



Jiří Plamínek

MEDIACE

Nejúčinnější lék na konflikty

Principy a předpoklady mediace

Role a nástroje mediátora

Proces mediace

Mediace v české praxi

*Mé dceři Báře – s láskou a vděčností za to,
že zatímco já psal své knížky a řešil spory jiných lidí,
ona nejen dospěla ve svobodného člověka,
ale i objevila radost z pomáhání druhým*

Jiří Plamínek

MEDIACE

Nejúčinnější lék na konflikty

Principy a předpoklady mediace

Role a nástroje mediátora

Proces mediace

Mediace v české praxi



Grada Publishing

Fotografie na přední straně obálky byla pořízena v **přírodním parku Costa Rica v Americe** a zachycuje soutok horského toku z kamenité oblasti s nížinným tokem s přírodními sedlinami.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Mediace

Nejúčinnější lék na konflikty

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5283. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba Jan Šístek
Počet stran 168
První vydání, Praha 2013
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Design © Eva Hradiláková
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5031-6

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8710-7 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8711-4 (ve formátu EPUB)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Přehledný obsah

1 Řešení sporů a problémů	9
1.1 Život systémů	13
1.2 Motor vývoje	15
1.3 Věci a vztahy	18
1.4 Zvládání sporů a problémů	22
1.5 Vývoj interpersonálního konfliktu	26
2 Zkušenosti z vyjednávání	31
2.1 Komunikace o komunikaci	32
2.2 Depersonifikace sporů	34
2.3 Jednání o zájmech	36
2.4 Péče o spokojenost	40
2.5 Motivace k dohodě	45
3 Principy a předpoklady mediace	49
3.1 Definice, účastníci a cíle mediace	50
3.2 Výhody mediace	55
3.3 Předpoklady úspěchu mediace	57
3.4 Hlavní principy mediace	61
3.5 Spektrum přístupů k mediaci	69
4 Role mediátora	77
4.1 Pomáhá ostatním, ne sobě	78
4.2 Zprostředkuje komunikaci	79
4.3 Určuje proces	81

4.4	Je nestranný	83
4.5	Dbá o orientaci	84
4.6	Nerozhoduje o věci	86
4.7	Analyzuje kauzu	89
4.8	Ovlivňuje vztahy	90
5	Proces mediace	93
5.1	Příprava na mediaci	95
5.2	Zahájení mediace	99
5.3	Sběr informací	103
5.4	Definice témat	105
5.5	Hledání možností	107
5.6	Hodnocení možností	109
5.7	Formulace výsledků	110
5.8	Realizace a korekce	113
6	Nástroje mediátora	117
6.1	Otázky	118
6.2	Aktivní naslouchání	122
6.3	Transformace sdělení	125
6.4	Techniky řešení problémů	130
6.5	Instrukce	134
6.6	Komentáře	136
6.7	Shrnování	139
6.8	Zápis a neverbální komunikace	141
7	Mediace v české praxi	147
7.1	Rozsah užití mediace	148
7.2	Vývoj české mediace	155
7.3	Zkoušky mediátorů	158
7.4	Knihy o mediaci	162
7.5	Vzdělávání mediátorů	164

Dobrý den,

jsem ráda, že jste mne otevřeli. Jmenuji se *Mediace* a jsem knížka o velmi perspektivním přístupu k řešení konfliktů. Mně i mému autorovi se na mediaci líbí, že je dobrovolná a tvořivá a hlavně – že odmítá násilí.

Mediaci najdete na polovině cesty mezi soudy a vyjednáváním. U soudu se rozhoduje za vás – o tom, jak bude jednání probíhat, i o tom, jaký bude jeho výsledek. Při vyjednávání naopak držíte obojí – tedy způsob i výsledek jednání – pod svou kontrolou. Nejste ovšem sami – stejnou kontrolu mají i ostatní strany vašeho sporu.

Moderní mediace se prosadila díky snaze vybrat ze soudního řízení a vyjednávání dobré a odstranit neúčinné. Ponechává na stranách sporu rozhodnutí o tom, zda a na čem se dohodnou, ale starost o způsob, jakým k tomuto rozhodnutí dojdou, svěčuje nestrannému expertovi – mediátorovi.

