

Lenka Holá a kolektiv



MEDIACE A MOŽNOSTI VYUŽITÍ V PRAXI



 **GRADA®**

Autorský kolektiv:

Westphalová Lenka, JUDr., Ph.D.
Labáth Vladimír, prof. PaedDr., Ph.D.
Rozehnalová Naděžda, prof. JUDr., CSc.
Křivohlavý Jaro, prof. PhDr., CSc.
Šámal Pavel, prof. JUDr., Ph.D.
Urbanová Martina, doc. PhDr., Ph.D.
Sobotková Irena, doc. PhDr., CSc.
Tamm Marina, prof. Dr. iur.
Hrušáková Milana, JUDr., Ph.D.
Spáčil Ondřej, JUDr.
Šámalová Milada, JUDr.
Šauerová Markéta, PhDr., Ph.D.
Tomášek Jan, PhDr., Ph.D.
Špejra Michal, Mgr.
Stanislav Antonín, Mgr.
Steinbergerová Dorota, Mgr.
Cholenský Robert, Mgr., Ph.D.
Kovářová Kochová Ingrid, Mgr., Ph.D.
Emmerová Ingrid, doc. PhDr., Ph.D.
Šucha Matúš, PhDr., Ph.D.
Hruška Petr, Ing.
Slavík Michal, PaedDr., Ph.D.
Smolík Arnošt, PhDr., Ph.D.
Šobáňová Petra, Mgr., Ph.D.
Skarupská Helena, PhDr., Ph.D.
Brzobohatý Robin, Mgr.
Sprinz Petr, Mgr., LL.M.
Prchal Petr, Mgr.
Nováková Sabina, Bc., DiS.
Vasičáková Očenášová Zuzana, Mgr.

Lenka Holá a kolektiv

MEDIACE A MOŽNOSTI VYUŽITÍ V PRAXI

Grada Publishing

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.

Kniha byla vydána s finanční podporou Právnické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

PhDr. Lenka Holá, Ph.D., a kolektiv

**MEDIACE A MOŽNOSTI VYUŽITÍ
V PRAXI**

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 5306. publikaci

Recenzovali:

prof. JUDr. Milana Hrušáková, CSc.
PhDr. Dušan Ondrušek, CSc.

Kapitolu 11 z němčiny přeložila Mgr. Renata Klčová

Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín
Sazba a zlom Jan Šístek
Zpracování obálky Michal Němec
Počet stran 512
Vydání 1., 2013

Vytisklo TISK CENTRUM, s.r.o., Moravany

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-4109-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8775-6 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8776-3 (ve formátu EPUB)

OBSAH

PŘEDMLUVA	13
<i>(Lenka Holá)</i>	
1. MEZILIDSKÉ VZTAHY A JEJICH PROMĚNY V MEDIACI	17
<i>(Jaro Křivohlavý)</i>	
1.1 Konflikty, kompromisy a mediace – oč jde?	17
1.2 Modelování interakce mezi dvěma a více lidmi	18
1.3 Psychologický pohled na druhy konfliktů	18
1.4 Pojetí mezilidských vztahů a jejich dynamiky jako her	19
1.5 Modelování interpersonálních konfliktů	19
1.6 Respekt k osobnostním charakteristikám účastníků sporu	19
1.7 Vzájemné postoje účastníků mediace	20
1.8 Odlišnost vnímání sebe a partnera	20
1.9 Postoje jedné strany ke druhé	21
1.10 Projevy postojů partnerů k sobě navzájem	21
1.11 Chod informací v mediačním procesu	21
1.12 Celková orientace dvojice	22
1.13 Další podněty na závěr	23
2. INDIVIDUÁLNÍ STYL MEDIÁTORA	25
<i>(Vladimír Labáth)</i>	
3. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ MEDIÁTORŮ	37
<i>(Lenka Holá)</i>	
3.1 Úvod	37
3.2 Kompetence	37
3.3 Vzdělání a vzdělávání mediátorů	41
3.4 Vzdělávání mediátorů ve vybraných evropských zemích	46
3.5 Další vzdělávání v mediaci	54
3.6 Systém vzdělávání mediátorů	56
3.7 Závěr	63
4. KVALIFIKACE MEDIÁTORA – HODNOCENÍ KVALITY MEDIACE	65
<i>(Robin Brzobohatý)</i>	
4.1 Úvod	65
4.2 Důležitost kvalifikace mediátorů	65
4.3 Kvalifikace a její smysl	66
4.4 Čtyři mechanismy kvalifikace	67
4.5 Metody provádění předběžných mechanismů kvalifikace	70
4.6 Kvalifikace na základě posouzení výkonu – český kontext	72
4.7 Kritéria hodnocení mediátorů	72
4.8 Historie kompetenčních modelů	74
4.9 Hodnoticí model mediátora San Diego Mediation Centre	77
4.10 Kompetenční model „Mediační diamant“ – český kontext	80
4.11 Závěr	86

5. PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY RODINNÉ MEDIACE	87
<i>(Irena Sobotková)</i>	
5.1 Úvod	87
5.2 Charakteristika a principy rodinné mediace	88
5.3 Přístupy k rodinné mediaci	90
5.4 Aplikační oblasti rodinné mediace	92
5.5 Perspektivy a výzvy v rodinné mediaci	95
6. LEGISLATIVNÍ MOŽNOSTI A MEZE MEDIACE KONFLIKTU V RODINNĚPRÁVNÍCH VZTAZÍCH	99
<i>(Lenka Westphalová, Ondřej Spáčil, Milana Hrušáková)</i>	
6.1 Úvod	99
6.2 Mediace a mediátor	100
6.3 Zásady činnosti mediátora a principy mediace	101
6.4 Srovnání mediace a soudního řízení	102
6.5 Dobrovolnost mediace	103
6.6 Rodinněprávní vztahy a konflikty	105
6.7 Právní zakotvení rodinné mediace a její specifika	107
6.8 Mediace jako nástroj sociálněprávní ochrany	113
6.9 Právní úprava podle zákona o mediaci	114
6.10 Praktická zkušenost: úskalí mediace vykonávané advokátem	116
6.11 Požadavky na vzdělání – právník ano, či ne?	118
6.12 Závěr	120
7. VYUŽITÍ MEDIACE V SOCIÁLNÍ PRÁCI Z POHLEDU SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ	121
<i>(Petra Šobánková)</i>	
7.1 Úvod	121
7.2 Vztah mediace a sociální práce	121
7.3 Cíle a metody výzkumu	122
7.4 Účel výzkumu	123
7.5 Výzkumný problém a výzkumná otázka	123
7.6 Výzkumný soubor	125
7.7 Metoda sběru a zpracování dat	125
7.8 Přehled výsledků a závěrů	127
7.9 Závěr	137
8. RODINNÁ MEDIACE JAKO SOCIÁLNÍ SLUŽBA	139
<i>(Sabina Nováková, Lenka Holá)</i>	
8.1 Úvod	139
8.2 Fond ohrožených dětí a mediační centrum	139
8.3 Mediace, rodinná mediace	141
8.4 Sociální služba, zákon o sociálních službách	142
8.5 Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi v kontextu pověření k výkonu sociálněprávní ochrany dětí	144
8.6 Podmínky a pravidla rodinné mediace jako sociální služby	147
8.7 Financování sociálních služeb a bezplatnost	151
8.8 Přiblížení praxe mediačního centra	151
8.9 Závěr	155

9. TĚLO A NEVERBALITA V MEDIACI	157
<i>(Zuzana Vasičáková Očenášová)</i>	
9.1 Úvod	157
9.2 Mysl a tělo, jazyk a pohyb	157
9.3 Školy a studie o neverbalitě	158
9.4 Nabídka východisek pro práci s neverbalitou v mediaci	160
10. NA KŘÍŽOVATCE MEZI MEDIACÍ A ROZHODČÍM ŘÍZENÍM?	169
<i>(Naděžda Rozebnalová)</i>	
10.1 Úvod	169
10.2 Jak lze řešit spory v obchodní komunitě aneb Není jediné cesty	170
10.3 K některým alternativním prostředkům řešení sporů	172
10.4 Regulovat, proč regulovat a co regulovat	176
10.5 Závěr	179
11. PRÁVNĚ-EKONOMICKÉ ASPEKTY MEDIACE	181
<i>(Marina Tamm)</i>	
11.1 Úvod	181
11.2 Materiálněprávní a formálně procesněprávní požadavky na spravedlivé rozhodnutí	181
11.3 Mediaci jako výraz subjektivně--interdisciplinárního řešení k posílení funkce právního urovnání sporu	182
11.4 Právně-ekonomické aspekty mediace (detailně)	184
11.5 Zakomponování právně-ekonomických úvah do německého návrhu mediačního zákona	185
11.6 Závěr	188
12. NOVÁ PRÁVNÍ ÚPRAVA MEDIACE NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY V KONTEXTU ÚPRAVY MEDIACE VE SPOLKOVÉ REPUBLICE NĚMECKO A RAKOUSKÉ REPUBLICE	189
<i>(Antonín Stanislav, Dorota Steinbergerová)</i>	
12.1 Úvod	189
12.2 Legislativní proces přípravy a schvalování zákona o mediaci v netrestních věcech na území České republiky	190
12.3 Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci)	197
12.4 Mediaci ve Spolkové republice Německo a v Rakouské republice	201
13. POVINNOST MLČENLIVOSTI MEDIÁTORA A DALŠÍCH OSOB ZÚČASTNĚNÝCH NA MEDIACI	207
<i>(Robert Cholenský)</i>	
13.1 Úvod	207
13.2 Zákon o mediaci – mlčenlivost mediátora	207
13.3 Zákon o mediaci – dohled nad činností mediátora	213
13.4 Zákon o mediaci – mlčenlivost ostatních účastníků mediace	214
13.5 Jak ve světle zákona prakticky zajistit mlčenlivost ostatních účastníků mediace?	217
13.6 Ochrana důvěrnosti mediace v USA – exkurz	220
13.7 Závěr	228

14. LIMITY A MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ MEDIACE V INSOLVENČNÍM ŘÍZENÍ	229
<i>(Petr Sprinz)</i>	
14.1 Úvod	229
14.2 O mediaci a insolvenčním řízení	230
14.3 Mediaci před zahájením řízení	231
14.4 Mediaci a zahájení insolvenčního řízení	237
14.5 Další průběh insolvenčního řízení a uplatnění mediaci	238
14.6 Reorganizační plán a možnosti uplatnění mediaci	240
14.7 Závěr	241
15. MEDIACE A NÁHRADA ÚJMY NA ZDRAVÍ VZNIKLÉ VE ZDRAVOTNICTVÍ	243
<i>(Ingrid Kovářová-Kochová)</i>	
15.1 Úvod	243
15.2 Spory o náhradu újmy na zdraví	244
15.3 Zákon o mediaci ve vztahu k řízení ve věcech náhrady škody na zdraví ve zdravotnictví	248
15.4 Podnět rakouský	250
15.5 Podnět anglický	251
15.6 Závěr	254
16. MEDIACE VE VĚCECH AUTORSKOPRÁVNÍCH	257
<i>(Petr Prchal)</i>	
16.1 Úvod	257
16.2 Autorskoprávní konflikty	257
16.3 Mediaci jako způsob řešení konfliktů	259
16.4 Výhody mediaci	261
16.5 O vhodnosti a nevhodnosti využití mediaci	262
16.6 Mediaci versus arbitráž	264
16.7 Fáze mediaci	265
16.8 Poskytovatelé autorskoprávní mediaci a mediační pravidla	265
16.9 WIPO mediaci	266
16.10 Zákon o mediaci v České republice	267
16.11 Autorskoprávní mediaci při sjednávání kolektivních a hromadných smluv	268
16.12 Závěr	269
17. UPLATNĚNÍ MEDIACE V TRESTNÍM ŘÍZENÍ	271
<i>(Pavel Šámal)</i>	
17.1 Úvod	271
17.2 Koncept restorativní justice a mediaci	272
17.3 Mediaci v trestním řízení	277
17.4 Využití mediaci v rámci diferenciaci přístupů k trestné činnosti	286
18. MEDIACE JAKO NÁSTROJ SOCIÁLNÍ KONTROLY V POSTMODERNÍ SPOLEČNOSTI – VYBRANÉ SOCIOLOGICKÉ ASPEKTY MEDIACE	289
<i>(Martina Urbanová)</i>	
18.1 Úvod	289
18.2 Sociální kontrola	291
18.3 Postmoderní společnost	292
18.4 Riziková a síťová společnost	294

18.5	Mediace na základě sociologických paradigmat	295
18.6	Přednosti a limity	301
18.7	Závěr	303
19.	MEDIACE VE SLOVENSKÉ REPUBLICE A MOŽNOSTI UPLATNĚNÍ SOCIÁLNÍCH PEDAGOGŮ V NÍ	305
	<i>(Ingrid Emmerová)</i>	
19.1	Úvod	305
19.2	Vznik a současný stav mediace na Slovensku	306
19.3	Mediátor jako pomáhající odborník ve Slovenské republice	311
19.4	Možnosti uplatnění sociálních pedagogů v oblasti mediace	312
19.5	Závěr	316
20.	MEDIACE V SOUDNICTVÍ VE VĚCECH MLÁDEŽE	317
	<i>(Milada Šámalová)</i>	
20.1	Úvod	317
20.2	Obecně k mediaci u mladistvých	318
20.3	Podmínky realizace mediace u mladistvých	319
20.4	Uplatnění mediace v řízení proti mladistvým	322
20.5	Závěr	325
21.	MEDIACE MEZI PACHATELEM A OBĚTÍ TRESTNÉ ČINNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE	327
	<i>(Michal Špejra, Jan Tomášek)</i>	
21.1	Úvod	327
21.2	Mediace v trestních věcech v České republice	328
21.3	Zkušenosti pachatelů a obětí s mediací	330
21.4	Zkušenosti probačních úředníků – mediátorů	339
21.5	Závěr	343
22.	VYUŽITÍ MEDIACE V PRÁCI VÝCHOVNÉHO PORADCE	345
	<i>(Helena Skarupská)</i>	
22.1	Úvod	345
22.2	Škola a školní prostředí	345
22.3	Školní konflikt	346
22.4	Výchovné poradenství a výchovný poradce	349
22.5	Metody práce výchovného poradce	351
22.6	Používané postupy mediace v práci výchovného poradce	352
22.7	Nároky na vybavení prostoru pro mediaci ve škole	359
22.8	Srovnání činnosti výchovného poradce a mediátora	360
22.9	Mediace v současné české škole	361
22.10	Návrh k dalšímu rozvoji školního poradenství	361
22.11	Závěr	363
23.	PRVKY MEDIACE V PRÁCI ŠKOLNÍHO INTERVENČNÍHO TÝMU	365
	<i>(Michal Slavík, Arnošt Smolík)</i>	
23.1	Úvod	365
23.2	Dítě ze sociálně vyloučeného prostředí jako možný zdroj konfliktů v české škole	366
23.3	Řešení konfliktu prostřednictvím třetí strany, dvouvrstvý model	368
23.4	Intervenční týmy	368

23.5	Nástin průběhu vlastní intervence	371
23.6	Školní mediátor	374
23.7	Závěr	377
24.	VRSTEVNICKÉ PROGRAMY JAKO FORMA ŠKOLNÍ MEDIACE	379
	<i>(Markéta Šauerová)</i>	
24.1	Úvod	379
24.2	Mediace	379
24.3	Význam školní mediace	381
24.4	Edukační rozměr školní mediace	382
24.5	Subjekty školní mediace	383
24.6	Osobnostní předpoklady mediátora působícího ve školním prostředí	384
24.7	Etika v práci mediátora ve školním prostředí	386
24.8	Mediace prostřednictvím školního psychologa	386
24.9	Mediace prostřednictvím učitelů	387
24.10	Peer mediace, využití vlivu autority vrstevníků	387
24.11	Principy využívání peer programů ve školní mediaci	388
24.12	Šetření zaměřené na změny v sociálních preferencích u dětí mladšího školního věku	389
24.13	Kvalitní diagnostika – princip úspěchu vrstevnických programů	391
24.14	Příprava peer mediátora	392
24.15	Závěr	393
25.	MOŽNOSTI A MEZE VYUŽITÍ KOUČINKU V PROCESU MEDIACE	395
	<i>(Matúš Šucha, Petr Hruška)</i>	
25.1	Úvod	395
25.2	Srovnání právní úpravy koučinku a mediace	395
25.3	Mediace a koučink – teoretická východiska	399
25.4	Mediace a koučink – společné a rozdílné znaky	402
25.5	Konflikt koučink a mediační koučink	402
25.6	Příklady využití koučinku v mediaci	404
25.7	Zkušenosti ze zahraničí	405
25.8	Závěr	406
	PŘÍLOHY	407
	PŘÍLOHA 1: MEDIACE MEZI PACHATELEM A POZŮSTALÝMI PO OBĚTECH DOPRAVNÍCH NEHOD – PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI ÚŘEDNÍKA PMS ČR	409
	PŘÍLOHA 2: UPLATNĚNÍ MEDIACE PŘI ŘEŠENÍ NÁSLEDKŮ PROVINĚNÍ SPÁCHANÉHO MLADISTVÝM PACHATELEM – PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI PMS ČR	416
	PŘÍLOHA 3: VYUŽITÍ MEDIACE U DLOUHODOBĚ ABSTINUJÍCÍCH KLIENTŮ SE ZÁVISLOSTÍ	422
	PŘÍLOHA 4: PROFESIONALIZACE MEDIACE V KONTEXTU ČINNOSTI ASOCIACE MEDIÁTORŮ ČR	432

PŘÍLOHA 5: INTERDISCIPLINÁRNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ RODINNÝCH SPORŮ	438
PŘÍLOHA 6: COLLABORATIVE LAW / PRÁVO SPOLUPRÁCE – NOVÝ TREND V ŘEŠENÍ SPORŮ	453
PŘÍLOHA 7: VZDĚLÁVÁNÍ A DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ MEDIÁTORŮ V SR	456
PŘÍLOHA 8: VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ V MEDIACI	458
PŘÍLOHA 9: ČESKO-SLOVENSKÉ MEDIAČNÍ FÓRUM	469
SHRNUTÍ	475
SUMMARY	477
AUTORSKÝ REJSTŘÍK	479
POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA	487
Knihy a články	487
Internetové zdroje	506
Právní zdroje	509

PŘEDMLUVA

Tato kniha vznikla z poznatků a zkušeností v praxi a také především pro praxi je určena. Je kolektivním dílem autorů, jejichž teoretické zázemí je odrazem interdisciplinární povahy mediace.

