

Využití kompetencí v mediátorské praxi

Martina Janoušková

Bakalářská práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Janoušková**
Osobní číslo: **H12200**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Využití kompetencí v mediátorské praxi**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti mediace a kompetencí.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvalitativního výzkumu formou strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BELZ, Horst. SIEGRIEST, Marco. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál, 2001. ISBN 978-80-7367-930-9.

HOLÁ, Lenka. Mediace a možnosti využití v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4109-3.

HOLÁ, Lenka. Mediace způsob řešení mezilidských konfliktů. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0467-6.

KOPŘIVA, Karel. Lidský vztah jako součást profese: s předmluvou Jiřiny Šiklové. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0528-9.

MLČÁK, Zdeněk. Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7368-129-3.

POTOČKOVÁ, Dana. Nejlepší je domluvit se. Praha: Almfom, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-87785-00-3.

ŠIŠKOVÁ, Tatjana. Facilitativní mediace. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0091-8.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Helena Skarupská, Ph.D.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

23. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2015

Ve Zlíně dne 23. ledna 2015



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.

děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 30.3. 2015

.....


1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídáne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce se zabývá kompetencemi v mediátorské praxi a jejich využitím. Stručně seznamuje se základními terminologickými pojmy z oblasti mediace, zákona o mediaci, vzdělávání mediátorů a jejich kompetencí. Předkládá členění klíčových kompetencí a jednotlivé kompetence charakterizuje. Cílem praktické části bakalářské práce bylo pomocí kvalitativního výzkumu zjistit, jaké klíčové kompetence využívají mediátoři ve své mediátorské praxi. Pro tento účel jsme oslovili mediátory z různých oblastí mediátorské činnosti (rodinná mediace, mediace v trestně-právních záležitostech, mediace v sociální práci) a srovnali jejich subjektivní vnímání důležitosti využívání jednotlivých kompetencí. Kvalitativní výzkum byl proveden formou polostrukturovaného rozhovoru.

Klíčová slova: kompetence, mediace, mediátor.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the use of competences in the work of a mediator and its usage. It briefly introduces the basic terminology concepts of mediation, the Law on Mediation, training the mediators and their competences. It presents the analysis of the key competences and its description. The empirical part of the thesis aims to discover those key competences, which are being used in different areas of the mediation work. For that purpose we have implemented a qualitative research. We contacted several mediators across different areas of work (family mediation, mediation in criminal law matters, mediation in socialwork) and compared their subjective perception relating the usage of the surveyed competencies. The qualitative research has been conducted by using the semi-structured interview method.

The keywords: competences, mediation, mediator

Mnohokrát děkuji paní doktorce Skarupské za odborné vedení mé práce, za otevřený a vstřícný přístup a cenné rady, které mi v průběhu mé práce vždy ochotně poskytovala.

Ráda bych také poděkovala mediátorům, kteří mi s ochotou a vstřícností poskytli rozhovory a pomohli tak k realizaci výzkumu.

Velký dík patří samozřejmě mé rodině a přátelům za trpělivost a podporu, které se mi od nich po celou dobu studia dostávalo.

Motto:

„Kdo nerozumí tvému mlčení, ten nebude rozumět ani tvým slovům.“

Elbert Hubbard

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TORETICKÁ ČÁST	12
1 MEDIACE.....	13
1.1 MEDIAČNÍ PROCES, JEHO PRINCIPY A FÁZE	15
1.2 OBLASTI VYUŽITÍ MEDIACE	18
1.2.1 Rodinná mediace	19
1.2.2 Mediace v sociální oblasti	20
1.2.3 Školní mediace	21
1.2.4 Mediace v trestně-právních záležitostech	22
2 MEDIÁTOR.....	24
2.1 PROFESNÍ STANDARDY MEDIÁTORA	25
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ MEDIÁTORŮ V ČESKÉ REPUBLICE	26
3 KOMPETENCE	31
3.1 CO JSOU TO KOMPETENCE	31
3.2 KLÍČOVÉ KOMPETENCE V MEDIÁTORSKÉ PRAXI	31
3.3 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ MEDIÁTORA	33
3.4 SPECIFIKACE KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ MEDIÁTORA	35
3.4.1 Funkční kompetence	36
3.4.2 Behaviorální kompetence	38
3.4.3 Reflexe a sebereflexe	41
3.5 ROZVOJ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ MEDIÁTORA	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	44
4.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	44
4.2 VÝZKUMNÉ CÍLE	44
4.3 POJETÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	44
4.4 VYMEZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	45
4.5 VÝZKUMNÝ SOUBOR A ZPŮSOB JEHO VÝBĚRU	45
4.6 METODA SBĚRU DAT A METODA ANALÝZY DAT	46
5 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT.....	47
5.1 KOMUNIKACE.....	48
5.1.1 Schopnost komunikovat	48
5.1.2 Komunikační techniky	48
5.2 EMOCE	49
5.2.1 Tišení emocí	49
5.2.2 Schopnost ustát emoce	50
5.2.3 Práce s emocemi.....	50
5.3 ZPĚTNÁ VAZBA.....	51
5.3.1 Supervize a terapie	51
5.3.2 Sebereflexe	52