Mediátoři věří, že účastníci konfliktu vědí nebo cítí nejlépe, co potřebují a chtějí, a že mohou najít lepší řešení než kdokoli jiný, včetně expertů či soudců. Aby to šlo hladce, je třeba jim v tom – nestranně a nenásilně – pomoci. Pokud mediátor převezme odpovědnost za proces, mohou se účastníci sporu plně věnovat věci a hledat řešení, se kterým budou spokojeni.

Když se můj autor s mediací v roce 1991 seznámil, byla to láska na první pohled. Rychle se stal služebně nejstarším mediátorem v České republice. I když už napsal zhruba patnáct jiných knížek, práci na mně dlouho odkládal.

Stále říkal, že na to ještě není dost zralý. Cítil se vždycky trochu jako „táta české mediace“ a měl pocit, že bych měla být reprezentativní monografií. Nedávno se ale neudržel, a tak jsem byla počata. Narodila jsem se jako praktická příručka pro mediátory a další účastníky mediace.

V souladu s tím ve mně není moc teorie. Odpovídám spíše na otázku, proč tu mediaci máme, čím nám může pomoci a jak se při mediaci chovat v roli mediátora i v roli účastníků sporu.

Začínám povídáním o konfliktech, které dávají mediaci život a smysl, a o vyjednávání, na jehož letitá ramena se moderní mediace postavila. Od třetí kapitoly už do mne téma mediace vstupuje naplno.

Kdybyste chtěli kontaktovat mého autora, třeba mu o mně nebo o mediaci něco napsat, najdete jej na adresách

jplaminek@seznam.cz

a

www.jiriplaminek.cz.

Pokud vím, vše, co dostal od čtenářů, pečlivě čte, a váží si každého dopisu a zprávy. Říká, že pochvala potěší a kritika pomůže. Ale hlavně jej inspirují dotazy a zajímavé příklady a kauzy. Oba, tedy já i můj autor, budeme rádi, když mne shledáte užitečnou.

Vaše *Mediace*

KAPITOLA 1

Řešení sporů a problémů

I když by bylo možná pro většinu z nás příjemnější přechíst si o sobě něco jiného, musím strážlivě konstatovat, že jako biologický druh nejsme příliš výjimeční. Se sobě příbuznými živočichy máme my, lidé více společného než rozdílného.

Naše těla mají podobné složení a využívají výsledků stejných evolučních experimentů jako těla jiných organismů. Naše geny, tedy vlastně návody na výrobu těl z bílkovin a dalších látek, jsou s geny našich zvířecích příbuzných téměř shodné – liší se jen v detailech.

A totéž – i když v trochu menší míře – platí i pro naše chování. I tam užíváme zkušeností svých biologických předků. I když máme dar vědomí, možná (ale opravdu jen možná) jako jediný biologický druh na této planetě, a umíme myslet, většina našeho chování, a to zejména chování v přímém ohrožení a při snaze zachovat kontinuitu života, je nevědomá, podobná chování jiných primátů, savců či obratlovců.

I motor našeho života je založen na stejném principu. To, co nás motivuje k úsilí, je základní **potřeba spokojenosti**. Snažíme se dělat to, co je pro nás příjemné ve svých důsledcích, a vyvarovat se chování s nepříjemnými důsledky. Tím se učíme. Chování, které vyvolává následky, jež jsou pro nás příjemné, máme tendenci opakovat a fixovat. Tímto způsobem se učíme například vztahům k lidem a hodnotám.

Příklad

Pokud na někoho, kdo nám dělá potíže, fyzicky nebo symbolicky zaútočíme a on se vyleká a ustoupí, můžeme prožívat své vítězství jako příjemný pocit. A příště se zřejmě o to víc budeme snažit v případě konfliktu znovu útočit.

Je to přirozené, právě jsme pocítili **apetenci**, chuť hledat příjemné fyzické i psychické stavy a setrvávat v nich. Apetence tedy působí setrvačně, vede k návykům. Kouzlo apetence je mocné a jeho vliv snese srovnání pouze s významem pocitů v situacích opačných, tj. když následky chování jsou nepříjemné.