Cílem monografie je reflexe vývoje a současného stavu využití mediace v České republice v kontextu vývoje v Evropě a vybraných evropských státech.

Důraz na potřeby praxe však neznamená, že bychom se mohli, nebo dokonce měli obejít bez přihlédnutí k teoretickým základům. Ve skutečnosti je teorie nezbytným pojmovým nástrojem, který pomáhá pochopit vztah mezi příčinami a následky konfliktu a komunikace v něm. K teorii mediace toho stále nevíme dost. Neposkytuje nám plné a uspokojivé vysvětlení všech proměn lidské existence v koexistenci s působením mediátora. Je však jisté, že při četných potížích, jež musíme v praxi řešit, se bez teoretických východisek neobejdeme. Teorie nám vytváří základ pro profesionální výkon praxe.

Proto jsme se v publikaci *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů* (Grada Publishing, 2003) zabývali především základními charakteristikami mediace, teoretickými východisky, principy, vztahy a procesem mediace. Možnosti jejího využívání a dalšího rozšiřování byly spíše jen naznačeny. Autorka pojímá mediaci jako metodu, která není zaměřena pouze na problémy klientů, ale také jako metodu, jež se soustředí na samotné klienty. Prostřednictvím mediace a za pomoci mediátora jsou aktivovány jejich nevyužité zdroje řešit konfliktní situaci. Mediace tak napomáhá podněcovat a rozvíjet potenciál člověka řešit vlastní obtíže. V souvislosti s tím se v knize hovoří o specifikách tzv. české mediační školy. V té době se jevílo, že se konstituuje. Nyní, s odstupem deseti let, docházíme k názoru, že šlo spíše o specifika zavádění mediace v prostředí České republiky a rozvoj metody obecně než o utváření specificky českého mediačního pojetí.

Mediační praxe v České republice pokračovala mílovými kroky a bylo potřeba hledat odpovědi na další otázky, které přinesla. V knize *Mediace v teorii a praxi* (Grada Publishing, 2011) se proto věnujeme teoretickým zdrojům mediace, ale mnohem výrazněji také zkušenostem a možnostem její aplikace v praxi. Samostatně pak zpracováváme tři z nich – mediaci rodinnou, mezi vrstevníky (tzv. peer mediaci) a obchodní mediaci. Z hlediska možností rozvoje mediace jsme je v té době považovali za klíčové. S odstupem času můžeme říci, že peer mediace ani obchodní mediace zatím nenaplnily naše očekávání. Rozvoj mediace v rodinných konfliktech je naopak, i díky vstupu sociálních služeb do mediačního pole, velmi dynamický.

O mediaci roste zájem mezi odborníky, zejména právníky, sociálními pracovníky a psychology. Mediace se více diferencuje ve svém pojetí i přístupech. Vzdělávací instituce, které dosud školily „v mediaci“, nyní již zpřesňují mediační styl a vzdělávají ve facilitativní mediaci a evaluativní mediaci. Nebude zřejmě trvat dlouho a objeví se výcviky v transformativní mediaci, terapeutické mediaci či narativní mediaci.

Významným milníkem bylo přijetí zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů, který zásadním způsobem ovlivnil i vznik této knihy. Potřeba vnést institut mediace v netrestní oblasti do českého právního řádu vyvstala v souvislosti s přijetím směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES ze dne 21. května 2008, o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech, kterou mají členské státy Evropské unie transponovat do svých právních řádů. Ministerstvo spravedlnosti,

do jehož gesce transpozice směrnice spadala, se rozhodlo pro vypracování návrhu zákona o mediaci, který by upravoval institut mediace šířeji. Do jeho tvorby i následných legislativních procesů byla zapojena široká mediátorská obec, množství institucí i dalších odborníků. Dochází k diferenciaci názorů na pojetí mediace, kontext jejího poskytování i požadavků na kvalifikaci mediátorů. To, kromě nových pohledů, přineslo i jisté napětí v profesi. V souvislosti s přijímáním zákona o mediaci byla mediátorská obec rozdělena na „neprávníky“ a „právníky“, na skupiny organizací a institucí, které mediaci poskytují nebo v ní vzdělávají. Každý prosazoval své pojetí a zákon měl být jeho odrazem. Napětí ve společenství bylo v té době velké.

Stále zřetelněji se ukazovalo, že je potřebné, aby se komunita mediátorů sešla a měla příležitost k výměně názorů, podnětů a zkušeností. Aby reflektovala potřeby teorie i praxe a aby se pokusila sjednotit k podpoře a prosazení zákona. Proto uspořádala Univerzita Palackého v Olomouci mezinárodní vědeckou konferenci „*MEDIACE 2011. Kultivovaný způsob řešení sporů*“. Akademická půda zaručovala nestrannost, vědeckost, objektivitu a možnost svobodného vyjádření. Závěry konference byly mimo jiné postoupeny Parlamentu ČR k jeho dalšímu rozhodování.

K napsání této třetí monografie jsme proto na podzim roku 2011 přizvali tým spoluautorů, psychologů, právníků, sociologů, sociálních pracovníků, pedagogů, teoretiků i praktiků. Byl to logický krok, pokud měla kniha naplnit cíl, který si stanovila. Vážím si jejich zájmu zpracovat své názory a zkušenosti do podoby jednotlivých kapitol a pokrýt tak široké spektrum aplikačních oblastí a způsobů využití mediace. Zachovat jednotnou tematickou linii nebylo obtížné. Při mediaci se uplatňují mnohé vědní obory, z jejichž pohledu bylo možné téma zpracovat. Autorům jsme tak mohli poskytnout dostatečně svobodný prostor pro jejich vyjádření. Snažili jsme se, aby kniha pokud možno co nejvíce odpovídala současnému stavu vědění a rozvoje mediace. Byla několikrát doplňována a přepracována. Její tvorba odrážela obtížnost období, kterým česká mediace a čeští mediátoři procházeli. Je jeho jedinečným historickým dokladem.

Dne 2. května 2012 byl zákon o mediaci Parlamentem ČR přijat, 1. září 2012 nabyl své účinnosti. V té době jsme knihu po podnětném recenzním řízení dokončovali a znovu upravovali ve smyslu ustanovení ne pouze návrhu zákona o mediaci, ale již samotného zákona o mediaci. Kniha tak byla aktualizována zcela netypicky, již během svého vzniku. Volili jsme tuto cestu i za cenu jistého zdržení. Rukopis byl nakladatelství odevzdán v únoru 2013. Tato skutečnost se odráží v kapitolách, jež se zaměřují na charakteristiku vývoje uplatňování mediace v České republice. Autoři těchto kapitol hodnotí minulost, vyjadřují doporučení do budoucnosti, ale nemají ještě možnost kriticky zhodnotit zkušenosti s aplikací zákona do praxe.

Tématem monografie je mediace a možnosti jejího využití. Každý autor vychází ze základních principů mediace, ale má své pojetí, dané jeho teoretickým zázemím a zkušenostmi. Tak se mezi některými autory objevují názorové odlišnosti, které však nejsou zásadní povahy a koncepcí knihy nenarušují.

Monografie je rozdělena do šesti oblastí. První je tvořena kapitolami, které se zabývají kompetencemi a přípravou mediátorů. Následující čtyři části knihy definují oblasti, v nichž se mediace s úspěchem využívá. Kapitoly, které se vztahují k tématu rodinné mediace, tvoří druhou část knihy. Mediace v obchodních a jiných občanskoprávních věcech tvoří její třetí část. Zejména zde jsou charakterizovány oblasti, kde je možné u nás nově mediaci využívat – například v insolvenčním řízení, ve sporech o náhradě újmy na

zdraví vzniklé ve zdravotnictví či ve věcech autorskoprávních. Čtvrtou část tvoří kapitoly k mediaci v trestní oblasti a pátou k mediaci ve školské a výchovné práci. Na použité zdroje odkazujeme přímo v textu. U kapitol právní povahy je uplatňováno, tak jak je u těchto textů obvyklé, více poznámek pod čarou s odkazem na příslušné právní dokumenty.

Zaměření na praxi nás vedlo k rozšíření pojednání o zkušenosti z praxe, a to formou příloh v poslední šesté části knihy. Jejich autory jsou zkušení praktici. Mají sloužit především jako inspirace.

Předpokládáme, že text bude využíván profesionály v oblasti mediace. Doufáme však, že nebude bez užitku i studentům a dalším odborníkům, kteří svou dráhu mediátora teprve zvažují či se s řešením mezilidských konfliktů ve své praxi setkávají.

Za důvěru, že takovou publikaci mediace u nás využije, patří náš dík Mgr. Gabriele Plickové z nakladatelství Grada Publishing.

Květen 2013

Lenka Holá

1. MEZILIDSKÉ VZTAHY A JEJICH PROMĚNY V MEDIACI

Jaro Křivohlavý

Nihil humanum mihi alienum est – „nic, co se týká člověka, mi není cizí“, hlásali antičtí filozofové. Totéž by se dalo říci o psychologii, a o sociální psychologii pak zvláště. Zdá se, že vztahy mezi lidmi patří v těchto oborech k tomu nejdůležitějšímu. A téma našeho sdělení je zaměřeno právě na tuto problematiku.

1.1 KONFLIKTY, KOMPROMISY A MEDIACE – OČ JDE?

Je dobré začít s pokusy o upřesnění hlavních termínů sdělení. Těmi jsou v námi vymezeném tématu termíny „konflikt“, „kompromis“ a „mediace“. Podívejme se na etymologické kořeny jejich významů.

Slovo **konflikt** je latinského původu (*conflictus*, m. srážka). Přitom *fligo*, *fligere* znamená uhoditi, udeřiti. *Flictus flictus*, m. znamená náraz a úder. Odvozený význam tohoto slova sděluje: někoho něčím zasáhnout (v negativním slova smyslu). Předpona *con-* naznačuje, že jde o oboustrannou aktivitu – já udeřím tebe a ty mne. *Confligere* tedy znamená vzájemný boj dvou partnerů či stran, vzájemné zápolení, šarvátka. Obrazně pak i: přiti se, zápolit, zápasit až i bojovat a rvát se. Konflikt tak znamená střetnutí dvou či více navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Na obecnější rovině pak jde o takové střetnutí snah dvou stran (lidí), při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany.

Uvedme pro úplnost i synonyma termínu konflikt: spor, srážka, soupeření, soutěžení, neshoda, rozkol, nesoulad, nesouhlas, nesrovnalost, mrzutost, svár, případně až bitka, rvačka, prance a bitva. Z počestělých slov potom: rivalita (boj o vodu v krajině, kde jí je málo a potřeba je velká), konkurence (viz v angličtině termín v geometrii pro označení místa, kde se protínají dvě různoběžky), antagonismus atp. (více viz Křivohlavý, 1973, s. 24–39; Křivohlavý, 2002a).

Podle *Psychologického slovníku* se **kompromisem** rozumí dohoda na základě vzájemných ústupků. Viz jeho kořen v latině: *mittere* – posílat – a odtud: *compromitto*, *compromittere*, *compromisi*, *compromissum* – vzájemně se dohodnout před smířcím soudem, ale i nabízet a slibovat. *Promitto*, *ere* znamená slibovati, zaslíbiti, předpovědět (*promesa* – slib).

Mediace je v našem případě termínem centrálního zájmu. V tomto termínu slyšíme latinské sloveso *mediare* – zprostředkovat – a od něho odvozené podstatné jméno *mediation* – zprostředkování. *Medietas* – střed, *mediocris* – prostřední, *mediocritas* – mírnost, skromnost, nepatrnost i bezvýznamnost, ale i střední cesta (*via aurea* – zlatá cesta). Slyšíme v něm i slovo „medián“ – prostřední člen určité hierarchicky uspořádané řady. *Psychologický slovník* (Hartl, Hartlová, 2000) definuje mediaci jako: vyjednávání, odborná pomoc v konfliktní situaci zaměřená na nalezení oboustranně přijatelného kompromisu. Uvádí

přítom příklady mediace: mediace v rozvodovém řízení, mediace při internacionálních konfliktech. Zná i termín „mediátor“, neuvádí však jeho význam „prostředníka“, ale jen význam „působek“.

1.2 MODELOVÁNÍ INTERAKCE MEZI DVĚMA A VÍCE LIDMI

Hovoříme-li o konfliktech v oblasti humanitárních věd, je dobré v prvním kroku si ujasnit rozsah a druh konfliktu, s nímž máme tu čest se setkat. Sociální psychologie nám zde nabízí určité rozlišení v obecné rovině. Je dobré od sebe odlišit **meziskupinové konflikty** (konflikty mezi státy, jednotlivými výrobci obchodními řetězci apod.), **in-traskupinové konflikty** (např. frakce uvnitř dané politické strany, střet zájmů různých oddělení uvnitř podniku), **interpersonální konflikty** (např. dyadické – mezi žákem a učitelem, mezi mužem a ženou v manželství, mezi prodávajícím a kupujícím, nadřízeným a podřízeným) a **intrapersonální konflikty** (vnitřní konflikty v psychice jedné osoby).

V realitě je možno se setkat s konfliktem, který na první ohled vypadá jako interpersonální, ale má v sobě složky jak meziskupinového konfliktu, tak konfliktu vnitřního (intrapersonálního). Příkladem může být vztah Romea a Julie ve stejnojmenné Shakespearově divadelní hře. Řešení pomáhá tyto složky poznat (diagnostikovat) a následně je využít ve prospěch účastníků konfliktu.

1.3 PSYCHOLOGICKÝ POHLED NA DRUHY KONFLIKTŮ

To, co se nám na první pohled zdá být zcela jasné a jednoduché, bývá v psychologii často velice složité. Je to možno demonstrovat právě na konfliktech. Můžeme se setkat s konfliktem, který na první pohled vypadá jako konflikt představ, avšak při hlubším soustředění poznáváme, že jde také o konflikt zájmů (motivace). Naznačme si proto rozdělení konfliktů z tohoto psychologického hlediska:

- konflikty představ – vjemů;
- konflikty názorů – kognitivní konflikty;
- konflikty názorů – hodnoticí konflikty;
- konflikty postojů – emocionálního zabarvení;
- konflikty zájmů – motivační konflikty.

I zde platí, že daný reálný konflikt, s nímž se setkáváme v praxi, neobsahuje jen jednu, ale více psychologických složek.

1.4 POJETÍ MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ A JEJICH DYNAMIKY JAKO HER

Vstup modelování do oblasti mezilidských vztahů a dynamiky her vnesl do sociální psychologie řadu nových ohledů. Zjednodušení mezilidských vztahů a jejich dynamiky do podoby matematických maticových forem dalo vhodný nástroj pro vhled (pochopení) do struktury a dynamiky dění mezi lidmi. Tyto modely, taktiky a strategie řešení modelových situací nám mohou pomoci hlouběji porozumět tomu, oč v daném případě jde a co se v něm děje.

1.5 MODELOVÁNÍ INTERPERSONÁLNÍCH KONFLIKTŮ

Matematická teorie her – a to jak její část tzv. nulových her, tak zvláště her nenulových – dala sociální psychologii do rukou nástroj umožňující upřesnění pohledu i vzhledu do situací interpersonálních konfliktů. A nejen jich. Platí to o nejjednodušších dvouhodnotových modelech (viz model „Sám pánem svého rozhodování“ po model typu „Já ovládám tvůj osud a ty ovládáš mé chování“). Platí to však zvláště pro maticové modely s absolutními hodnotami v intervalových stupnicích. Ty umožňují odlišení situací, kdy jde o málo a kdy jde o mnoho, kdy je konfliktní situace mírná a kdy je krutá, kdy je situace účastníků symetrická a kdy je asymetrická atp.

Modelování konfliktů umožňuje i poznávání a studium vlivu různých taktických i strategických zásahů. Tak se nám dostává do rukou nástroj, který nám dovoluje podívat se empiricky (experimentálně) na podmínky zrodu důvěry, soupeření i spolupráce – a to není málo. Otázka je, jak toho v praxi (i v mediační praxi) využíváme.

1.6 RESPEKT K OSOBNOSTNÍM CHARAKTERISTIKÁM ÚČASTNÍKŮ SPORU

Máme-li být prostředníkem ve sporu dvou lidí, potom – z hlediska psychologie – naší první otázkou je: S kým máme tu čest? Kdo to je? Jaké jsou osobnostní charakteristiky obou účastníků sporu?

Uvedme zde jeden přístup k hlubšímu porozumění interakce určité osobnostní charakteristiky, která je v posledních desetiletích bohatě studována empiricky i experimentálně. Jde o osobnostní charakteristiku **optimismus a pesimismus** (viz Seligman, 1990; Křivohlavý, 2012).

