztahovat základní procesní záruky; zejména by strany měly mít právo na právní pomoc, na tlumočnické služby, nezletilí by měli mít navíc právo i na rodičovskou pomoc.
- Rozhodnutí předat trestní věc k mediaci stejně i hodnocení výsledku mediačního řízení by mělo být vyhrazeno orgánům trestního soudnictví.

- Dříve, než strany dají svůj souhlas s mediací, měly by být plně informovány o svých právech, povaze mediačního řízení a možných důsledcích svého rozhodnutí.
- Zvláštní nařízení a právní ochrana mladistvých v soudním řízeních by se měly vztahovat rovněž i na jejich účast v mediaci v trestních věcech.
- Základní skutečnosti případu by měly být běžným způsobem odsouhlaseny oběma stranami jako základ pro mediaci. Účast v mediaci by neměla být použita jako důkaz přiznání viny v dalším trestním řízení.
- Zjevná nerovnost účastníků mediace s ohledem na faktory, jako jsou věk stran, vyspělost nebo duševní schopnosti, by měla být vzata v úvahu předtím, než případ bude předán k mediaci.
- Rozhodnutí o předání trestní věci k mediaci by mělo zahrnovat přiměřený časový limit, v průběhu kterého by kompetentní orgány trestního soudnictví měly být informovány o stavu mediačního řízení.
- Vyrovnání závazků založených na mediačních dohodách by mělo mít stejný statut jako soudní rozhodnutí a mělo by vyloučit trestní stíhání ohledně stejných skutečností.
- Pokud bude případ předán zpět orgánům trestního soudnictví, aniž by došlo k dohodě mezi stranami, nebo po neúspěchu splnění takové dohody, rozhodnutí o dalším postupu by mělo být učiněno bez odkladu.
- Orgány poskytující mediační služby by měly mít dostatečnou autonomii v plnění svých povinností. Jejich činnost by měla být upravena zákonem. Mediátoři by měli projít školením, než začnou s prováděním mediace, a měli by být soustavně doškolení. Jejich školení by se mělo zaměřit na poskytnutí vysoké úrovně způsobilosti a vzít v úvahu dovednosti z oblasti řešení konfliktů, specifické požadavky na práci s oběťmi a pachateli a základní znalost systému trestního soudnictví.
- Před začátkem mediace by měl být mediátor informován o všech závažných skutečnostech případu a vybaven nutnými dokumenty od kompetentních orgánů trestního soudnictví.
- Mediace by měla být prováděna nestranným způsobem, musí být založena na skutkové podstatě případu a na potřebách a přáních stran. Mediace by měla být prováděna na místech, kam nemá veřejnost volný přístup. Mediátor by měl vždy respektovat důstojnost stran a za-

jistit, aby strany spolu jednaly se vzájemnou úctou. Mediace by měla být prováděna efektivně, ale tempem, které je pro strany zvládnutelné.

- K dohodám by strany měly dospět dobrovolně. Dohody by měly obsahovat pouze rozumné a přiměřené závazky.
- Navzdory zásadě důvěrnosti by měl mediátor předat příslušným orgánům trestního řízení jakoukoliv informaci ohledně bezprostředně hrozících závažných trestných činů, která by vyšla najevo během mediace.
- Mediátor by měl podat orgánům trestního soudnictví zprávu o mediaci a jejím výsledku, zpráva by neměla obsahovat záznamy mediálních rozhovorů ani názor mediátora na chování stran v průběhu zprostředkování.
- Členské státy EU by měly podporovat výzkum a vyhodnocení účinnosti mediace v trestních záležitostech.

Kontrolní otázky a úkoly:

1. *V jakých oblastech mezilidských konfliktů se mediace využívá?*
2. *Vysvětlete pojem rodinná mediace.*
3. *V kterých případech není vhodné mediaci použít?*
4. *Co jsou standardy sociálních služeb a jak souvisejí s mediací?*
5. *Vyjmenujte zákony, které se týkají mediace v oblasti trestních řízení.*

Použitá a doporučená literatura

1. BERG, I. K. (2013). Posílení rodiny. Praha: Portál. 168 s. ISBN 978-80-262-0500-5.
2. BRZOBOHATÝ, R., POLÁKOVÁ, L., HORÁČEK, T. (2016). Rukověť mediátora aneb Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora. Právo, politologie, sociologie, 160 s. ISBN 978-80-7552-221-4.
3. HOLÁ, L. (2003). Mediace – způsob řešení mezilidských vztahů. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-0467-6.
4. HOLÁ, L. (2011). Mediace v teorii a praxi. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-3134-6.
5. HOLÁ, L. a kol. (2013). Mediace a možnosti využití v praxi. Praha: Grada, 512 s. ISBN 978-80-247-4109-3.
6. KOPŘIVA, K. (2006). Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese. 5.vyd. Praha: Portál, 147 s. ISBN 80-7367-181-6.
7. LEVICKÁ, J. (2003). Metódy sociálnej práce. Trnava: VeV, 121 s. ISBN 80-8-074-38-3.
8. MATOUŠEK, O. (2003). Metody a řízení sociální práce. 3. vyd. Praha: Portál, 400 s. ISBN 978-80-262-0213-4.
9. MATOUŠEK, O. a kol. (2001). Základy sociální práce. Praha: Portál, 312 s. ISBN 978-80-262-0211-0.
10. MATOUŠEK, O., KODYMOVÁ, P., KOLÁČKOVÁ, J. (eds) (2005). Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi. Praha: Portál, 352 s. ISBN 978-80-7367-818-0.
11. NAVRÁTIL, P. (2001). Teorie a metody sociální práce. Brno: Marek Zeman, 168 s. ISBN 80-903070-0-0
12. PLAMÍNEK, J. (2013). Mediace: neúčinnější lék na konflikty. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.
13. SADALLA, G., HENRIQUEZ, M., HOLMBERG, M. (1996). Konflikt, kořen života: průvodce řešením konfliktů pro učitele středních škol. Praha: Partners Czech, 196 s. ISBN 80-239-3339-6.
14. STRNADOVÁ, V. (2011). Interpersonální komunikace. Hradec Králové: Gaudemus, 542 s. ISBN 978-80-7435-157-0.

15. ŠÍŠKOVÁ, T. (2012). Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora. Praha: Portál, 208 s. ISBN 978-80-262-0091-8.
16. ŠÍŠKOVÁ, T. (ed.) (2016). Průvodce rodinnou mediací. Praha: Portál, 256 s. ISBN 978-80-262-1157-0.
17. ÚLEHLA, I. (2007). Umění pomáhat. 3. vyd. Praha: SLON, 128 s. ISBN 978-80-8642-936-6.



MEDIÁTORSTVÍ V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Martina Ramešová

Vydavatel: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zdravotně sociální fakulta

Sazba a jazyková redakce: Zuzana Straková

Tisk: Typodesign, s. r. o., České Budějovice

1. vydání 2019

58 stran

ISBN 978-80-7394-735-4