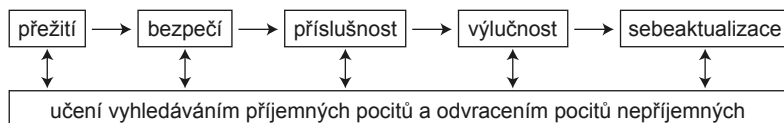
Takové chování máme tendenci spíše opouštět, nevyhledávat, vzdalovat se mu a nahrazovat jej jiným. Cítíme opak apetence – **averzi**. Averse nás nutí naše chování přehodnocovat a zdokonalovat. Působí tedy změnu, pro-

střednictvím hrozby nepříjemných pocitů narušuje naše přirozené setrvačné tendence.

Příklad

Pokud náš odvetný útok z předcházejícího příkladu skončí nepříjemnými pocity na naší straně, pravděpodobně se příště pokusíme prosadit své zájmy jinak. Možná půjde jen o promyšlenější útok, ale zcela stejné chování to zřejmě nebude.

Potřeba prožívat příjemné pocity a vyhýbat se pocitům nepříjemným je zcela primární. Je například **silnější než všechny potřeby**, které popsal Abraham H. Maslow ve své proslulé hierarchii potřeb. Pokusná zvířata dávají přednost přímému vyvolávání příjemných pocitů pomocí elektrod, zavedených do mozku, před jídlem, pitím i pářením.



Obrázek 1 Význam učení pro volbu způsobu uspokojování základních potřeb maslowovské hierarchie

(Inspirováno hierarchií potřeb Abrahama H. Maslowa, doplněno a modifikováno)

Prožívání těchto pocitů tedy tvoří jakési podloží maslowovských a jiných potřeb, jak naznačují na obrázku 1. Ovlivňuje všechny výše ležící potřeby od těch fyziologických, zajišťujících přežití (reprodukce, metabolismus), v prvním patře Maslowovy hierarchie potřeb až po potřeby sebeaktualizace (smysl života, transcending užitečnost, osobní rozvoj) v patře pátém.

Ve své snaze prožívat příjemné a vyhýbat se nepříjemnému se můžeme pochopitelně **dostat do rozporu** se svým okolím nebo se sebou samým. Můžeme narazit na podobné potřeby jiných lidí, limity našeho pracovního

či životního prostředí, na konfliktní potřeby svého organismu nebo na rozpor mezi naším současným chováním a jeho budoucími důsledky.

Příklady

Můžeme například narazit na problém omezených zdrojů. V potřebě prožívat příjemné pocity můžeme spotřebovávat více zdrojů, než umíme obnovit. Tak si můžeme jako jednotlivci či rodiny půjčovat více peněz, než dokážeme splatit, a prožívat příjemné pocity za cenu dluhů a na úkor nepříjemných pocitů budoucích.

Něco podobného děláme jako biologický druh. Čerpáme ze svého prostředí více zdrojů, než dokáží přírodní procesy doplnit, a ukládáme do něho více plyných, kapalných i pevných odpadů, než dokáže prostředí zpracovat tak, aby zůstalo v rovnováze.

Do rozporu se mohou dostat také různé složky naší osobnosti. Svědomí nám může říkat, že něco není eticky správné, kdežto pragmatická část naší osobnosti může zdůrazňovat, že je to výhodné, případně naše hravé, dobrodružné já může cítit, že život bez rizika by nebyl úplný. Sigmund Freud a Eric Berne udělali z podobných úvah model psychiky, předpokládající, že z nás hovoří tu superego („rodič“), tu ego („dospělý“), tu id („dítě“).

A konečně, velmi snadno se můžeme dostat do rozporu s jinými lidmi, pokud s nimi například soutěžíme o zcela současné, ale omezené zdroje. Můžeme se například ucházet o pracovní pozici, o kterou stojí více zájemců, nebo o vítězství na olympiádě, o které může stát také někdo jiný.

Takové situace vnímáme a prožíváme jako konfliktní. Každý z nás se v nich chová v souladu s tím, jaké vzorce chování zdědil po svých předcích a vybudoval ze zkušeností svého dosavadního života. Protože takové **konfliktní situace** bývají malými a velkými křížovatkami života, je velmi užitečné o nich vědět co nejvíce.

1.1 Život systémů

Vše, co reálně existuje, má povahu systémů. **Systémy** mají pozoruhodnou vlastnost: k jejich popsání a pochopení nestačí jen výčet jejich prvků nebo složek. Tím se liší od množin, kde výčet prvků k definici množiny plně stačí. To, co mají systémy navíc ve srovnání s množinami, jsou vztahy mezi složkami (například mezi členy rodiny nebo fyzikálními veličinami).