Ukazuje se, že se tyto osobnostní charakteristiky nejvýrazněji projevují tam, kde se lidé dostávají do nepříjemných, špatných, zlých situací. Odlišnost mezi těmito dvěma póly se potom projevuje ve třech dimenzích. Přesněji: **pesimisté** chápou danou špatnou situaci jako katastrofu, tj. zlo velkého až nedozírného rozsahu. Zároveň ji z časového hlediska chápou jako něco, co bude trvat „věčně“. Z osobního hlediska se na ni dívají jako na něco, na čem oni sami měli či mají lví podíl. **Optimisté** se na rozdíl od nich domnívají, že zlá

situace zdaleka není katastrofická, že vše zlé je jen mírnějšího rozsahu, že to zlé nebude trvat moc dlouho a že se na tom zlém podílí (z větší části) vnější, situační podmínky.

Díky celé řadě pokusů, které byly provedeny na lidech i na zvířatech, se toho dost ví o tom, jak lidem pomoci dostat se z těchto extrémů k relativně reálnějšímu pojetí. A to jsou poznatky, kterých by bylo možno využívat v mediaci.

1.7 VZÁJEMNÉ POSTOJE ÚČASTNÍKŮ MEDIACE

Tam, kde probíhá mediace, setkáváme se mimo jiné s postoji účastníků k tomu, oč jde – i k sobě navzájem. Projevují se jak ve verbálních, tak v neverbálních projevech účastníků. Tyto postoje budují „atmosféru“, která se mezi účastníky mediace vytváří. Ukazuje se, že tam, kde jde o vzájemně vstřícné postoje, vytváří se „atmosféra“ spolupráce (kooperace). Tam, kde je tomu naopak, vytváří se atmosféra soupeření (kompetice).

Sociální psychologie nám dává možnost lépe diagnostikovat tyto postoje účastníků mediace a sledovat vývoj mediačního řízení a jeho směr. Mohlo by být proto užitečné uvést zde přehled obou těchto protichůdných postojů spolupráce a soupeření tak, jak se projevují v oblasti slovní – verbální – komunikace.

1.8 ODLIŠNOST VNÍMÁNÍ SEBE A PARTNERA

U spolupráce je citlivost zvětšena (oči jsou otevřenější) pro podobnosti a společný zájem, kdežto u soupeření je citlivost zvětšena pro rozdílnosti (ohrožení vlastních pozic a zájmů).

Na druhé straně citlivost je u spolupráce zmenšena pro vlastní zájmy a pro rozdíly, které mezi partnery jsou. U soupeření je tomu naopak. Citlivost je zmenšena pro společný zájem a pro podobnosti mezi stanovisky i zájmy partnerů.

Při vnímání dochází často ke zkreslení toho, co je ve skutečnosti. Při spolupráci se toto zkreslené vnímání (mispercepce) projevuje v tom, že zlá vůle druhé strany je hodnocena jako menší, nežli ve skutečnosti je (partner je viděn jako lepší, než ve skutečnosti je). U soupeření je zkreslení možno pozorovat zvláště tam, kde se hodnotí partner a jeho dobrá vůle. Ta je při soupeření viděna jako podstatně menší, nežli je ve skutečnosti (partner je při soupeření viděn horší, než tomu je v realitě).

Když sledujeme vývoj mediace v čase, je možno vidět, že tam, kde jde o spolupráci, dochází ke **konvergenci** (sbližování stanovisek, až ke smírování). U soupeření je tomu naopak. Je to **divergence** (stále větší „rozvírání nůžek zájmů a snah dojít k nějaké dohodě“).

Dříve, než dochází k mediačnímu jednání, je tam, kde je základní vztah řízen spoluprací, tato **apercepce** charakterizována **konformitou** – představou, že my dva, kteří tu stojíme proti sobě, jsme na tom v podstatě stejně. U soupeřivého ladění účastníků mediačního řízení je tomu naopak. Každý sebe vidí v pozitivních barvách (já jsem v právu), kdežto partnera vidí v barvách negativních (např. partner je špatný chlap).

1.9 POSTOJE JEDNÉ STRANY KE DRUHÉ

Tam, kde jde o atmosféru spolupráce, případně kde k ní mediace vede, pozorujeme jev zvaný **benevolence** (snahu řešit věc po dobrém). Tam, kde jde o nepřátelský vztah nebo to k němu směřuje, pozorujeme **malevolenci** (já ti přeji zlé, chci ti uškodit, tebe ponížit, zdeptat, ničit až zničit atp.).

1.10 PROJEVY POSTOJŮ PARTNERŮ K SOBĚ NAVZÁJEM

Tam, kde jde o spolupráci, komunikace nabývá podoby **rozhovoru**, růstu kontaktu mezi partnery, až i Buberovského dialogu. Tam, kde vše směřuje ke zvětšování soupeření, setkáváme se u partnerů jednou s agresivními slovními projevy, jindy naopak se snižováním frekvence vzájemných kontaktů, ztrátou zájmů o to, o čem je řeč, a předstíraným nezájmem o to, o čem se jedná.

Jak to je se **vzájemnou důvěrou**? U spolupracujících dvojic je vzájemná důvěra značná, velká, případně stále se zvyšuje. U soupeřících dvojic je tomu naopak. Vzájemná důvěra jednoho v druhého je nepatrná až mizivá. Vše směřuje k principiální nedůvěře postojе typu: „nikomu se v ničem nikdy nic nesmí věřit“. Jak to je s podezřívavostí? U spolupracujících dvojic jde o jev téměř neznámý. U soupeřících je tomu naopak. Nedůvěra je pro ně samozřejmá. Z principu ti nic nesmím věřit a musím tě podezírat z toho, že nemluvíš pravdu.

Jaká je **pohotovost účastníků** mediačního řízení? Tam, kde je atmosféra přátelství a vše spěje ke spolupráci, je možno pozorovat ochotu nabídnout ruku k pomoci. Mezi soupeři je tomu naopak. Tam je možno pozorovat snahu kořistit z každé i sebenepříznivější situace druhé strany. Někdy se objevuje dokonce i snaha vysmívat se žádostem druhé strany o dohodu.

O jaké **hodnoty** tedy jde účastníkům mediace? Tam, kde vše směřuje ke spolupráci, jde o to, aby oba na tom byli lépe. Společný zisk má pro ně cenu. Mezi soupeři jde jednoznačně o zvyšování, ba maximalizaci zisku vlastní strany – často i za každou cenu. Zájem o to, jak je a jak bude partnerovi, je minimální až zcela chybí.

1.11 CHOD INFORMACÍ V MEDIAČNÍM PROCESU

V přátelské atmosféře je chod informací velký, ba dokonce někdy i mimořádně velký. V atmosféře soupeření je chod informací malý, chudý. Kvalita informací v kooperativní atmosféře je dobrá. V soupeřivé atmosféře je kvalita informací špatná. Věcnost informací (jeho potřebnost pro lepší postup jednání) je u spolupracujících dvojic velká, u soupeřivých problematická.

Jistota o tom, zda jsou poskytované informace pravdivé, může být u spolupracujících dvojic velká, u soupeřivých naopak malá („nikdy si nemůžeme u nich být jisti, že to, co říkají, je správné a pravdivé“).

Způsob poskytování a podávání informací, kterých je pro pokrok mediace zapotřebí, je u spolupracujících dvojic fair-play. Informace jsou poskytovány otevřeně a čestně. U soupeřivých dvojic jde často o nefair jednání. Potřebné informace se zatajují a maskují. Záměrně se zkreslují tak, aby partner byl zmaten a sveden na falešnou stopu.

Způsob přijímání informací – ve spolupracující dvojici se jeden druhého přímo zeptá na to, co potřebuje vědět. Své přání vyjádří dotazem nebo prosbou. U soupeřivých dvojic pozorujeme často jev zvaný „špionáž“. Jde o snahu získat informace, které druhá strana nechce dát, jakoukoliv, třeba i nelegální cestou.

Jaký je informační zájem? U spolupracujících dvojic jde o snahu správně, dobře a pokud možno co nejúplněji informovat druhého o všech věcech, jež se daného jednání týkají. U soupeřivých dvojic jde o to, získat o druhé straně informace jakoukoliv cestou (etické skrupule přitom nesmí být překážkou). Jde o to, druhou stranu zkreslenými a falešnými informacemi zmást.

1.12 CELKOVÁ ORIENTACE DVOJICE

Vidění problému je u spolupracujících dvojice oboustranné – já se snažím pochopit co nejúplněji a nejpresněji (nejvěcněji) nejen svou, ale i tvou situaci. U soupeřivých dvojic je snaha vidět dobře vlastní situaci, avšak snaha vidět situaci druhého zde téměř chybí.

Obtíže jsou u spolupracujících viděny na obou stranách, kdežto u soupeřících u každého z partnerů jednání jen na vlastní straně. To, že druhá strana má nějaké těžkosti, to se mne netýká. Oprávněnost požadavků je u spolupracujících viděna na obou stranách. U soupeřících jen na vlastní straně. Řešení se hledá u spolupracujících takové, které by vyhovovalo oběma stranám. U soupeřivých jen takové, jež co nejvíce vyhovuje mně osobně. Jak to vyhovuje druhé straně, o to se nestarám.

U spolupracujících dvojice je dominantní snaha danou rozporuplnou situací minimalizovat (konflikt zmenšovat). U soupeřivé dvojice jde naopak o to, konflikt neustále zvětšovat (eskalovat), například uváděním toho, že nejde o detaily, ale o principy, o samo jádro věci.

U spolupracujících je snaha vidět vlastní sílu menší a partnerovu větší. U soupeřivých dvojic je tomu naopak. Tam se každá strana snaží vlastní sílu přeceňovat a partnerovu sílu podceňovat.

Malý vlastní ústupek je viděn u spolupracujících dvojice jako věc nepodstatná. U soupeřivých dvojic je to naopak považováno za principiálně nepřípustné (Já a ustoupit? Nikdy! Nikomu!). Malý partnerův ústupek je u spolupracujících dvojic viděn jako projev snahy o řešení a vyřešení problému. U soupeřivých dvojic je však považován za náznak přicházejícího mého velkého vítězství.

Snaha obou účastníků s kooperativním postojem je zaměřena na posílení obou stran. U soupeřivých dvojic jde jen o to, posílit čímkoliv vlastní pozici. Dělbá práce je u spolupracujících dvojice běžná. U soupeřivé nepřichází v úvahu.

Celkové zaměření: u spolupracujících na věci obou stran (sociální až altruistická orientace), u soupeřivých jde o zaměření jen na situaci vlastní strany (egoistické).

1.13 DALŠÍ PODNĚTY NA ZÁVĚR

Věnovali jsme pozornost dvěma oblastem, které mohou pomoci mediační praxi. Naznačme na závěr ještě dvě oblasti studia sociální psychologie, jež by neměly zůstat na okraji pozornosti těch, kteří se jí věnují. Jde o naslouchání a vzájemnou důvěru.

Naslouchání. Je možno se domnívat, že to nejdůležitější, oč v rozhovoru jde, je mluvení. Zdá se však, že existuje ještě něco důležitějšího. Kvalitní rozhovor začíná nasloucháním partnerovi rozhovoru. A na téma „naslouchání“ pořádají psychologové výukové kurzy u nás i ve světě (viz Acorn Listening Trust v Anglii) a píšou o tom knížky (Křivohlavý, 1993). Otázkou je, jak zacházíme s jejich poznatky.

Vzájemná důvěra. Tam, kde se hovoří o mediaci, se klade velký důraz na nestrannost mediátorů. To je naprosto v pořádku. Z psychologického hlediska by bylo dobré věnovat s nemenší vehemencí pozornost vzájemné důvěře ve všech třech interakcích při mediaci. Přesněji duchu, v němž celá mediací probíhá. I to je při vši důležitosti, kterou v tom vidíme – jak se zdá – pole otevřené. Nejen pro výzkum, ale i pro praxi – přesněji pro praxi i pro výzkum. Kdo zde zvedne svůj prapor?

2. INDIVIDUÁLNÍ STYL MEDIÁTORA

Vladimír Labáth

Mediací se můžeme zabývat z různých pohledů. Můžeme uvažovat o kulturním kontextu mediace, politických a společenských podmínkách implementace forem alternativního řešení konfliktů, lze srovnávat různé přístupy v mediaci, lze analyzovat proces práce se spory, lze uvažovat o metodách participativního řešení konfliktů. Méně frekventovaný je záběr na individuální předpoklady a z toho vyplývající individuální odlišnosti při vedení mediačního procesu. **Každý mediátor je jedinečný** nejen svými osobnostními charakteristikami, schopnostmi a potenciálem, nýbrž i svým osobitým přístupem. I přes podobné vzdělání, podobnou praxi, i přes volbu stejného přístupu ke konfliktům a jejich řešení má styl práce každého mediátora specifický charakter. V každé pomáhající profesi, respektive specializaci v oblasti duševního zdraví je evidentní, že klasické „jestliže dva dělají totéž, není to totéž“ platí v plné míře. Osobitosti vedení mediace bychom v tomto kontextu mohli zahrnout do kategorie **individuálního stylu mediátora**.

Z teoretického aspektu lze mediaci vnímat jako integrativní aplikovanou metodiku alternativního řešení sporů. Holá (2011) uvádí více teoretických východisek mediace – filozofické, psychologické, sociologické a právní. Je však patrné, že tyto dimenze interpretace konfliktů, jejich zvládání a řešení se navzájem prolínají a není fakticky možné žádné z nich se vyhnout. Při řešení sporů jsou jeho filozofické, psychologické (resp. psychické) a sociologické (resp. sociální) rozměry vždy přítomny. Právní aspekty vstupují do interpersonálních vztahů obvykle při jejich eskalaci, u občanských sporů jsou přítomny vždy. V této souvislosti lze uvažovat o tom, do jaké míry je mediace integrativní disciplínou, jaké je její teoretické pozadí, jaká jsou východiska této metody. To bychom však šli již za rámec tohoto příspěvku, v tomto kontextu můžeme zůstat u konstatování, že mediace má multidisciplinární, respektive interdisciplinární pozadí.

V mediaci můžeme **rozlišit různé koncepce** (Boserup, 2002; Bush, 2002; Labáth, 2006; Brzobohatý, Poláková, 2012) – všeobecná (generická) mediace, transformativní, transakční, humanistický, narativní, systemický, terapeutický, supervizní model mediace a jistě i další. Metodika mediace vychází ze specifického způsobu vnímání konfliktu, staví na pochopení percepce konfliktu konfliktními stranami, nabízí ucelený model preferovaných kroků při řešení sporu, opírá se o osobitý rámec uchopení reality. Každý systém má definovány cíle, stanovenou strukturu, popsany proces. Pod vlivem různých teoretických modelů pak vznikají samostatné směry mediace, které disponují svérázným přístupem a teoretickou základnou. Kupříkladu humanistický přístup v mediaci (Umbreit, Burns, 2002; Rosenberg, 2008) vychází z humanistických, filozofických a psychologických teorií a hodnot. Vznikl jako samostatný model, který disponuje vlastní metodikou práce. Blíže tento přístup popisuje Pružinská (2011).

Metodika jako soubor metod, nástrojů, intervencí, strategií a postupů patří k základnímu vzdělání v mediaci. Odpovídá jistě představě o roli mediátora a více či méně explicitně tuto roli následně definuje.

Zkoumání sociálního chování je předmětem sociální psychologie. Problematika sociálních rolí má v ní poměrně silné zastoupení. V současnosti jsou tendence problematiku

vnímat z jiného pohledu vnímání světa, kde koncept objektivního sociálního světa ztrácí smysl a jde více o subjektivitu, individuální interpretaci reality, respektování unikátní individuality, stavy identity. Mediace tradičně, nejenom v rámci postmodernistického pohledu, zásadně respektuje diferencované vnímání reality, neakceptuje hledání pravdy, je jí cizí uvažovat v dimenzích hodnocení a objektivního uchopení světa. V tomto směru hluboko koresponduje mediační „myšlení“, respektive „ideologie“ s kritickými, narativními, diskurzivními pohledy na problém jedince a řešení konfliktu. I přesto však má koncept sociálních rolí v mediaci své významné místo a nemusí být cizorodým prvkem i při toleranci odlišné interpretace reality.

V tradičním chápání je sociální role vnímána jako činnostní stránka statusu. Status přitom vyjadřuje postavení člověka ve společnosti, je kulturně, historicky a často i rodově (ve smyslu gender) determinován. Znamená to, že se od člověka v jistém postavení očekává jisté chování. Jak říká tradiční koncept Lintona (in Výrost, Slaměník, 2008), status může být vrozen, připsán nebo získán. Sociální role mohou být vytvářeny očekáváními prostředí, které jsou více či méně explicitní, srozumitelné, definované či popsáné. Vzdělávání v oblasti práce s lidmi nezřídka klade před účastníka rozvojového programu kritéria, která jistým způsobem vymezují roli. V alternativním řešení konfliktů jsou to základní principy fungování konstruktivní a efektivní mediace – nestrannost a neutralita mediátora, akceptace odlišnosti, podněcování participace a stimulace účastníků mediace k převzetí zodpovědnosti za konflikt a jeho řešení, odstup mediátora. Zde bychom mohli mluvit o **odborných očekáváních** v souvislosti s **rolí mediátora**. Rozhodující vliv zde má vzdělávání, metodika mediace, nabyté dovednosti. Předpokládají se základní poznatky o konfliktech, mezilidské komunikaci, jisté právní znalosti. Odborná očekávání vyplývají z efektivního naplnění role mediátora jako odborníka, který zná proces mediace, disponuje dostatečným repertoárem sociálních dovedností nezbytných pro dosažení cílů mediačního případu, je schopen přiměřené míry regulace vlastního chování a dovede kognitivně kontrolovat mediační proces. Takto a jistě i s jinými atributy bychom mohli uvažovat o optimálním obsazení role mediátora.