Poznámka

Je zajímavé, že množiny, na rozdíl od systémů, existují jen imaginárně, jako teoretický konstrukt. Zato systémy mohou být imaginární, fyzicky neexistující (například vědecké teorie), stejně jako reálné (planety, atomy, organismy, ale také rodiny, týmy nebo firmy). Všechna reálná, fyzicky existující jsoucna mají povahu systémů – nemohou existovat mimo vztahy, tedy izolovaně.

Vztahy určují systém stejně jako jeho složky. Jsou stejně důležité. Živočich není nahodilým seskupením orgánů, tkání nebo buněk. Dýchá, žije nebo myslí, jen když jsou tyto buňky, tkáně a orgány určitým způsobem uspořádány a propojeny. Vztahy mezi nimi definují organismus stejně jako jeho složky.

Totéž platí pro ostatní systémy. Tým není jen množinou svých členů. Je skupinou lidí se specifickými vztahy. Ve fotbalovém týmu někdo chytá v brance a někdo střílí góly. A někdo jiný brání soupeřům střílet branky a další zase přihrává, aby střelci mohli skórovat.

Ale ani kámen není žádnou množinou. Horniny mají své složky – nerosty – určitým způsobem uspořádány. Mluvíme o jejich strukturách a texturách. Určitou stavbu – tedy vztahy mezi složkami – ovšem mají i ty nerosty.

Systémy se mezi sebou liší vztahem k pohybu a rovnováze. **Rovnováha** je stav systému, ve kterém je výslednice všech působení v systému nulová. Lidsky řečeno, nic se neděje. Mnohé neživé systémy (například právě horniny) jsou schopné navenek dlouhodobě setrvat v rovnováze (i když jen díky tomu, že v jejich nitru probíhá neustálý pohyb částic). Jiné neživé systémy se i při pohledu zvenčí neustále mění – například atmosféra Země, jež však naštěstí také osciluje kolem určitého rovnovážného stavu.

Pro živé systémy je kmitání kolem rovnováhy přímo charakteristické. Veličiny v našem těle stále oscilují. Neustále se mění náš krevní tlak, obsah cukru v krvi, míra únavy, pocit sytosti – to vše kolísá kolem nějakého průměrného stavu.

Velká výchylka (například velký pokles tlaku způsobený masivním krvácením) by znamenala naši smrt. Některé hodnoty se ovšem mění systematicky, nevratně, a jejich změny vymezují náš vývoj, ontogenezi našeho konkrétního organismu, naši cestu od početí ke smrti.

Pokud systémy obsahují mechanismy, které jim znemožňují vychýlit se mimo meze, jež umožňují jejich existenci, jsou stabilní. **Stabilita** je tedy schopnost systémů udržovat rovnováhu (resistence), vracet se do ní (resilience) nebo se měnit a systematicky posunovat rovnováhu, aniž by byla ohrožena existence systému (vývoj).

Rovnováha je tedy stav systému, stabilita jeho schopnost být blízko rovnováze. Rovnováha je v reálném světě imaginární pojem. V některých měřicích to může vypadat, že se nic neděje, že některé systémy jsou v dokonalé rovnováze, ale to je jen zdání. Ve skutečnosti se každé reálné jouscno mění a vyvíjí. To platí nejen pro živé systémy, ale i pro kameny (diamanty tedy nejsou ani zdaleka věčné), pro naši planetu, pro náš vesmír.

Změna je tedy vlastností existence. To, co se o změnu zasluhuje, jsou odchylky systémů od rovnováhy nebo stability. Tyto odchylky vznikají působením konfliktů. **Konflikt** je klíčovou charakteristikou reálného jouscna. Jde o faktor, který přináší do systémů nerovnováhu či nestabilitu.

Poznámka

Konflikty bývají v literatuře občas definovány jako „střet něčeho s něčím“. To je dobrý popis konfliktu, ale jako definice má velký háček, protože jde spíše o překlad (flictus je latinský výraz pro střet či srážku, „definice“ tedy říká, že „střet je střet něčeho s něčím“, z pohledu logiky je tautologií a trochu se podobá cimrmanovskému absolutnímu rýmu). Jiné definice svazují konflikty jen se světem lidí, což je sice praktické, ale připravuje nás to o souvislosti a část metodické inspirace.