Očekávání účastníků mediace mohou být stejná, ale i odlišná. Každý praktikující mediátor zcela jistě zná situaci, kdy se ho jedna z konfliktních stran pokoušela získat na svou stranu. Očekávání v tomto případě směřovala spíše k manipulaci, koaličním snahám, získání převahy apod., což je v příkrém rozporu s odbornými očekáváními. Účastníci mediačního procesu však mohou projevovat i konstruktivní očekávání, kupříkladu mohou vyžadovat právní poradenství, psychologickou expertizu, názor odborníka na vznik konfliktu, interpretaci historie konfliktu nebo i normální lidské pochopení, empatii a podporu. Jak tuto situaci zvládne daný mediátor je otázkou jeho volby. První část očekávání (právní poradenství, psychologická expertiza, názor odborníka na vznik konfliktu, interpretace historie vzniku konfliktu) se týká autentických projevů mediátora. Na jedné straně nám sociální role pomáhá, vymezuje jistý rámec chování, na straně druhé limituje spontaneitu. Jestliže sociální role není dostatečně sycena autenticitou, pak může být vnímána jako prázdná, formální, nepřesvědčivá. Jestliže však spontánní chování překročí rámec a neviditelnou normu role, může vyvolat nejistotu a nedůvěru. Obsazení a naplnění role není jednoduché a je unikátní.

V souvislosti s rolí mediátora vystupuje do popředí ještě jeden, rozhodně nezanedbatelný faktor – vědomá nebo nevědomá **očekávání samotného mediátora**. Ta mohou být rozhodující. Reflexe a kognitivní uvědomění vlastních motivů, stereotypů, potřeb jsou pro

efektivní vedení procesu mediace optimální. Není však, vzhledem k současným systémům vzdělávání v oblasti alternativního řešení konfliktů, ani realistické předpokládat systematický model vzdělávání v oblasti sebepoznání. Lze však uvažovat, jaké motivy vedou člověka k mediační činnosti – motivy pomoci, seberealizace, moci, sebeuvědomění. Je pravděpodobné, že většina lidí by na tuto otázku odpověděla v souvislosti s pomocí. Můžeme však uvažovat i jinak. Jak mně, mediátorovi imponuje, že má slova jsou respektována? Do jaké míry mě těší, že jsem centrem pozornosti vždy, když něco konfliktním stranám říkám? Co upřednostňuji – dosažení dohody, nebo uvolnění napětí mezi stranami? Tyto otázky můžeme vztahovat k motivům moci, k potřebě sebeuvědomění, k potřebám seberealizace. Na vědomé úrovni lidé disponují množstvím argumentů na podporu svého postoje. Ne všechny však odpovídají našim skutečným, zejména nevědomým motivům. Pouze pro ilustraci, i pomoc druhým může vyplývat z agresivního nevědomého motivu.

Holá (2011) upozorňuje na fakt, že role mediátora by měla být jasně definována hned na začátku mediačního procesu. Tuto roli vnímá v dynamickém rámci, předpokládá, že se role mediátora v průběhu procesu mění. Jinak bude naplněna ve fázi nepřerušovaného času, s vysokou mírou napětí mezi konfliktními stranami, jinak ve fázi společné přípravy dohody. Blíže ji vymezuje v kontextu Riskina (Riskin, Arnold, Keating, 1997).

Podle R. Mischnickové (2008) **efektivitu mediace** podmiňují **osvojené dovednosti**. Za základní dovednosti mediátora tato autorka považuje schopnost analyzovat konflikt a chápat celkovou situaci, aktivně naslouchat, shromažďovat informace prostřednictvím otevřených otázek, zdůrazňovat důležité momenty bez toho, aby se mediátor povyšoval, poskytovat efektivní zpětnou vazbu, zabývat se emotivními otázkami, analyzovat alternativy, vytvářet více možností a udržet pozornost. Holá (2011) v souvislosti s kvalitami mediátora uvádí etiku, komunikační dovednosti, emoční inteligenci, pozitivní myšlení, vstřícnost vůči klientům a otevřenost. V neposlední řadě i souhlasně s R. Mischnickovou (2008), pro mediátora je důležité korektně nakládat s mocí, nekoncentrovat ji ve svých rukách, nevyužívat ani moc slova a expertizy, nýbrž budovat rovnocenné vztahy, přenechávat odpovědnost a řešení konfliktním stranám. V tomto směru má mediace také významné občanské poslání – přebírat odpovědnost za své konflikty a jejich řešení účastníky sporu.

Role mediátora tedy vyplývá ze systému očekávání – minimálně na úrovni očekávání odborné veřejnosti, účastníků sporu a očekávání samotného mediátora. Jeho role jsou směsí těchto očekávání. Přirozeně, čas od času z rolí někdo „vypadne“, překročí jejich rámec, někdy je nedostatečně nenaplní. V tomto směru je rozhodující vzdělávání, celoživotní rozvoj vlastního potenciálu, nenahraditelná je přímá nebo nepřímá forma supervize.

V optimálním případě se **příprava mediátora** realizuje na více úrovních. Základním předpokladem je univerzitní vzdělání různého typu. Polemiky kolem právních a tzv. neprávnických profesí a jejich možnostech vstoupit na pole mediace jsou snad již minulostí. Vzhledem k podmínce univerzitního vzdělání druhého stupně je jistě diskutabilní, zda se tímto směrem neblokuje široká sféra komunitní formy mediace, kde dobrovolníci řeší převážně sousedské spory a často nemají ukončené vysokoškolské vzdělání. Ve středoevropském kulturním rámci se však jeví, že hnutí mediace směřuje spíše k formalizovanému statusu mediátora a není pravděpodobné, že by lidé s nižším vzděláním měli získat šanci oficiálně vystupovat jako mediátoři. Některé projekty, kupříkladu smírčí rada v Levicích (Ondrušek, Labáth, Tordová, 2004), poukazují na efektivitu a smysluplnost i takovýchto neformálních forem mediace. Dobrovolní mediátoři s nižším stupněm vzdělání nezdědka prokazují vysokou míru zdravého úsudku, sociální sensitivity, ko-

operace, empatie, nestrannosti a ochoty pomoci bez mocenských potřeb (vědomých, či nevědomých).

Úroveň vzdělání mediátorů, kterou bychom mohli nazvat základní vzdělání v mediaci, je metodická příprava mediátora. Metodika je základní výbavou mediátora, je předpokladem pro výkon mediační činnosti. „Být metodický znamená počínat si systematicky“ (Harrington, 2006, 31). Základní vzdělání mediátora, mimo univerzitní pregraduální přípravu, tkví ve zvládnutí metodiky, kterou tvoří teoretické znalosti a praktické dovednosti. Všeobecná mediace, jež je v našem kulturním rámci preferována, patří do kategorie fázového typu mediace, metodika práce pak sestává z poznatků o sociálně-psychologických aspektech konfliktu, z postupu, jak vést proces mediace, jaké metody použít, od aktivního naslouchání, formulování myšlenek, transformace stížností na zájmy, přeformulování negativních výroků na neutrální, přerámčování výroků až po rozšiřování nebo zužování sporu, oddělená setkání či testování realitou apod. Metodika jako ucelený systém metod a postupů je ověřena praxí. Poznatky se lze naučit teoretickým studiem, praktické, v případě mediace, sociální dovednosti se efektivně osvojují sociálním učním.

Tréningové programy (název trénink vyplývá z formy vzdělávání, jde o aktivní a interaktivní způsob rozvoje potenciálu člověka) zaměřené na sociální učení, které by mohly být využity v přípravě mediátorů, lze rozdělit na několik typů (Ondrušek, Labáth, 2007):

- **Experienciální učení poznatků** představuje klasické vyučování obohacené o tréninkové metodiky nebo výcvikový program, jehož cílem je zvýšení efektivity výuky použitím postupů učení zážitkem nebo prostřednictvím nějaké činnosti. V základním programu vzdělávání mediátorů je možné zážitkovým způsobem zprostředkovat jistý okruh znalostí, kupříkladu fáze rozvoje konfliktu, na základě zážitku lze identifikovat různé strategie vyjednávání. Podobně lze zážitkově zprostředkovat i některá právníká témata.
- **Tréning sociálních dovedností** je nejjednodušší formou výcviku sociálních schopností. Zaměřuje se na osvojení jedné nebo více sociálních dovedností, které se týkají jedné sociální situace, kupříkladu reakce mediátora na nedodržení pravidel stanovených na počátku mediačního procesu. Je to jednoduchý, uzavřený model vzdělávání. Trénuje se jedna specifická oblast. Sociální dovednost je vázána k dané situaci a cílem výcviku není zvyšovat sociální kvality účastníka tréninku, nýbrž naučit budoucího mediátora jeden způsob ověřené reakce či činnosti. Obvykle tato sociální dovednost není použitelná v jiné sociální situaci. Pro trenéra je dostačující zvládnout proces dané sociální situace, rozumět systému, praxe je pro trenéra jako vždy výhodou.
- **Cílem tréninku sociální kompetence** je rozvoj celkové způsobilosti jednat v sociálních situacích. Myslí se tím schopnost přiměřeně reagovat, být schopný flexibilně používat jednu dovednost ve více situacích, porozumět potenciálu sociálních schopností. Sociální kompetence je soubor jednotlivých sociálních dovedností, které mají široké uplatnění. Takto postavený výcvikový program je otevřený novým podnětům, aplikačním sférám, není striktně vázán na posloupnost jednoznačných kroků, téma lze zpracovat z různých aspektů. Trénink je zaměřen na sociální chování. Aktivní nácvik mediačního procesu (formou hraní rolí, videoanalýzou, videotréninkem nebo jinými postupy) vede nejen k osvojení dovednosti, nýbrž i k pochopení důvodů a k nabídce alternativních

možností chování. Důraz je sice při výcviku kladen na jednu oblast, avšak pokud jde o trénink sociální kompetence, přenos do jiného prostředí by měl být jedním z jeho cílů. Trenér samotný by měl kvalitně ovládat proces teoreticky i prakticky.

- **Trénink metodiky práce s lidmi** se nejvíce blíží k optimálnímu systému vzdělávání v mediaci. Nabízí ucelenou koncepci vedení mediačního procesu. Na rozdíl od tréninku sociálních dovedností je výcvik metodiky určen lidem, kterým se tím rozšiřuje pracovní kvalifikace a po jeho absolvování budou způsobilí vykonávat i jiný druh práce. Jde o výcvik v jednom uceleném programu určeném k práci s lidmi v jisté sféře. Mimo kvalifikace se u trenéra očekává i praktická zkušenost s touto metodikou.

Vzdělávání zaměřené na kvalifikaci mediátora se v současné době ve většině případů omezuje na základní, tedy metodickou přípravu. Obvykle sestává z teoretických částí a z praktických cvičení ve dvou oblastech – sociálněpsychologické aspekty konfliktů a vedení mediačního procesu a právní minimum. Podobně jako v jiných profesích, kde se předpokládá práce s lidmi, i v mediaci má **celoživotní vzdělávání** své opodstatnění. Může mít různé podoby – odborné semináře a konference, vzdělávání přímo v praxi, diskusní fóra mediátorů, systematické nastavbové kurzy (specializace v mediaci z pohledu typologie sporů, specializace v různých směrech v mediaci, náročné situace v mediačním procesu, vzdělávání v oblasti sebepoznání atd.), různé formy supervize, individuální styl mediátora se rozvíjí a může se obohacovat o různé prvky v průběhu celé jeho kariéry.

Kvalitní odborné semináře a konference poskytují podnětné prostředí na prezentaci vlastních zkušeností, diskusi a konfrontaci s jinými kolegy, získávání nových podnětů, větší jistoty a odborné podpory.

Při přímém vzdělávání v praxi není nezvyklé, že na jednom pracovišti se objevují obavy z konkurence, projevy rivality, někdy neochoty podělit se o svoji zkušenost. Z hlediska efektivity má však vzdělávání přímo v kontaktu s klienty své těžko zastupitelné místo. Některé fungující mediační organizace mají přesně definovaný postup vzdělávání, pravomoci a odpovědnosti. Kupříkladu po absolvování základního vzdělání v mediaci nový mediátor působí v roli asistenta nebo pozorovatele, účastní se mediace a učí se vlastním pozorováním a následnou diskusí od zkušenějšího kolegy. Má příležitost vidět celý proces mediace, má možnost poznat důvody jednotlivých intervencí mediátora a tím i hlouběji proniknout do problematiky. V popisovaném systému po absolvování několika mediačních případů dostává adept na profesi mediátora možnost participovat na více mediovaných sporech jako ko-mediátor. Role ko-mediátora obsahuje možnost vést jistou část procesu ve spolupráci se starším, zkušenějším mediátorem. Ko-mediátor může vést i celý proces, je zde však přítomen i mediátor, který zasáhne a předejde nevhodnému kroku v případně nutnosti. V takto strukturované přípravě se pak nováček stává mediátorem se vši zodpovědností za proces, vyžaduje se však jeho účast na supervizi (přímá i nepřímá podoba). **Supervize je součástí přípravy a praxe** většiny pomáhajících profesí. Jejím úkolem je optimalizovat odbornou činnost, je součástí kontinuálního rozvoje potenciálu člověka v rámci profese, kvalitněji naplnit roli mediátora. Po absolvování supervize v daném systému mediátor začíná pracovat samostatně. Účast na supervizi je však vhodná pro všechny úrovně rozvoje mediátora po celou odbornou kariéru. Na základě dlouhodobé praxe se pak v optimálním systému může zkušený mediátor stát lektorem vzdělávání

v mediaci a později i tzv. cvičným mediátorem a supervizorem. Výhodné je, jestliže k tomu získá vzdělání v lektorování (tzv. trénink trenérů) a trénink v supervizi.

Další formy vzdělávání v mediaci vyplývají z možností a z nabídky. **Diskusní fóra** však mohou vznikat ad hoc, lokálně, příležitostně apod. Mají silný rozvojový potenciál a různé formy – pravidelně vymezený prostor na diskuse, on-line konference, internetová fóra odborníků, společné výzkumné projekty, setkání na konferencích apod.

Koncepce alternativního řešení konfliktů jsou relativně ucelené a komplexní. Individuální přístup mediátora je však kombinací jeho osobnostních předpokladů, vzdělání a vzdělávání, různé praxe a životní zkušenosti. Individuální přístup může být jednoznačně věrný východiskovému směru v mediaci. Jestliže jsou však obohaceny o některé nebo více prvků jiného systému poznatků, můžeme o nich hovořit jako o přístupech eklektických (syntetizujících, integrativních apod.). **Eklekticismus** představuje ve společenské praxi koncept, pro který je charakteristické, že vybírá myšlenky a podněty z různých oblastí a na jisté úrovni je spojuje. Cílem pak je vytvořit přístup odpovídající potřebám situace, zájmům konfliktních stran, schopnostem mediátora nebo nutnosti lépe uchopit mediální případ. Eklekticismus může mít různou podobu od přejímání metod z odlišných koncepcí, přes modifikaci zkušeností jiné profese až po systematickou integraci se snahou vytvořit jednotný a pravděpodobně i nový výkladový rámec reality.

Pojem eklekticismus má někdy negativní konotaci, zejména jestliže se mluví o nesystematickém nebo nesourodém přejímání poznatků, zkušeností a metod z jedné oblasti do druhé. Mimořádně rizikové je ovšem i experimentování s neověřenými postupy, jako jsou různé formy mimosmyslového vnímání, věštění, výkladu karet, numerologie apod. V pomáhajících profesích se čas od času setkáváme s využíváním metod bez dostatečné kompetence k jejich zvládnutí. Příkladem mohou být e-learningové programy výuky mediace, využití relaxačních a meditativních metod bez dostatečné přípravy a bez supervize, snahy diagnostikovat účastníky mediace použitím nástrojů, na které nemá daná osoba oprávnění apod. Podobné není neobvyklé, jestliže se do mediace dostávají prvky, které jsou v příkrém rozporu s hodnotami mediace (autokratické rozhodování mediátora ve sporu, právní poradenství, nátlakové aktivity mediátora apod.). V takovýchto případech nelze mluvit o rozvíjení nebo eklektickém obohacování mediace. Zakomponování nových prvků při plné odborné způsobilosti mediátora do standardního přístupu nelze považovat za rušivé, nýbrž naopak. Jestliže akceptujeme fakt, že mediace je multidisciplinární, respektive interdisciplinární koncepce, eklekticismus v různých formách je pochopitelný.

V psychoterapii, v sociální práci, psychologickém poradenství, v jiných oblastech pomáhajících profesí má však eklekticismus své legitimní a smysluplné místo. V mediaci se kupříkladu dlouhodobě a úspěšně využívají prvky psychoterapie. Přerámcování, parafrázování negativních výroků na zájmy nebo akceptovatelné formulace nevznikly v oblasti alternativního řešení konfliktů. V běžné řeči se konflikty často vyjadřují obrazně. Wilmot a Hockerová (2004) uvádějí celou řadu běžných metafor konfliktní situace. Rozdělují je na metafory vítěze a poraženého („on mne zabíjí“, „ždíme ze mne život“), neutrální metafory konfliktu (konflikt jako hra, jako hrdinské dobrodružství) a pozitivní obrazné vyjádření konfliktu (konflikt jako kulatý stůl, jako příliv, jako tanec). **Práce s metaforami**, které využívá v mediaci Smith (2000), začíná od obrazného vyjádření konfliktu až po metafory jeho řešení. V případě použití metafor v mediaci (Smith, 2000) jde o ucelenou koncepci chápání konfliktu, vysvětlování reality a hledání cest řešení sporu prostřednictvím obrazného vyjádření. Proces mediace však zůstává nezměněn (v souladu

se všeobecným přístupem). Metafory jsou trvalou součástí přístupu, pracuje se s nimi u všech mediovaných sporů. Tento postup můžeme použít jako příklad systematické integrace, kterou L. Epsteinová (in Matoušek a kol., 2001) považuje za jeden z eklektických modelů práce s lidmi.

V mediaci je možné efektivně pracovat s **různými koncepcemi mezilidské komunikace**. Je kupříkladu možné aplikovat transakční analýzu (Široký, Labáth, 2010). Koncept transakční analýzy (Berne, 2011) byl sice původně určen pro psychotherapeutickou praxi, rychle se však rozšířil i do jiných oblastí společenské praxe. V mediaci lze účinně pracovat s tzv. egostavy účastníků mediace (rodič, dospělý, dítě), tedy formou strukturální analýzy, nebo analyzovat jejich komunikaci na úrovni transakční analýzy (autor mluví o doplňkových, zkřížených a skrytých přenosech). Následně se lze zaměřit na oblast životních scénářů – přizpůsobivý, pasivní, rivalitní a kooperativní scénář (Harris, 1997; Gabura, 2010). **Transakce a scénáře** podmiňují hry. Hra v transakční analýze je „obměňující se soustava často opakovaných, zdánlivě racionálních transakcí se skrytou motivací anebo populárněji jako řada tahů s různými léčkami nebo fintami“ (Berne, 2011, 53). Mediátor může využít komunikační část modelu jako základní rámec pro porozumění i interpretaci vztahu konfliktních stran v situaci „zde a nyní“. Může však jít dále, může uvažovat o nezveřejněných motivech, může se snažit porozumět sporu v čase, uvažovat, jaké „hry“ účastníci spolu hrají, jak je tyto hry udržují v konfliktu a brání jim dostat se ze začarovaného kruhu nepochopení, frustrace, nezájmu, rivality apod. Není standardní použít transakční analýzu přímo s účastníky sporu, jestliže to však okolnosti umožňují a mediátor dobře zná **koncept transakční analýzy**, může pochopení vzorců chování účastníků mediace vést ke dlouhodobé změně vztahu a k jeho zkvalitnění. Efektivita mediace tím může prudce vzrůst a dosáhnout jiné úrovně. Šlo by již o **optimalizaci vztahu** a nejenom řešení konfliktu. Je ale nutné uvést, že se zde mediátor dostává na hranici terapeutické intervence. V takovéto podobě, kde jde o včlenění jednoho prvku do určitého systému, který systém nemění, pouze ho podporuje, můžeme hovořit o eklekticismu ve formě systematické selekce (Epsteinová, in Matoušek a kol., 2001). Při použití transakční analýzy mediátor pracuje standardním způsobem, analýza transakcí mu slouží pro lepší a rychlejší porozumění a vyhodnocení aktuálního vztahu mezi konfliktními stranami a pro efektivnější facilitaci diskuse. Nenarušuje a nemění původní metodiku mediace, obohacuje ji o nový prvek na vhodné situace. Transakční analýza se uplatňuje pouze u vybraných případů, kde je přiměřené a možné ovlivnit vztah konfliktních stran. Nestává se však trvalou standardní součástí metodiky mediace.

Eklekticismus může mít i pragmatickou podobu (Epsteinová, in Matoušek a kol., 2001). **O pragmatickém eklekticismu** můžeme hovořit tehdy, jestliže jde o model, který vznikl jako zevšeobecnění dobré praxe. Skupina odborníků dotváří standardní postup, metodiku o prvky vyplývající z vlastní praxe, poznání a zkušenosti. Zde bychom mohli mluvit i o přenosu zkušeností, znalostí a zručnosti z jiné sféry, v mediaci lze určitě uplatnit prvky minulé zkušenosti z právní, učitelské, poradenské, ekonomické a jiné praxe, ale i z osobní zkušenosti z neformálních vztahů. Snadno si lze představit transfer zkušeností z minulosti u poradenského nebo výchovného pracovníka, jenž má dlouhodobou předchozí zkušenost s agresivním chováním jeho bývalých klientů. Práce s negativními emocemi v mediaci odborníka s takovouto zkušeností bude zřejmě jiná než u člověka, který nikdy s touto klientelou nepracoval. Do této kategorie snad můžeme zařadit i následovný případ. Kolega-mediátor se zúčastnil mediace jako jedna z konfliktních stran.

K jeho překvapení mediátor, který vedl tento proces, při definování problému vyjádřil stanovisko, že k dohodě v tomto sporu s velkou mírou pravděpodobnosti nedojde. Pragmaticky v jednom bodu mediačního procesu využil intervenci velice blízkou paradoxní intervenci, jež pochází od V. Frankla (Kratochvíl, 2006). Tímto zásahem výrazně zvýšil motivaci ke spolupráci minimálně u jedné strany v konfliktu a tím, podle účastníka sporu (taktéž mediátora), podnítil cestu k dohodě. Pragmatická forma eklekticismu znamená experimentovat, situačně využít „cizorodý“ prvek, který proces urychlí „zde a nyní“, přitom však nevybočuje z rámce původní metodiky, nemá ambici teoretické interpretace jevu, je spíše jednorázovým aktem. Přenos zkušeností může být přitom vědomý, stejně jako do jisté míry neuvědomělý a spontánní. Individuální mediační styly se formují stejně jako v rámci jednoho „čistého“ přístupu, jako u volby eklektického způsobu práce.

Významnou součástí přípravy a tím i tvorby individuálního stylu mediátora je nebo může být program, respektive kurz sebepoznávání. **Sebepoznání** má významnou pozici ve všech oblastech práce s lidmi. Každá interakce s jiným člověkem je ovlivněna oběma osobami, jinak se konfliktní strany chovají v přítomnosti jednoho a v přítomnosti jiného mediátora. My všichni vnášíme do každého mezilidského vztahu svoji osobní zkušenost, vnímání sociální situace je vysoce subjektivní, osobní sympatie či antipatie nebo lhostejnost, první dojmy ovlivňují naše chování vůči jiným. Většinou si ani neuvědomujeme, do jaké míry vnášíme do sociálních situací vlastní míru hodnot, jak si do jiných lidí vědomě či nevědomě promítáme zkušenost s jinými lidmi z minulosti. V psychologické a psychoterapeutické terminologii se mluví o projekci (promítání, připisování vlastních zájmů, potřeb apod. jiným osobám) a o přenosu (přenosové, resp. protipřenosové chování znamená reagovat na jiné na nevědomé úrovni jako vůči jiným, obvykle významným osobám naší biografie). Existují dlouhodobé vzdělávací programy, kde se experienciální formou zvyšuje míra sebepoznání směrem k tzv. historickému náhledu, tedy do naší minulosti, především dětství. Vzdělání a sebepoznání na této hlubinné úrovni není pro výkon mediace potřebné, vyžaduje se v psychoterapeutických profesích. Pro efektivní výkon je však jistě vhodné vědět o těchto mechanismech, uvažovat o svých postojích, vyžadovat zpětnou vazbu, snažit se regulovat své chování vůči stranám konfliktu. V tomto směru je efektivní uvažovat o sebepoznání na úrovni minimálních biografických nebo behaviorálních klíčů. **Minimální biografické klíče** je postup, kde se stimuluje citlivost na vlastní minulé zážitky a nabízí se účastníkům této formy vzdělávání analytický rámec hledání souvislostí mezi svým dětstvím (vztahy k rodičům, mezi rodiči, mezi sourozenci, v širší rodině), minulostí (vztahy v dospívání a dospělosti, školní a pracovní zkušenosti) a současnou situací (pracovní zařazení, partnerská sféra, aspirace, pracovní výkon apod.). Zásadně se v takovémto krátkodobém programu nedoporučuje zveřejňovat fakta jednotlivců, spíše pouze nabízet možnosti interpretace a hledání souvislostí. V tomto duchu lze při důsledné ochraně citlivých faktů, zážitků a emocí nabídnout alternativu – zvažovat, proč se někomu daří pracovat s jedním typem lidí a jiným ne, proč jsou některé situace více stresující než jiné. Cílem takto postaveného modulu vzdělávání je upozornit účastníky na tyto souvislosti, připravit je na systematickou sebereflexi (zpětně nebo přímo v akci si uvědomovat potenciální propojení na jinou zkušenost a vlastní subjektivitu). V konkrétní mediační situaci to může vést k uvážlivému výběru možných intervencí, snazšímu uplatnění nezávislého, nestranného postoje.

Druhou možností alternativního sebepoznávacího procesu je zaměřit se na tzv. **minimální behaviorální klíče**. Takto postavený rozvojový program vychází z teorií učení

a předpokládá, že naše chování je převážně naučené a při jistém úsilí dokážeme identifikovat, odkud toto chování pochází. Lze uvažovat, kde a kdy bylo toto chování efektivní, kdy ho využíváme jako méně efektivní. Na úrovni chování pak můžeme využívat formu zpětné vazby. Tato cesta může být velice efektivní, ale i velice riziková. Nebezpečnou je vždy, jestliže není v programu dostatečně vytvořené prostředí psychologického bezpečí a v programu nedisponujeme přiměřeným časem na zpracování negativních zpětných vazeb. Konec konců i zpětné vazby mohou mít různou podobu a formu poskytování (za silnou zpětnou vazbu se považuje také nekomentovaná video analýza). Celkově lze takovýto kurz vést ke korekci vlastního chování a snížení rozporu mezi „sebeobrazem“ a tím, jak nás vnímají jiní. Rozpoznávání vlastních tendencí v chování může výrazně napomoci k prevenci předsudečného a stereotypního chování.

Pro efektivní vedení mediačního procesu je užitečné, jestliže existuje možnost absolvovat program **sebereflexe a zvládání vlastních negativních emocí**. Program zvládání vlastních emocí má za cíl zprostředkovat účastníkům kurzu návod, jak reflektovat a následně regulovat své emoce tak, aby se po dobu mediačního procesu neprojevovaly emoce, které mohou samotný proces brzdit či negativně ovlivnit. Sebereflexe se však netýká pouze nestrannosti mediátora, nýbrž i celkového naplnění jeho role. Sebereflexe v mediaci může mít tři úrovně – introspekci (tedy zkoumání vlastních postojů), přžívání, vnímání a chování, zpětnou vazbu od kolegů, přátel, případně i od konfliktních stran a supervizi.

Celoživotní vzdělávání v mediaci v optimálním případě **obsahuje účinnou supervizi**, která rozvíjí profesionální i osobnostní složku a poskytuje psychohygienu pomáhajícího profesionála. Supervize vznikla v psychoterapeutické sféře jako forma pomoci, podpory a analýzy vlastních přenosů z práce s klienty. Některé její formy se uplatňují i v širokém rámci pomáhajících profesí. Supervizorem je zkušený odborník v dané oblasti, ve fungujících systémech oficiálně akreditovaný pro výkon této činnosti po absolvování specifické formy vzdělávání. Vaska (2011) uvádí, jak lze v supervizi postupovat u začínajících profesionálů (upravené pro podmínky mediace):

- Zaměřit se na sebe (účastník supervize, začínající odborník), zaměřit se na otázku: „Úspěšně v této práci?“
- Zaměřit se na klienty, analyzuje se otázka: „Pomohu klientům (konfliktním stranám), aby se spor vyřešil k jejich spokojenosti?“
- Zaměřit se na vztahy, pracuje se s tématem: „Jaký mám vztah s konfliktními stranami, jak s nimi komunikuji, jak spolu komunikujeme?“
- Zaměřit se na metodickou stránku, na proces, diskutuje se téma: „Jak jsem vedl proces mediace? Co bych měl v přístupu změnit?“

Supervize pomáhá začínajícím, stejně jako zkušeným mediátorům v oblasti odborné i osobní, respektive osobnostní. Podle Šimka (1995) kvalitní supervize podporuje osobnostní růst, nemůže však nahradit vlastní práci na sobě. Myslí se tím potřeba růstu, snaha o reflexi vlastního chování a prožívání, korekce projevů, otevřenost k přijímání názorů jiných lidí, systematické odborné i osobní edukace. Supervize k uvedenému může efektivně napomáhat. Holá (2011) definuje supervizi jako metodu vzdělávání dospělých a metodu, která umožňuje reflexi vlastního profesionálního jednání. Supervize má podobu přímou (mediátor vede proces a supervizor ho diskrétně pozoruje, kupř. jako zapisovatel) a nepřímou (různé formy záznamů nebo diskuse o realizované mediaci). Má individuální

a skupinovou formu. V individuální supervizi se setkává mediátor a supervizor s cílem rozebrat činnost, postoje a chování mediátora v jednom nebo ve více případech. Ve skupinové supervizi vede supervizor členy skupiny a společně se analyzuje jeden případ, zvolená témata, více společných prvků mediace apod. Součástí supervize jsou i témata zátěže, stresu, psychohygieny.

Mediátor může být dobře připraven, dokonale může ovládat metodiku práce, může se vyznačovat vysokou mírou sebepoznání, je schopen v praxi zužitkovat své předcházející zkušenosti a poznatky, přiměřeně reflektuje své chování, a i přesto je velice pravděpodobné, že se někdy dostane do situace, která je pro něj nová a neočekávaná. V takovéto situaci musí nějak reagovat. Jestliže předcházející zkušenosti nejsou použitelné, nezbyvá nic jiného než mediační proces přerušit, nebo improvizovat. Improvizaci ve společenské praxi můžeme vnímat negativně, ale i pozitivně, tedy jako příležitost k růstu. Náročné situace lze překonat také tvořivostí. Dobré **improvizační schopnosti** se váží k flexibilitě, k pružnému myšlení, k přeladění, k přizpůsobení se nové situaci, ale i k vnitřní pohodě a sebejistotě. Zátěžová situace se přirozeně pojí s negativním přecházením, nejistotou, obavami ze selhání a podobně. Improvizace se však opírá i o zdravý úsudek, hledání jiných možností, experimentování. Jestliže v mediaci nejdeme za rámec základních principů mediace, jimiž jsou nestrannost, dobrovolnost, princip malých dohod, kontrola procesu konfliktními stranami, můžeme do mediace vnášet nové prvky. Inspirovat nás mohou některé **charakteristiky tvůrčího jednání**, jak je popisuje Dacey a Lennon (2000):

- tolerance vůči dvouznačnosti, respekt k jiným řešením a výkladům reality v mediaci, akceptace dvojité optiky v konfliktu (Wilmot, Hockeyová, 2004);
- stimulační svoboda – schopnost vidět svět z jiné perspektivy, v mediaci je rozhodující vést proces ke vzájemnému porozumění cestou akceptace odlišení percepce konfliktu a akceptace emocí protistrany (neznamená to souhlasné stanovisko), tento moment má potenciál sblížit účastníky mediace (nezřídka prožívají stejné emoce);
- funkční svoboda – vnímání funkce předmětů, jevů různě, odlišně, než byl jejich původní účel, konflikt má v mezilidských vztazích jistou funkci, v tomto směru lze uvažovat o tom, jak tuto roli (kupř. konflikt je u jedné konfliktní strany cestou udržování závislosti druhé osoby) nahradit nebo uplatnit v dohodě;
- flexibilita – schopnost opustit nevyhovující řešení, otevřenost ke změně, uvažovat netradičně, vybočit z rámce běžného uvažování, vidět věci v kontextu a nemít obavy ze změny;
- ochota riskovat a odvaha experimentovat znamená nebát se neúspěchu, dosáhnout cíle může vyžadovat jisté (rozumné) riziko, v konfliktu, kdy postrádáme důvěru mezi stranami sporu, může být odvaha začít jednat kooperativně nebo i parciální odhalení vlastních potřeb vnímané velmi rizikově;
- nevzdávat se a vytrvat při hledání nových řešení, někdy se řešení hledají těžce, v mediaci je však efektivní neurychlit proces, čekat, pokud si protistrany uvědomí potenciální změny a přijdou s alternativami, které jsou možná jednoduché, ale netradiční;
- preference zmatku, tvořiví lidé často upřednostňují chaos před svazujícím pořádkem a souladem, krátkodobý zmatek, nejasnosti mohou přinést nové podněty;
- zaměření na proces jako opak zaměření na výsledek, soustředit se na postup, jak přicházíme k řešení, samotný proces může obsahovat i nové způsoby řešení.

V mediaci se můžeme inspirovat z různých zdrojů, existuje dostatek publikací věnovaných tvořivosti, laterálnímu myšlení, rozvoji osobnosti nebo hrám s psychologickým potenciálem, v tomto směru jsou bohatým zdrojem poznání publikace E. Bakaláře (1976 a mnohé další knížky tohoto autora). Jiným zdrojem, kde se můžeme inspirovat prostřednictvím hry, je kupříkladu společenská hra (von Oech, 1992), kde je k dispozici celá řada tvořivých podnětů užitečných pro mediační proces – mediátor se může ptát „proč“, projevovat přiměřenou zvědavost, realizovat neočekávané kroky, změnit vnímání problému, vidět souvislosti konfliktu, zjednodušovat, podporovat myšlení „jako dítě“, přejmenovat situaci nebo problém, inspirovat se jinými lidmi nebo situacemi, využít obrazné vyjádření, změnit zorný úhel, kombinovat myšlenky, vnímat spor mimo rámec běžného vnímání a další (von Oech, 1992). Takováto cesta při sebevzdělávání může vést k rozvoji vlastního potenciálu, kreativity, k improvizaci, ke hledání a nacházení nových možností.