1.2 Motor vývoje

O konfliktech tedy můžeme říci, že jsou neodstranitelnou charakteristikou bytí. Tím, že porušují rovnováhu nebo stabilitu, konflikty systémy **dynamizují** a umožňují jejich pohyb a vývoj. Bez konfliktů by nebylo vývoje, protože vývoj probíhá jen díky konfliktům.

Konflikty jsou tedy palivem do motoru vývoje. Vlastním motorem vývoje je potom řešení konfliktů. Pokud systém umí své konflikty zvládat nebo dokonce využívat ke svému vývoji, má budoucnost. Pokud s tím má problémy, je ohrožen (viz také kapitola 2.1).

Využívání konfliktů k podpoře vývoje je běžné v přírodních podmínkách i v lidské společnosti. Moderní demokratické systémy například vkládají do svých ústav konflikt mezi zákonodárnou, výkonnou a soudní mocí. Je-li vliv těchto sil srovnatelný, zajišťuje stabilitu a umožňuje správě společnosti vyvíjet se právě v konfliktech mezi nimi.

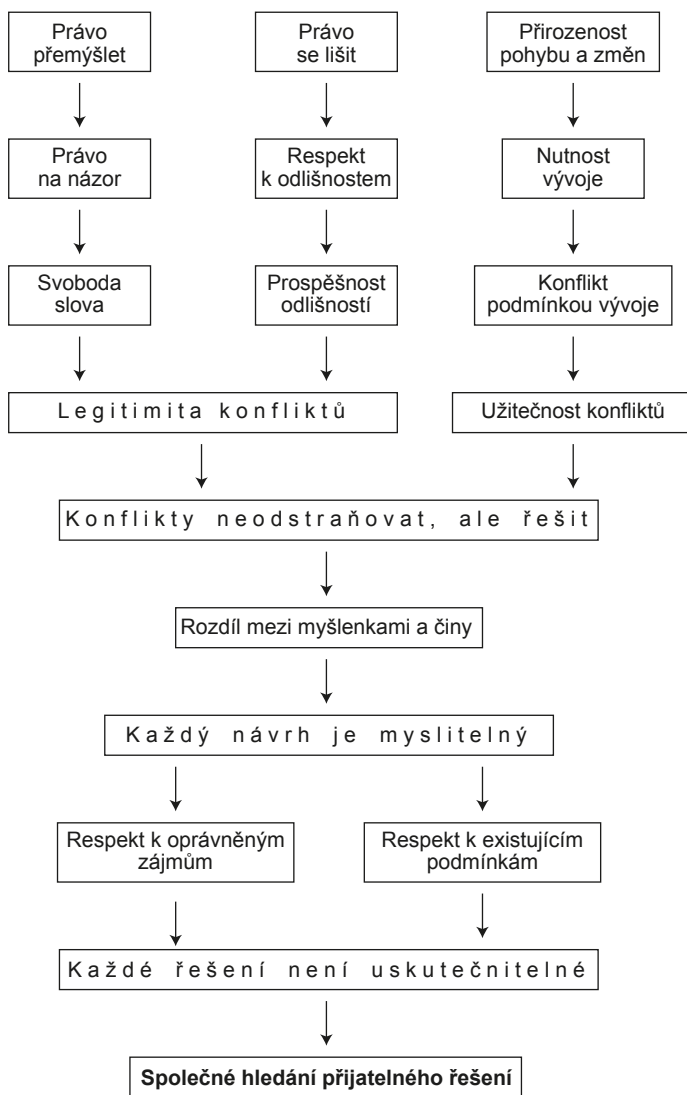
Snad z výše uvedeného vyplývá, že je účelné z konfliktů sejmut masky padouchů, kteří nám pouze komplikují život. Je třeba vnímat, že mnohé konflikty jsou životodárné, že se díky nim můžeme mnohému naučit a hodně získat.