Řešení se v mediaci týkají především budoucnosti (Labáth, 2011). Minulost změnit nelze, její rozbor slouží pouze k definování problému, jeho vnímání okolností apod. Satirová, Banmen, Gruberová, Gomoriová (2005, 23) říkají: „Minulost nemůžeme změnit, můžeme změnit její dosah na nás.“ Návrhy jak řešit spor se zaměřují samozřejmě na budoucnost, která má potenciál měnit vnímání minulosti. Při improvizaci sehrává důležitou roli intuice, empatie, odhad dané situace, odstup od problému. Jakoukoliv reakci, návrh, podnět, tvůrčí a netradiční návrhy lze ověřit, zda konfliktním stranám vyhovují, zda je akceptují, či nikoliv. Při inovacích ve fázi hledání řešení v mediaci se nevystavujeme přílišnému riziku. Alternativní řešení, tedy jiná, než jaká se uplatnila v minulosti, jsou často jednoduchá a kreativní. V mediaci je výhodné nemít před nimi obavy, jejich posouzení, přijetí nebo odmítnutí je především odpovědností konfliktních stran. Zde však můžeme narazit na dilema, zda mediátor může nebo nemůže nabízet návrhy řešení. Nabízet je může pouze tehdy, jestliže se jeví, že účastníci sporu vyčerpali všechny své kapacity a mediátor řešení nevnučuje. Improvizace může být náročná v souvislosti s procesem mediace, tam se můžeme vystavit většímu riziku.

Zkušební odborníci z pomáhajících profesí jistě dobře vědí, kolik sil, sebereflexe a sebeovládání vyžaduje **nestranný postoj**, který je klíčem k efektivnímu naplnění role mediátora. Dosáhnout ho v době mediace není jednoduché, Haynes (1994) navrhuje řídit se následujícími zásadami:

- v mezilidském styku, při posuzování zájmů a vztahů neexistuje absolutní pravda a lidé nelžou tak často, jak se to někdy zdá, často však existují dvě (nebo více) odlišné verze jedné a té samé události, jinými slovy to znamená, že vnímání lidí je výrazně subjektivní;
- v mediaci neexistuje žádné „správné“ nebo „nesprávné“, jsou to pouze různé druhy a způsoby přístupu k jedné věci.

Takovýto postoj může být nápomocný. Sebereflexi v souvislosti s nestranností lze testovat otázkami, které může mediátor pokládat sám sobě: „S kým z konfliktních stran více souhlasím?“ Nebo: „Kdo mi je více sympatický?“ „Komu lépe rozumím?“ „Čí příběh mi je bližší?“ „Vůči kterému z nich jsem citlivější?“ „Kdo mi připomíná něco z mého života? Na čí straně jsem tehdy stál?“ **Efektivní sebereflexe** vede k nekognitivnímu odlišení potenciální zaujatosti, následně usnadňuje korektury v chování každého člověka, a tedy i mediátora. Postoje mediátora ovlivňují celý proces mediace. Schopnost zvažovat

a regulovat své reakce vede k nezaujatosti, nezávislosti a následně má vliv také na vyvážené postavení konfliktních stran a konečnou rovnováhu v mediační dohodě. Jestliže se mediátorovi daří **zvládat vlastní chování**, celá situace je jednodušší i pro něj samotného. Riziko, že se mediátor přikloní k jedné straně sporu nebo se jedním účastníkem nechá více ovlivnit, se tím výrazně snižuje.

Metodika je základní formou vzdělávání v mediaci. Kvalitu mediace může zvýšit uplatnění účinných metod z jiných sfér společenské praxe a zkušenosti z minulosti. Improvizaci se v dlouhodobém výhledu asi v mediaci nevyhneme, náročné situace je možné zvládnout s přiměřenou mírou flexibility, tvořivosti a odvahy. Individuální styl mediátora tvoří osobnostní predispozice a schopnosti mediátora, jeho původní vzdělání, základní vzdělání v mediaci, znalost metodiky, ale i míra jeho sebepoznání, odvaha přejímat nové prvky z jiných přístupů a koncepcí, schopnost improvizace, ochota experimentovat. Míru úspěšnosti a kvality mediační činnosti je možné zkoumat formou sebereflexe a rozvojem sebepoznání, především účastí na kvalitně vedené supervizi.

3. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ MEDIÁTORŮ

Lenka Holá

3.1 ÚVOD

Kapitola se zabývá problematikou vzdělávání mediátorů jako nově vznikající profese. Vzdělávání mediátorů je nejen v České republice, ale celosvětově diskutovaným tématem. Souvisí úzce s identifikací profesních kompetencí mediátorů a jejich naplňováním. Téma je u nás akcentováno také v souvislosti s účinností zákona o mediaci a stanovování požadavků na kompetence (projevené znalostmi a praktickým výkonem) mediátora.

Cílem kapitoly je analyzovat požadavky a možnosti vzdělávání mediátorů a na základě nich navrhnout systém vzdělávání mediátorů. Při jejím zpracování vycházíme z literatury andragogické, právních zdrojů a literatury k problematice mediace. Cennými poznatky jsou výstupy zahraničních výzkumů. V České republice není empirie mediace ještě dostatečně rozvinuta.

Vzdělávání mediátorů chápeme ne jako jednorázovou, počáteční akci, ale jako celoživotní proces. S trendem profesionalizace mediace a stále širším uplatňováním mediace v rámci justičního systému se požadavky na kvalifikaci mediátorů zvyšují. Těmto trendům je nutné vzdělávání mediátorů přizpůsobit.

Co se týká terminologie, používáme pojem „vzdělávání mediátorů“, které chápeme, v kontextu vývoje profese mediátora jako profesní vzdělávání. Na rozdíl od „vzdělávání v mediaci“, tedy v metodě mediace, které je otevřené i ostatním cílovým skupinám, například sociálním pracovníkům, pedagogům, komunitním pracovníkům, dětem na školách a dalším.

Kapitola je vyústěním našeho několikaletého zájmu o vývoj profese mediátora zejména v České republice.

3.2 KOMPETENCE

V profesních organizacích, vzdělávacích institucích a legislativních orgánech je diskutovaná otázka, jaké profese, s jakým vzděláním by měl mediátor být a jaké další podmínky by měl splňovat. Základem pro stanovení požadavků na kvalifikaci mediátora je definování kompetencí pro výkon profese.

Na počátku **historie zkoumání kompetencí** stály neúspěchy při výběru pracovníků (Kubeš et al., 2004). Už v roce 1954 Flanagan hovořil o tom, že je třeba v rámci pracovního místa identifikovat klíčové požadavky (kompetence). V roce 1959 pak R. White poprvé používá pojem kompetence, nastává rozmach tohoto přístupu. Kompetence jako personálně andragogická kategorie se začal výrazněji uplatňovat již v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století (Tureckiová, 2009). D. C. McClelland (1973) upozorňuje

na nutnost definování pracovního výkonu a tvrdí, že úspěch či neúspěch v práci je dán více vlivy. V sedmdesátých letech 20. století se rozvíjí přístup ke vzdělávání založený na osvojování a rozvíjení kompetencí. Výchozím celoevropským dokumentem k tomu se stalo Memorandum Evropské komise o celoživotním učení (2000)¹. Na něj navázaly další dokumenty, z nichž lze zdůraznit především Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení (2006/962/ES). **Kompetenční přístup** je v současné fázi vázán na myšlenku celoživotního učení a jeho dominantní postavení zdůrazňuje například Veteška a kol. (2009), který o něm hovoří jako o novém vzdělávacím paradigmatu.

Definice kompetencí svou nejednotností však implikují obtíže s jejich zkoumáním. Podle terminologie norem řady ISO 9000 je kompetence prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti (ISO 9000, čl. 3.1.6.; ISO 9011, čl. 3.14.). Široké pojetí vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací ve výkonu profese (Armstrong, 1999). V užším smyslu kompetence pro výkon profese zahrnuje schopnosti a z nich vyplývající znalosti, dovednosti a návyky (např. Veteška, Tureckiová, 2008; Hroník, 2007; Tremblay et al., 2002; Belz, Siegrist, 2001). Být kompetentní tedy znamená být schopný.

Podle přílohy Doporučení Evropského parlamentu a Rady o zavedení evropského rámce kvalifikací pro celoživotní učení (EQF)² vyjadřuje pojem kompetence „prokazatelnou schopnost používat znalosti, dovednosti a osobní, sociální nebo metodické schopnosti při práci a studiu a v profesním nebo osobním rozvoji“. Podle Jarvise (1999, s. 32) lze kompetence charakterizovat také jako „stupeň rozvoje **dovedností a znalostí** (někdy jsou specifikovány i postoje), který je nezbytný pro efektivní zvládnutí pracovního výkonu podle profesních standardů platných v určité době“. V tomto smyslu definuje kompetence také Boyatzis (1982).

Pro stanovení požadavků na vzdělávání mediátorů je potřebné nejprve identifikovat příslušné profesní kompetence. Způsobů posuzování kompetencí je několik. Rozšířený je anglický a finský model, který se snaží bilancovat získané kvalifikace a kompetence zaměstnanců (Beneš, 2008). Ve Francii probíhá od roku 1991 model osvědčování kompetencí. Vlastní zjišťování kompetencí probíhá ve třech fázích:

1. rozhovor s pracovníkem k identifikaci cílů zjišťování kompetencí;
2. individuální či týmové zjišťování kompetencí testy a/nebo individuálními úkoly;
3. vyhodnocení, návrhy rozvojových a kariérních plánů, poradenství.

Tureckiová (2008) uvádí dva základní přístupy k identifikaci společného základu a definování kompetencí, jimiž by měli disponovat nositelé dané profese. Je jím americké pojetí, které se zaměřuje na individuální charakteristiky nositelů profese, a britské pojetí, jež se soustředí především na výsledky činnosti v rámci pracovní role (tzv. funkční kompetence). Z hlediska popisu profesní kompetence se podle autorky jeví nevhodnější využití

¹ <http://www.msmt.cz/vzdelavani/memorandum-evropske-unie-k-celozivotnimu-uceni> [15-10-2010]

² <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:111:0001:0007:CS:PDF> [cit. 2011-12-06]

obou pojetí a propojení toho nejlepšího, co nabízejí. Hovoříme pak o multidimenzionálním přístupu, na jehož základě je možné vytvářet kompetenční modely. Jejich cílem je:

1. určení společného základu profese, umožňující například úpravy ve vzdělávacím systému;
2. praktické použití pro další specifikaci profesních požadavků, kupříkladu v konkrétní profesní specializaci.

Ze zkušeností s tímto modelem zjišťování kompetencí pracovníků je možno uvést zejména tu, která se pro vznikající systém certifikace mediátorů v České republice zdá být důležitá, a to že kritéria kompetencí a hodnocení nelze donekonečna standardizovat, detailizovat a specifikovat. Rozhodující jsou spíše jasné směrnice a modelové testy, a hlavně kvalifikace examinátorů. Stejně tak je důležitou spolupráce hodnotitelů a hodnocených (Käpplinger, 2007). Ve shodě s tím uvádí Veteška (2008), že kritériem pro posuzování kompetence nejsou sumy informací či znalostí, certifikáty nebo dosažená vzdělání, ale efektivita a úspěšné **využití zdrojů v konkrétním kontextu**. Mapování (diagnóza a analýza) kompetencí je podkladem pro posuzování toho, kdo je vhodný uchazeč o vstup do profese. Úspěšnost takového procesu je pak odvislá od toho, zda se podařilo dobře nadefinovat profily (modely) kompetencí.

Hroník (2006) rozlišuje mezi hodnocením výkonu a hodnocením kompetencí. **Hodnocení výkonu** je obvykle vázáno na odměňování a **hodnocení kompetencí** na rozvoj. Při hodnocení kompetencí jsme vedeni perspektivami rozvoje.

Není naším cílem zabývat se metodami identifikace kompetencí, avšak podtrhnout jejich význam pro stanovení požadavků na vzdělání a vzdělávání mediátorů. Dle identifikovaných kompetencí by měly být stanoveny požadavky na obsah a formu vzdělávání mediátorů.

Rozlišme v tento okamžik předpoklady pro výkon profese mediátora a profesní kompetence mediátora. Jak již z pojmů vyplývá, předpoklady pro výkon profese mediátora jsou základními podmínkami pro výkon profese a dle našeho názoru zahrnují:

- osobnostní předpoklady;
- vzdělání a vzdělávání mediátorů;
- odborné znalosti a dovednosti;
- požadavky stanovené zákonem či jinou normou.

Kompetence pro výkon profese jsou zahrnuty ve třetím předpokladu, kdy v souladu například s Veteškou a Tureckiovou (2008), Hroníkem (2007), Tremblayem et al. (2002) či Belzem a Siegristem (2001) je chápeme jako schopnosti a z nich vyplývající znalosti, dovednosti a návyky.

Z uvedeného lze také vyvodit, že za podmínku pro výkon profese mediátora nepovažujeme pouze počáteční vzdělání mediátora, ale i jeho další, celoživotní vzdělávání. Vzdělání a vzdělávání mediátorů tvoří podstatu sdělení této kapitoly a budeme se mu věnovat samostatně.

ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Za odborné znalosti lze považovat teoretické vědomosti odborného charakteru získané vzděláním, nebo i bez něj. Z hlediska výkonu profese mediátora je potřeba rozlišit:

- odborné znalosti oblastí věcného problému konfliktu a
- odborné znalosti a dovednosti metody mediace.

Potřeba odborných znalostí věcného problému konfliktu (např. znalosti z oblasti obchodu, dopravy, práva, chemie) se obvykle zvyšuje přímo úměrně k tendenci klientů žádat od mediátora hodnocení, odhady, předpovědi či návrhy. Typ potřebných odborných znalostí závisí na tom, jaké hodnocení či směřování klienti požadují. Hloubka odborných znalostí mediátora přímo souvisí s jeho orientací a přístupem k mediaci. Pokud se klienti cítí dostatečně kompetentní porozumět situaci, v níž se nacházejí, a formulovat možná řešení individuálně, společně či za pomoci dalších odborníků – svěří se mediátorovi, který ovládá proces mediace, i když nemá potřebné odborné znalosti v dané oblasti konfliktu. Je dobré, když má mediátor základní znalosti relevantních zákonů, obvyklých praktik a technologií v oblasti konfliktu.

Základní **znalost práva**, respektive právního kontextu oblasti řešení daného konfliktu, považujeme také za důležitou podmínku poskytování mediačních služeb. Je nutná i proto, že je částí reality a odpovědná rozhodnutí klientů předpokládají znalost všech pro ně relevantních okolností. Ať je v rámci mediace dosaženo jakéhokoli rozhodnutí, musí obstát před zákonem. Nelze pravděpodobně zaujmout jednoznačné stanovisko, co se týká znalostí (příp. vzdělání) mediátorů v oblasti práva. Shoda panuje v tom, že jistou znalost práva a zákonů musí mediátor mít. S tím také koresponduje obsah vzdělávání v mediaci, kde vedle části mediační bývá i část právní. Znalost právního prostředí, v němž se uzavírání dohod pohybuje, je i součástí kvalifikačních zkoušek mediátorů. K diskusi je pouze míra těchto znalostí, kdy zákon o mediaci hloubku znalostí nespecifikuje. To pak vystupuje v kontrastu k míře znalostí z oblasti psychologie a sociologie, kdy jsou požadovány pouze základní znalosti.

Odborné **znalosti a dovednosti mediace** získá mediátor vzděláváním v mediaci a dalších oblastech potřebných k poskytování mediačních služeb. Jsou nezbytným předpokladem pro jeho kompetentnost a efektivní službu klientům. K tomu lze uvést výsledky zajímavých studií, kdy bylo zkoumáno, jaké dovednosti mediátora jsou spojeny s úspěšnou mediací. Goldberg (2005) zjistil, že klíčovým byl rozvoj a kvalita vztahu mezi mediátorem a účastníky mediace. Goldberg a Shaw (2007) provedli výzkum 216 advokátů-mediátorů, kdy zjišťovali, co při mediaci udělali (a neudělali). Zjistili, že úspěšní mediátoři byli schopni získat důvěru stran svou empatií, respektem a péčí o ně. Úspěšní mediátoři se projevovali neutrálně, důvěryhodně, nezaujímalí hodnotící postoje, byli bystří, intelektuálně rychlí. Dále byli trpěliví, diplomatičtí, kladli dobré otázky. Úspěšní mediátoři byli upřímní, používali humor k odlehčení obtížných situací, byli klidní, flexibilní a kreativní. Goldberg a Shaw (2007) uzavírají, že všechny tyto projevy podmiňují důvěru klientů v mediátora a jsou základním předpokladem pro úspěšnou mediaci.

3.3 VZDĚLÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ MEDIÁTORŮ

Vzdělání mediátora je v užším pojetí chápáno jako jeho základní (graduální) vzdělání. My však, pokud hovoříme o „vzdělání mediátora“, obsah pojmu rozšiřujeme a považujeme za něj jak jeho základní (graduální) vzdělání, tak vzdělání v mediaci. Vzdělání mediátora tak chápeme jako kvalifikaci pro výkon činnosti mediátora. Kvalifikace pro výkon profese je dána splněním kvalifikačních podmínek. Tyto kvalifikační podmínky mohou být dány například legislativní úpravou mediace, která zpravidla upravuje i kvalifikační podmínky pro činnost mediátora, či profesionálními standardy mediátorů vydávanými profesními organizacemi a sdruženími.

Příklad

Požadavky na kvalifikaci mediátorů dle *Standardů mediátorů College of Mediators*³: Odst. 5.1: Mediátoři musí mít úspěšně ukončený výcvik, který je akreditovaný College a který poskytuje kvalifikaci pro danou oblast řešení konfliktů. Odst. 5.2: Mediátoři musí být řádnými či uznanými členy College. Musí prokázat absolvování akreditovaného výcviku a následně zkušenosti a schopnosti. Odst. 5.3: Mediátoři musí mít vysokoškolské vzdělání. Musí se pravidelně zúčastňovat konzultací s poradcem, supervizorem nebo nadřízeným, kteří jsou také členy College nebo byli College schváleni. Odst. 5.4: Mediátoři musí souhlasit a být připraveni udržovat a zlepšovat své profesní znalosti a dovednosti prostřednictvím dalšího vzdělávání ve stanoveném rozsahu na rok. Odst. 5.5: Mediátoři nesmí mediovat případy, na které se nevztahuje pojištění profesní odpovědnosti. Odst. 5.6: Mediátoři musí dodržovat pravidla řešení stížností, disciplinárního řízení a etická pravidla stanovená College. Odst. 5.7: Mediátoři, kteří jsou členy College, musí dodržovat tyto standardy.

Debata o otázkách kvalifikace mediátorů je v zahraničí stále živá a dosud nezodpovězená. Ke konsenzu jsme zatím nedošli. Diskuse na toto téma musí být přístupná jako dialog, ve kterém mají všichni (klienti, odborníci – teoretici i praktici –, média, legislativa, sponzoři atd.) možnost se vyjádřit. Požadavky na kvalifikaci je nutno zkoumat ve vztahu k historii, přítomnosti a budoucnosti, stejně jako ve vztahu k politickému, sociálně ekonomickému a kulturnímu uspořádání společnosti, které se odráží v její profesní struktuře.

Ve vztahu k historii bychom mohli uvést, že kvalifikace mediátorů, jejich vzdělání a vzdělávání se staly významným problémem na konci šedesátých let 20. století, kdy byla mediace využívána v trestním řízení. Soudy zpočátku případy posílaly k neziskovým organizacím. S dalším využíváním mediace však začaly vznikat problémy s kvalifikací praktikujících mediátorů. Mediátoři v prvních mediačních programech byli odborníci ze všech profesí – komunitní pracovníci, obchodníci, právníci, sociální pracovníci, učitelé, duchovní i ženy v domácnosti. Aby byla zajištěna důvěra v systém a účinnost mediace, začalo být vyžadováno určité vzdělání mediátorů (C. Kuhn, 1984). Obecně lze říci, že čím více je mediace využívána v rámci soudního rozhodování a pokud účast na ní je podmínkou pro možnost následného soudního slyšení u vymezených oblastí konfliktů

³ Viz www.collegeofmediators.co.uk.

(zejména rozvodových rodin s nezletilými dětmi), tím se zvyšují požadavky na kvalifikaci mediátorů (Haralambie, 1990, s. 52). Zvyšováním požadavků na kvalifikaci mediátorů a zaváděním standardů jejich vzdělávání naplňuje stát svou povinnost zajistit u soudní mediaci kvalifikované mediátory (Haralambie, 1990).

Ve vztahu k politickému, sociálně-ekonomickému a kulturnímu uspořádání zjišťujeme, že základní rozdíl v přístupu k mediaci a mediátorům (jako profesi) je dán především rozdílností právních systémů. V nich je úprava požadavků směřujících k výkonu činnosti mediátora vázána na odlišnou legislativní úpravu daných zemí. Současně se domníváme, že bez kvalifikovaného posouzení právního systému daného státu, který výrazně ovlivní organizačně-legislativní začlenění a využívání mediaci, není možno solidně stanovovat požadavky na profesní orientaci, vzdělání a kvalifikaci mediátorů, stejně tak jako požadavky na jeho další vzdělávání. Legislativní úprava mediaci je součástí kultury dané společnosti, která by se měla stát předmětem zkoumání mediaci v širším kontextu.

Země kontinentální právní tradice přijímaly zpočátku mediaci se značnou skepsí. Mediaci jako mimosoudní alternativa řešení konfliktů se začala postupně prosazovat zejména tam, kde se soudní soustava obtížně vyrovnávala s nápadem nových sporů. Současně přestává být pojmána výhradně jako alternativa k soudnímu projednávání, stále více je využívána těmi, kteří mohou sami činit justiční či administrativní rozhodnutí. Na jedné straně odlišnost praxe v jednotlivých zemích, na druhé straně paralelní diskuse o „harmonizaci“ mediaci nejen v Evropě, nalezení společného jádra jejích praktik a postavení mediátora.

Kvalifikační požadavky na mediátora se stále vyvíjejí, není na ně – ani v celosvětovém měřítku – jednotný pohled. Názorová různost je dána:

- legislativními podmínkami využívání mediaci v jednotlivých státech;
- jejím organizačním začleněním v legislativním a soudním systému;
- multidisciplinarností mediaci;
- růzností přístupu k mediaci a jejímu pojetí;
- růzností pohledu odborníků různých profesí, které se při mediaci uplatňují. (Holá, 2011)

Otázka stanovení **obsahu vzdělávání v mediaci** je velmi složitá. Jednak širí oblasti, ve kterých se mediaci uplatňuje, přístupy k mediaci, modely mediaci, také vyvažováním požadavků na kvalifikační a osobnostní předpoklady pro profesi mediátora.

VZDĚLÁVÁNÍ V RODINNÉ MEDIACI

Zvláštní kapitolou v oblasti vzdělávání mediátorů je jejich vzdělávání pro řešení rodinných konfliktů. S rozvojem využívání mediaci se profesní organizace mediátorů a asociace rodinných mediátorů zaměřují na vývoj jednotných standardů vzdělávání v oblasti řešení rodinných konfliktů. Ale ani v tomto neexistuje mezinárodní shoda. Požadavky na kvalifikaci se mění podle státu a legislativních podmínek poskytování mediaci.

Ačkoli výsledky výzkumů naznačují, že dosažené vzdělání zcela nepředikuje úspěšnost mediátora (Weckstein, 1996), většina rodinných mediátorů soukromého i veřejného sektoru má vzdělání v oblasti psychologie (Pearson, Ring, Milne, 1983), na které pak navazuje výcvik v mediaci v rozsahu minimálně čtyřicet hodin (Kovachová, 1994).

Například Asociace rodinných mediátorů v USA požaduje po svých členech absolvování šedesátihodinového výcviku mediace a dvacet hodin dalšího vzdělávání každé dva roky. Počáteční praxi by měli začínající mediátoři získávat ve dvojici se zkušeným mediátorem. Shoda je také v tom, že státy by měly od rodinných mediátorů požadovat pokračující průběžné vzdělávání v mediaci, zejména prakticky zaměřené. Hargés (1997) se vyjadřuje, že v rodinné mediaci by mělo být požadováno přinejmenším čtyřicet hodin základního výcviku a další specializační výcvik. To považuje za dostatečné u rodinných mediátorů, kteří ale již mají znalosti a zkušenosti z oblasti práva, rodiny a dětské psychologie. Většina států vyžaduje vysokoškolské vzdělání a výcvik v mediaci. Požadavky na kvalifikaci mediátorů zatím k akademickému vzdělání v mediaci nesměřují (Neilson, 1994, s. 181).

Shrňme-li dosud uvedené, pak můžeme říci, že pro získání kvalifikace rodinného mediátora je potřeba absolvovat:

- **Základní výcvik v mediaci** – základní odborné vzdělávání v mediaci, její filosofii, principech, fázích, formách, mediačních prostředcích doplněných o problematiku rodiny, manželských a rodinných vztahů, vývoj dítěte, vliv rozvodu na vývoj dítěte, výkon soudnictví ve věcech opatrovnictví nezletilých dětí.
- **Specializační výcvik v mediaci** – další odborné vzdělávání pro získání specializace v řešení rodinných konfliktů.⁴ Zahrnuje témata týrání, zanedbávání a zneužívání dětí, domácího násilí, přehled o záchranné sociální síti, činnosti organizací a odborníků, kteří mohou být klientům doporučeni jako vhodná pomoc. Specializovaný výcvik v rodinné mediaci by měl aplikovat poznatky a dovednosti ze základního mediačního výcviku na oblast rodinných a rozvodových sporů.

V České republice se výzkumem vzdělávacích potřeb mediátorů, kteří se věnují rodinné mediaci, zabývala Vrabcová (2012). Vzhledem ke stále nízkému počtu praktikujících rodinných mediátorů zvolila autorka kvalitativní metodu výzkumu, a to polostrukturovaný rozhovor. Oblasti, na které se v rozhovoru zaměřovala, byly: (1) dosažené vzdělání a jeho přínos pro činnost rodinného mediátora; (2) výcvik v mediaci a jeho využitelnost v praxi rodinného mediátora; (3) osobnostní předpoklady rodinného mediátora. Cílovou skupinu tvořilo deset mediátorů. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že profese rodinného mediátora je vysoce specializovaná a vyžaduje specifické dovednosti a schopnosti.

Z návrhů oslovených mediátorů jasně vyplynulo, že vzdělávací program pro rodinné mediátory by měl být určen absolventům středních či vysokých škol, v ideálním případě by měl být poskytován vysokou školou. Vzdělávací program by měl být postaven multidisciplinárně. Měl by vycházet ze základů práva, psychologie, sociologie a sociální práce. Podstatu vzdělávání rodinných mediátorů by měly tvořit informace o komunikaci, konfliktu a mediaci. V oblasti komunikace je nezbytné, aby mediátor znal složky komunikace, bariéry v komunikaci, komunikační styly, efektivní komunikaci. Vzdělávání mediátorů v oblasti konfliktu by se mělo věnovat podrobně teorii, vývoji a cyklu konfliktu, způsobům a modelům řešení konfliktu. Vzdělání v mediaci by mělo obsahovat informace o historii

⁴ V uvedené literatuře se specializační výcvik objevuje jen ve vztahu k rodinné mediaci. Námi vytvořený systém vzdělávání mediátorů navrhuje specializace ve více aplikačních oblastech mediace (viz dále).

a vývoji mediace, modelech a přístupech v mediaci. Rodinný mediátor musí teoreticky ovládat proces a fáze mediace, procvičit si jejich praktickou aplikaci a být schopen klienty procesem provést. V průběhu vzdělávání si mediátoři musí osvojit praktické používání technik aktivního naslouchání a specifických mediačních technik. Je tedy nezbytné, aby vzdělávání rodinného mediátora zahrnovalo také praktickou část, která by měla obsahovat nácvik modelových kauz, intervize a supervize. Dotazovaní mediátoři se shodovali v tom, že sto hodin je minimální časová dotace na praktickou část výcviku.

Taylor (1994, s. 81) pro oblast rodinné mediace žádá vzdělávání ve čtyřech oblastech:

1. metody řešení konfliktů se zaměřením na mediaci;
2. právní a finanční záležitosti;
3. vývojová a sociální psychologie;
4. komunikační dovednosti, vedení případu a spolupráce.

Rodinná mediace je multidisciplinární záležitostí a její důležité elementy nemohou být poznány a osvojeny v krátkodobém výcviku. Taylor se potýká s otázkou, jak mohou rodinní mediátoři nabýt znalostí a dovedností ve všech čtyřech oblastech. Dochází k tomu, že je nutné vytvářet **specializované, profesionálně organizované programy** a přenášet je do praxe.

V členských státech Evropské unie ovlivnily vzdělávání mediátorů tzv. *Zelená kniha* o alternativním řešení sporů v občanskoprávních a obchodních věcech, vydaná Evropskou komisí v roce 2002, dále doporučení rady Evropy k mediaci v různých oblastech společenské praxe a z roku 2003 návrh rezoluce vydané Evropským parlamentem. Rezoluce doporučila, aby mediace byla zaváděna spíše tvorbou směrnic a etických kodexů a podporou nejlepší praxe místo legislativních iniciativ. I přes doporučení rezoluce Evropského parlamentu přistoupily členské státy Evropské unie k legislativní činnosti a vypracovávají či již vypracovaly své národní zákony o mediaci.

V červenci 2004 byl ve spolupráci se zástupci mediačních organizací, profesionálních sdružení a sdružení spotřebitelů vytvořen **Evropský etický kodex pro mediátory**, který stanoví, že mediátoři musejí splňovat určité standardy kompetence a znalostí o procesu mediace. Nestanoví, jaká úroveň školení a akreditace je požadována, namísto toho uvádí některé relevantní faktory, jako řádný výcvik, průběžné vzdělávání a udržování a procvičování mediačních dovedností.⁵ Většina národních zákonných úprav mediace řeší požadavky na kvalifikaci mediátora.

Také v České republice jsou vytvářeny podmínky pro efektivnější využívání mediace. V roce 2000 byl přijat zákon č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě ČR. Vzdělávání pracovníků **Probační a mediační služby ČR (PMS)** upravuje § 6 tohoto zákona. Specifika činnosti vyžadují transdisciplinární přístup, schopnost posuzovat věc v širších souvislostech a schopnost vést konstruktivní dialog nejen s účastníky konfliktu, ale i s jejich právními zástupci a orgány činnými v trestním řízení. Tedy dobré vybavení pro danou profesi z hlediska specifických sociálních, psychologických a právnických vědomostí a dovedností. S cílem připravit kvalifikované odborníky pro výkon profese byl zpracován systém vzdělávání pracovníků probační a mediační služby. Je tvořen dvěma

⁵ Dostupné z WWW: <http://www.centrale-fuer-mediation.de>, cit. 29. 6. 2009.

základními pilíři – kvalifikačním vzdělávacím kurzem (KVK) a dalším odborným vzděláváním. Součástí kvalifikačního kurzu jsou praxe na odborných pracovištích. Kurz je ukončen zkouškou před komisí ministerstva spravedlnosti. Na kvalifikační vzdělávací program navazuje systém dalšího vzdělávání, který přispívá k průběžnému zvyšování odbornosti a specializace. Součástí dalšího vzdělávání jsou semináře věnované aktuálním otázkám uplatňování alternativních způsobů řízení a alternativních trestů, zacházení se specifickými skupinami klientů, uplatňování mediace při řešení různých druhů trestných činů a dále pravidelné supervizní semináře věnované rozvoji praktických dovedností a reflexe vlastní práce, metodické či kazuistické semináře.

Třístupňový systém (I. Úvod do mediace, II. Základní výcvik a III. Akreditace mediátora) měla již velmi brzy po svém vzniku zavedený **Asociace mediátorů ČR** (AM ČR). Probíranými tématy byly komunikace, vyjednávání, vedení rozhovoru, řešení problémů, sebepoznání, fáze mediace, komunikace s různými typy klientů, právní minimum pro mediátory, supervize. Důraz byl kladen na interaktivní a nácvikovou povahu vzdělávání. V současné době je systém vzdělávání v AM ČR dvoustupňový (I. Výcvik v mediaci v rozsahu 100 hodin a II. Akreditace mediátora). Dále jsou nabízeny semináře a workshopy na různá témata.

V letech 2004–2005 proběhl pod záštitou Ministerstva spravedlnosti ČR projekt „Mediace v netrestních věcech aneb Normální je se nesoudit“. Výstupem tří pracovních skupin byly analýza zahraničních modelů mediace, standardy mediace, standardy profese mediátora a vzdělávání v mediaci a návrh zákona o mediaci v netrestních věcech.⁶

S vývojem aplikace se na poli vzdělávání v mediaci uplatňují další dva významní vzdělavatelé, a to **Česká advokátní komora** (ČAK) a **Conflict Management International** (CMI). Prvním důležitým počinem ČAK byla realizace vzdělávacího projektu „Evropské zkušenosti v mediaci a jejich implementace do českého právního prostředí“, který byl spolufinancován Evropskou komisí a jehož partnerem byla Bruselská advokátní komora. V rámci projektu bylo realizováno vzdělávání v mediaci, byly vytvořeny výukové materiály pro mediátory-advokáty. Bylo potvrzeno, že advokáti v České republice mají o vzdělávání v mediaci zájem. To nyní probíhá jednak jako základní vzdělávání v mediaci (kurz Basic, šedesát hodin), dále specializační vzdělávání (kurz Business, tři výukové dny) a kurzy zaměřené na prohlubování mediačních dovedností.⁷ Obdobný model nabízí také CMI, a to základní mediační výcvik (šedesát hodin), specializační mediační školení, která prohlubují znalosti a dovednosti ze základního vzdělávání v mediaci (např. rodinná mediace) a workshopy k tématu mediace.⁸

Je potěšující a současně uklidňující zjištění, že uvedené přední vzdělávací instituce vycházejí ze společné filozofie metody, kladou důraz na podporování principů mediace a současně většina z nich nastavuje obdobnou koncepci vzdělávání v mediaci, tj. základní vzdělávání v mediaci, specializační vzdělávání a prohlubující krátkodobé kurzy.

V roce 2012 se koncepčně pojaté vzdělávání v mediaci dostává také na univerzitní půdu. **Právníká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci** do studia 4. ročníku

⁶ Dostupné z WWW: <http://www.amcr.cz/mediace/projekty.php>, cit. 18. 9. 2009.

⁷ Více na <http://www.cak.cz/scripts/detail.php?pgid=103>, cit. 29. 4. 2013.

⁸ Více na <http://www.conflict-management.org/cs/sluzby/vzdelavaci-programy/mediace>, cit. 2. 5. 2013.

oboru Právo zařadila dva samostatné výukové předměty, a to Řešení konfliktů a mediace a Vyjednávání. Výuka je realizována výkladovou formou v kombinaci s interaktivními a nácvikovými technikami. Studenti si tak rozšíří repertoár metod řešení konfliktů, kdy si v praxi budou moci volit ten nejvhodnější postup podle povahy právního případu a svých preferencí. Od září 2012 pak PF UP Olomouc realizuje čtyři samostatné výukové programy, a to Základy mediace (patnáct hodin), Výcvik v mediaci (sto hodin), Právo pro mediátory (dvacet pět hodin) a Prohlubování mediačních dovedností (dvacet pět hodin). Jsou primárně určeny mediátorům, avšak i těm, kdo ve své profesi potřebují umět konflikty konstruktivně řešit.⁹ První tři programy můžeme považovat za počáteční vzdělávání v mediaci, Prohlubování mediačních dovedností již za další profesní vzdělávání mediátorů. Zavedení vzdělávání mediátorů na univerzitu, byť zatím ne akreditovaného, je významným krokem na cestě k jejich **profesionalizaci**.