Tato myšlenka je také vyústěním **pozitivního přístupu** ke konfliktům mezi lidmi (obrázek 2), který je v zásadě nezbytný proto, abychom uspěli v disciplínách, jako jsou mediace nebo facilitace. Bez přijetí konfliktů mezi běžné charakteristiky našeho života, jež mohou být stejně příznivé jako pustošivé, nemůžeme při jejich řešení ani pomáhat, ani být úspěšní. Obrázek 2 jsem upravitel podle vzoru ze své starší knížky *Synergický management* (Argo, 2000, str. 267), v níž je také možné najít další podrobnosti.

O tom, zda bude konflikt v dané situaci prospěšný nebo škodlivý, rozhoduje kontext, tedy jeviště, na kterém se konflikt odehrává, a také percepce konfliktu, tedy přístup hlavních protagonistů k němu. Proto jsou klíčové zásady pozitivního přístupu ke konfliktům tolik důležité.

Úvaha, na které je pozitivní přístup ke konfliktům založen, začíná u lidských práv. Jedno ze zcela zásadních práv je jistě právo samostatně a originálně myslet a vytvářet a osvojovat si **vlastní názory**. Toto právo, právo na názor, nám nelze odcizit, může je omezit nebo odejmout jen nemoc, úraz nebo smrt.

Právo myslet si své umožňuje důstojný niterný život, ale pro tak společenského živočicha, jakým je člověk, k úplné spokojenosti nemůže stačit.



Obrázek 2 Pozitivní přístup ke konfliktům

Jsme zvyklí své myšlenky a názory sdělovat druhým, sdílet je s nimi. Říkat, co si myslíme, je také základním právem.

Je-li tato **svoboda slova** omezována, bývá to známkou potíží ve společnosti. Čím vyšší je příkon myšlenek do společnosti, tím větší je její myšlenkové bohatství. Pochopitelně to znamená, že budou šířeny i myšlenky krajně pochybné, nepravdivé, neužitečné, nezajímavé, mylné a škodlivé. O tom, že konkrétní myšlenky takové jsou, by však neměl rozhodovat žádný cenzor nebo úředník a ve zdravé společnosti dokonce ani soudy a zákony.

Není-li společnost nemocná, nemusí proti špatným myšlenkám bojovat násilím. Již celá tři desetiletí při každé vhodné i nevhodné příležitosti opakuji svůj názor, že špatná myšlenka by měla žít na okraji zájmu společnosti **nikoliv proto, že je zakazovaná, ale proto, že je špatná.**

Říkal jsem to v osmdesátých letech minulého století, kdy to bylo nanejvýš palčivé a aktuální, říkám to i dnes, kdy – přes naprostou neporovnatelnost situace tehdy a nyní – stále ještě existují slova, za jejichž vyřčení můžeme jít do vězení. Otcem je mi v tomto Voltaire se svou slavnou větou o boji za právo oponentů říkat to, s čím on nesouhlasí.

Lidé se liší, liší se tedy logicky mohou jejich názory a slova. Tyto odlišnosti, v souznění s Voltairem, bychom měli respektovat. Nemá smysl je potírat, zesměšňovat, a dokonce ani ignorovat. Je třeba jim naslouchat, tolerovat je a přemýšlet o nich.

Odlišnosti jsou tedy legitimní a prospěšné. Díky nim se tříbí a rozvíjí názory. Nikoliv stejné, ale odlišné názory katalyzují vznik nových nápadů a řešení. Bez odlišností by vyschl pramen lidské invence a vývojových změn. **Tolerance odlišností** je – po právu myslet a svobodě slova – třetím pilířem pozitivního přístupu ke konfliktům.

Jsou-li názorové odlišnosti – stejně jako třeba rozdílné zájmy – přirozené a legitimní, jsou zřejmě přirozené a legitimní i konflikty mezi lidmi. Ty vznikají právě při střetu odlišností. Jak víme, narušují rovnováhu a podmiňují vývoj. Konflikty je tedy žádoucí tolerovat úplně stejně jako odlišnosti.

Je tedy smysluprázdne snažit se konfliktů zbavit. Pokoušet se je odstranit z našich životů. Ony k němu patří jako k vodníkovi červené boty nebo vykotlaná vrba. Konflikt, který ignorujeme, se spontánně vyřeší jen málokdy. Většinou v ústraní vykvasí v konflikt větší, záluďnější a ničivější. Není-li tedy možné konflikty odstraňovat a není-li rozumné je přehlížet, zbývá nám především třetí možnost – snaha účinně je řešit.