Otázka kvalifikací a vzdělávání v mediaci nabývá na společenském významu v souvislosti s aktuálně probíhajícími legislativními úpravami mediace v civilních věcech. Česká republika byla spolu s ostatními státy Evropské unie zavázána k provedení opatření nezbytných pro harmonizaci podmínek k využívání mediace a zajištění její kvality. Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2008/52/ES, o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech, vytváří tlak na členské státy, aby vytvořily legislativní, profesní a kvalifikační podmínky k možnosti využívání mediace. Současně zavazuje státy k podněcování vzdělávání a tréninku mediátorů. Konkrétní požadavky na kvalifikaci mediátora dle zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci), jsou uvedeny na dalších místech této knihy. Proto se jimi, s odkazem na tato sdělení, nebudeme blíže zabývat.

3.4 VZDĚLÁVÁNÍ MEDIÁTORŮ VE VYBRANÝCH EVROPSKÝCH ZEMÍCH

Tato část kapitoly směřuje ke srovnání pojetí a způsobu organizace vzdělávání mediátorů ve vybraných státech Evropy. Očekáváme, že zjištěné poznatky budou pro Českou republiku inspirativní a poslouží jako základ úvah o rozvoji vzdělávání mediátorů. Informace jsme čerpali především z portálu evropské justice¹⁰ a internetových stránek jednotlivých institucí.

ESTONSKO

V Estonsku je třeba rozlišovat mezi mediací a smírcím řízením. Mediace je pojímána šířeji jako všechny aktivity, při kterých nezávislá třetí strana intervnuje mezi účastníky sporu v jakékoliv věci, aniž by tato osoba měla právo být rozhodcem sporu. Podle estonského práva se smírcím řízením rozumí aktivity smírce nebo smírcího orgánu v občansko-

⁹ Více na <http://www.pf.upol.cz/menu/struktura-pf/centra/centrum-dalsiho-vzdelavani/kurzy-mediace/>, cit. 2. 5. 2013.

¹⁰ Viz http://e-justice.europa.eu/content_mediation-62-cs.do.

právních věcech. Smírčí řízení i mediace jsou upraveny zvláštními zákony, kdy zákon o smírčím řízení byl navržen jako provedení směrnice 2008/52/ES, o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech.

Podle zákona o smírčím řízení může být smírce jakákoliv fyzická osoba, kterou strany pověřily jednat jako smírce. Advokáti a notáři mohou rovněž vykonávat funkci smírce. Podle zvláštního zákona lze tuto funkci svěřit i orgánu státní správy či místní samosprávě. Vzdělávání mediátorů je zajišťováno prostřednictvím soukromého sektoru (např. Asociací mediátorů), není žádnými zvláštními předpisy upraveno.

IRSKO

Mediace je nejčastěji využívána v konfliktech s osobní újmou, v rodinných a obchodních věcech a v případech stížností na diskriminaci podle zákonů o rovnoprávnosti. Poskytování mediačních služeb není státem organizováno ani garantováno.

Taktéž vzdělávání mediátorů nespadá do kompetence státu. Část činnosti Agentury pro podporu rodiny však spočívá v poskytování vzdělávání v rodinné mediaci. Žadatel o zařazení do vzdělávání v rodinné mediaci musí nejprve absolvovat základní šedesátihodinový mediační kurz a podstoupit přísné výběrové řízení.

ŠPANĚLSKO

Španělsko nemá zákon o mediaci. Ministerstvo spravedlnosti však v současnosti zvažuje možnost implementace směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES, o mediaci, do španělského práva, která tak zajistí právní rámec poskytování mediace a potřebný vztah mezi mediací a španělským procesním právem. Současně také upraví status mediátorů. Zvažovaný španělský systém výslovně počítá se zavedením mediace v oblasti pracovních a rodinných sporů a ve věcech trestních.

Mediaci nyní poskytují jednotlivé instituce jako svou, na státě nezávislou službu. Mediátoři jsou odborníci se speciálním vzděláním, které však není centrálně regulováno. Nutnost nezbytného odborného vzdělání pro výkon funkce mediátora je upravena pouze pro oblast rodinných sporů. Zde platí, že mediátor musí být absolventem minimálně bakalářského vysokoškolského studia doplněného odborným vzděláním v oblasti mediace v rozsahu alespoň 100 hodin výcviku. Odborné vzdělání v oblasti mediace nabízejí vysoké školy, profesní sdružení a akademie.

FRANCIE

Ve Francii neexistuje ústřední nebo vládní orgán, který by zodpovídal za právní úpravu profese mediátora. O jeho vytvoření se prozatím neuvažuje.

Francouzské právo nestanoví žádné specifické vzdělání pro výkon mediace, s výjimkou mediace v rodinných záležitostech. Pro tuto oblast byl na základě nařízení ze dne 2. prosince 2003 a vyhlášky ze dne 12. února 2004 zaveden diplom rodinného mediátora. Ten je získán na základě vzdělání, které poskytují akreditovaná zařízení. Akreditaci těmto střediskům udělují Krajská ředitelství pro zdravotní a sociální záležitosti (Direction régionale des affaires sanitaires et sociales, DRASS). Frekventanti jsou zařazeni do vzdělávacího kurzu v délce 560 hodin. Ten je rozložen do tří let. Následuje minimálně 70 hodin praxe.

Na závěr vzdělávání skládá účastník zkoušky stvrzující jeho úspěšné zakončení. Diplom rodinného mediátora vydává krajský prefekt.

NĚMECKO

Ač je využití mediace v Německu rozšířené a existuje několik organizací, které sdružují profesionální mediátory (např. Spolková asociace rodinné mediace, Spolková asociace mediace, Centrum pro mediaci, Sdružení mediátorů německé advokátní komory), neexistuje žádný celostátní vzdělávací program či systém vzdělávání mediátorů. Vzdělávání poskytují asociace, univerzity, podniky a jednotlivci jako své individuální vzdělávací akce.

LOTYŠSKO

Využívání mediace v oblasti občanskoprávních sporů je v Lotyšsku ve svých počátcích. Neexistuje zde žádný ústřední orgán odpovědný za regulaci profese mediátora. V oblasti mediace se angažuje Asociace úředně ověřených mediátorů (LZMA), která byla založena v květnu 2007. Jejím cílem je vytvořit podmínky pro rozvoj profese a zvýšit povědomí o dobré praxi mediátorů. Pro dosažení těchto cílů stanovila LZMA následující úkoly: (1) provádět profesní přezkoušení mediátorů a udělovat osvědčení; (2) rozvíjet a zavádět řešení sporů na vysoké úrovni a dlouhodobý program školení o komunikaci zaměřený na výsledky; (3) propagovat možnosti příslušných školení v zahraničí; (4) zvyšovat profesní standardy mediace pomocí instruování a podpory lotyšské společnosti při využívání těchto metod řešení sporů a iniciovat vytváření a zavádění legislativy související s mediací.

Vedle Asociace úředně ověřených mediátorů pracuje v zemi také Integrovaná mediace v Lotyšsku (IMLV). Ta byla založena v dubnu 2007 v úzké spolupráci s organizací Integrovaná mediace v Německu. Její vizí je společnost, která dokáže řešit spory tak, aby zájmy všech stran byly rovnoměrně zastoupeny a proces řešení sporů byl humánní, spravedlivý a založený na spolupráci. Spolupráce obou organizací je plánovaná na poli vzdělávání, zavádění mediačních služeb, kontroly a přijetí standardů kvality, dále propagace rozvoje mediace na regionální, národní a mezinárodní úrovni. IMLV spojuje zástupce různých profesí, jejichž zájmem je integrovat smírné postupy do praxe a podporovat veřejné povědomí o mediaci jako způsobu efektivního řešení sporů.

Lze tedy shrnout, že praxe vzdělávání mediátorů je v Lotyšsku zatím na úrovni sdružování profesionálních mediátorů, aniž by samotné vzdělávání bylo rozvinuto.

LITVA

Neexistuje ústřední orgán odpovědný za mediaci, kdy Litva zřízení takového orgánu ani neplánuje. Současně nebyl zaveden žádný celostátní program odborné přípravy mediátorů. Odbornou přípravu však poskytuje vzdělávací centrum Ministerstva spravedlnosti (Teisingumo ministerija) a soukromé instituce. Soukromé subjekty nejsou regulované.

LUCEMBURSKO

Ústřední orgán zodpovědný za koordinaci mediace a mediátorů neexistuje. Mediace je poskytovaná především soukromými institucemi, a to v oblasti trestní, rodinné, obchodní

a sousedské. Zajímavostí je, že Lucemburská univerzita nabízí speciální magisterský studijní program zaměřený na mediaci.¹¹

MALTA

Vládním orgánem odpovědným za mediace je Maltské mediační středisko, které bylo zřízeno na základě kapitoly 474 zákona o mediaci z roku 2004.¹² Maltské mediační středisko poskytuje platformu, na kterou se mohou klienti obrátit, aby svůj spor vyřešili smírnou cestou. Podle zákona je mediace možná ve sporech, jež se týkají občanskoprávních, rodinných, sociálních, obchodních a pracovněprávních věcí. Středisko poskytne stranám seznam pověřených mediátorů, strany si mohou mediátora svobodně vybrat.

Maltské mediační středisko také uskutečňuje odbornou přípravu pro mediátory. První vzdělávání v mediaci bylo pořádáno v červenci 2008. Další kurzy odborné přípravy v mediaci, psychologických, sociálních a právních aspektech rozvodu a dalších tématech pokračují.

NIZOZEMSKO

Státním orgánem odpovědným za výkon činnosti profese mediátora v Nizozemsku je Nizozemský institut pro mediaci (NMI). Podrobné informace o kvalifikovaných mediátorech jsou vedeny v databázi registru mediátorů NMI.¹³ NMI vede veřejný rejstřík mediátorů a poskytuje nezávislou záruku kvality, pokud jde o jimi poskytované mediace. Mediátoři zapsaní u NMI jsou vyškoleni a mají oprávnění působit jako mediátoři v souladu s pravidly mediace NMI. Zápis do rejstříku NMI je podmíněn splněním dvou základních předpokladů: (1) úspěšným ukončením vzdělání v mediaci u akreditovaného vzdělavatele a (2) složením vědomostní zkoušky.

Pod záštitou NMI bylo akreditováno několik vzdělávacích institucí. Jejich vzdělávací programy v oblasti mediace zahrnují kurzy různé délky – počínaje šestidenním (i večerním) základním kurzem a konče dvacetidenním i déletrvajícím výcvikem. Druhou podmínkou pro zapsání do rejstříku NMI je složení zkoušky mediátora. Vědomostní test byl pro účel zkoušek NMI vyvinut nizozemskou Univerzitou v Leidenu. Obsahuje padesát otázek s možností výběru a pět otázek, na které je nutno podat obsáhlejší odpověď. Základní studijní literaturou je učebnice *Handboek mediation* (2001).¹⁴

RAKOUSKO

V Rakousku upravuje vzdělávání požadované pro výkon činnosti mediátora a registraci nových mediátorů zákon. Spolkové ministerstvo spravedlnosti vede seznam mediátorů.

¹¹ Více na http://www.en.uni.lu/studies/flshase/master_en_mediation_professionnel.

¹² Více na <http://www.justiceservices.gov.mt/DownloadDocument.aspx?app=lom&itemid=8940&l=1>.

¹³ Více na <http://www.nmi-mediation.nl/english/welcome.php>.

¹⁴ Brenninkmeijer, A. F. M. – Bonenkamp, H. J. – van Bruggen, J. – Walters, P. *Handboek mediation*. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2001. ISBN 978-90-5409-276-6.

Neexistuje však žádný státní orgán zaměřený na problematiku mediace a mediátorů. Podporu mediátorům tak poskytují sdružení komerčních a nekomerčních mediačních služeb a některé nevládní organizace.

Rakousko má mediaci upravenou federálním zákonem o mediaci v občanských věcech (zákon č. 29/2003) a nařízením ministra spravedlnosti o školení registrovaných mediátorů. Spolkové ministerstvo spravedlnosti vede seznam registrovaných mediátorů od 1. května 2004. Do něj může být zapsána osoba starší 28 let, důvěryhodná, která splňuje odbornou kvalifikaci a má pojištění odpovědnosti mediátora. Odborně způsobilou je osoba, která je vhodně vyškolená, má mediační znalosti a dovednosti a základní znalosti z práva a psychologie. Vzdělávání v mediaci dle tohoto zákona poskytují registrované vzdělávací instituce, včetně univerzit.

POLSKO

Vyhláškou ze dne 3. dubna 2009 zřídil ministr spravedlnosti nový orgán s názvem Veřejná rada pro mimosoudní řešení sporů a konfliktů (Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów), který je veřejným nevládním orgánem. Rada se skládá z dvaceti členů zastupujících ministerstvo spravedlnosti a ministerstvo vnitra, nejvýznamnější nevládní organizace působící v oblasti mediace, vědeckou veřejnost a výzkumníky, Polskou asociaci soudců (Justitia), Polskou asociaci soudců z oblasti rodinného práva (Stowarzyszenie Sędziów Sądów Rodzinnych w Polsce) a Polskou asociaci státních zástupců (Stowarzyszenie Prokuratorów Rzeczpospolitej Polskiej). Oblast působení rady spočívá ve zkvalitňování pravidel pro fungování polského systému mimosoudního řešení sporů. Zabývá se širokým spektrem záležitostí. Těmi jsou zejména vytváření platformy, prostřednictvím níž lze poskytovat informace s cílem zajistit řádné fungování mediace, vypracovávání norem pro mediační praxi, kodexu mediátorů a jejich školení. Rada rovněž připravila institucionální podmínky pro svůj vlastní rozvoj, včetně zákona o statusu rady a její organizaci. Členové rady pracují jako dobrovolníci.

Na poli mediace však také pracuje řada soukromých organizací, které hrají důležitou roli v propagaci mediace a uplatňování jejích zásad. Tyto organizace mají své vlastní normy pro provádění školení, požadavky na uchazeče, metody řízení mediace a etické normy.¹⁵

Informace o požadavcích na kvalifikaci mediátora dle zákona o mediaci lze nalézt na webových stránkách ministerstva spravedlnosti.¹⁶ Stát neorganizuje žádné vzdělávání pro mediátory, kdy v oblasti justice poskytuje Národní vzdělávací centrum vzdělávání pouze soudcům a státním zástupcům. Mediátoři se vzdělávají v soukromých mediačních centrech, jejichž programy se navzájem liší.

¹⁵ Největšími organizacemi jsou Polské mediační centrum (Polskie Centrum Mediacji), Asociace rodinných mediátorů (Stowarzyszenie Mediatorów Rodzinnych), Asociace polských mediátorů (Krajowe Stowarzyszenie Mediatorów), Polská asociace pro obchodní mediaci (Polskie Stowarzyszenie Sądownictwa Polubownego) či Dolnoslezské mediační centrum (Centrum Mediacji Dolnego Śląska).

¹⁶ Více na <http://ms.gov.pl/>.

PORTUGALSKO

V Portugalsku je ústředním vládním orgánem odpovědným za regulaci v oblasti mediace Úřad pro alternativní řešení sporů (GRAL, Gabinete para a Resolução Alternativa de Litígios). Na jeho internetových stránkách jsou také potřebné informace o mediaci a fungování mediátorů. Současně se uplatňují i nevládní organizace. Jde však o soukromá sdružení, která poskytují služby v oblasti mediace a školicí programy pro mediátory.

Portugalsko přijalo veřejná opatření ke zvýšení přístupu a využití mediace ve specifických oblastech práva. Konkrétně jde o záležitosti rodinného, pracovního, trestního, občanského a obchodního práva. Mediace v oblasti rodinného, pracovního a trestního práva má vlastní organizační strukturu a specifické požadavky na mediátory dané oblastí. Občanská a obchodní mediace probíhá jako část soudního procesu smířčích soudů (Julgados de Paz).

Mediátoři jsou v Portugalsku školeni soukromými institucemi. Ty, které školí kandidáty pro zařazení na seznam organizovaný Úřadem pro alternativní řešení sporů, musí akreditovat ministerstvo spravedlnosti a musí dodržovat stanovené vzdělávací standardy.

RUMUNSKO

Za dohled nad mediací odpovídá mediační rada, zřízená zákonem č. 192/2006, o mediaci. Jde o nezávislý právní subjekt, který vystupuje ve veřejném zájmu a sídlí v Bukurešti. Zákon č. 192/2006 vytvořil legislativní rámec pro zavedení mediace a stanovil základní požadavky na kvalifikaci a výkon činnosti mediátorů. Členové mediační rady jsou odborníci v oblasti mediace a jsou schvalováni rumunským ministerstvem spravedlnosti. Hlavními povinnostmi mediační rady je:

- stanovit pravidla pro vzdělávání v oblasti mediace na základě osvědčených postupů (také v zahraničí) a dohlížet na jejich dodržování;
- schvalovat obsah vzdělávání mediátorů;
- schvalovat mediátory a vést a aktualizovat seznam mediátorů;
- schvalovat etický a deontologický kodex pro certifikované mediátory a dohlížet na jejich dodržování;
- schvalovat nařízení o působení a organizaci mediační rady;
- předkládat návrhy na změny právních předpisů v oblasti mediace a podílet se na jejich vytváření.

Vzdělávání v oblasti mediace poskytuje v Rumunsku pouze soukromý sektor. Akreditaci poskytovatelů vzdělávání však provádí mediační rada, aby byla zajištěna srovnatelná úroveň všech vzdělávacích programů. Výcviky jsou pořádány nepravidelně. Základní (počáteční) výcvik je v rozsahu 80 hodin. Jsou stanoveny cíle výcviku, očekávané dovednosti účastníků na konci výcviku a způsoby hodnocení. Akreditovaní vzdělavatelé se spolupodílejí na vytvoření výukových materiálů a cvičení, které odpovídají stanovenému rámci.