5.4	VROZENÉ PŘEDPOKLADY	53
5.4.1	Talent ke komunikaci a mediaci	53
5.4.2	Sebejistota a vnitřní klid.....	54
5.5	VZDĚLÁNÍ	54
5.5.1	Další odborné a celoživotní vzdělávání	55
5.5.2	Praxe a kazuistiky	55
5.5.3	Znalost práva	56
5.5.4	Povinné vzdělání	57
5.5.5	Osobnostní růst a zralost	59
5.6	PROCES MEDIACE	60
5.6.1	Znalost postupů a fází mediace	60
5.6.2	Znalost principů mediace	61
5.7	ETIKA.....	63
5.7.1	Lidskost a důvěra	63
5.7.2	Empatie	64
5.7.3	Zájem a motivace	64
6	SHRNUTÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI.....	66
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK	734
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Naše společnost v současné době vykazuje známky chaotičnosti a neukotvenosti způsobené nejen prolínáním národností a kultur, častými změnami politického i společenského uspořádání, rozpadem rodiny, absencí funkčních komunit a ztrátou veškerých jistot. Doba je taková, vše se zrychluje, paradigmaty se mění, dnes je vše jinak než bylo včera. Žijeme hektické životy plné stresu a napětí, hroutí se nám vztahy, přicházíme o zaměstnání, sociální vazby a statusy. A protože vše souvisí se vším, a každá příčina má své následky, dochází paralelně s tím k ohromnému množství nedorozumění, konfliktů, deliktů, přestupků, sporů, trestných činů... Zde se otvírá široké pole působnosti tzv. pomáhajících profesí na poli různých sociálních a obecně prospěšných činností. Profese mediátora je bezesporu jednou z nich. S mediátory se můžeme setkat napříč všemi sociálními sférami, a díky tomu se toto povolání nabízí coby jedna z možností uplatnění absolventů oboru sociální pedagogika. Ukazuje se totiž, že ač má mediace blízko k resortu justice, více než právní odborná vzdělanost se v oboru mediace uplatňují sociální dovednosti a osobnostní kvality mediátora. Dá se proto předpokládat, že je to právě student sociální pedagogiky, který má svým založením blízko k práci s lidmi a k pomoci druhým, o čemž mediace v především je.

Jelikož se mediátor při samotném výkonu své mediátorské praxe pohybuje často na pomezí krizové intervence, poradenství a psychoterapie, jsou na něj kladeny enormně velké nároky týkající se nejen odbornosti, ale především jeho lidských vlastností, schopností a dovedností. Zkoumáním, členěním a charakteristikou právě zmíněných vlastností, schopností a dovedností spolu s odbornými znalostmi, které se souhrnně označují pojmem „kompetence“, se bude věnovat teoretická část předkládané práce. Ta je členěna do tří kapitol, z nichž v první z nich se seznámíme s pojmem mediace jako takové, představíme si proces mediace, její fáze, principy a možnosti využití v různých oblastech sociální a právní sféry. Ve druhé kapitole si představíme profesní standardy mediátora, možnosti jeho vzdělávání v České republice a ukotvení v zákonu o mediaci č. 202/2012 Sb. Samotným kompetencím, jejich identifikaci, specifikaci a členění se bude věnovat kapitola třetí, ve které se současně zamyslíme nad rozvojem klíčových kompetencí potřebných pro mediátorskou praxi.

Empirická část bakalářské práce navazuje na předchozí teoretické poznatky z oblasti kompetencí. Jedná se o kvalitativní výzkum, při kterém jsme jako metodu sběru

dat použili polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. K získání potřebných údajů jsme oslovili mediátory z rozličných oblastí mediace, konkrétně odborníky zabývající se rodinnou mediací, mediací v sociální práci, pracovní mediací a mediací v trestně-právních záležitostech. Získaná data z rozhovorů budou analyzována a interpretována pomocí techniky otevřeného kódování. Cílem výzkumu je zjistit a popsat subjektivní vnímání důležitosti využití jednotlivých kompetencí v různých oblastech mediátorské praxe.

Zjištěnými údaji bychom rádi přispěli k doplnění všeobecně známých teoretických poznatků z oblasti kompetencí v odborné praxi mediátorů.

I. TORETICKÁ ČÁST

1 MEDIACE

Na podstatu **mediace** nás přivádí samotný její název, který je odvozen z latinského *medius*, což značí *prostřední, mírný*. Anglické slovo *mediation* pak znamená *řešení konfliktu za pomoci neutrálního prostředníka*. **Mediátor** je tedy prostředník při vyjednávání smíru. Jak výstižně definuje Šišková (2012, s. 68) „*mediátor jako nezávislá a nezaujatá osoba pomáhá stranám identifikovat jejich zájmy, podporuje je v hledání společných reálných a užitečných řešení konfliktu. Aniž by cokoli nařizoval, podporuje klienty, aby našli vzájemně přijatelnou dohodu, jež může být v určité formě právně závazná. O výsledku sporu rozhodují samotní účastníci mediačního procesu, mediátor odpovídá za efektivní vedení procesu.*“

V roce 2012 byl v České republice přijat **zákon č. 202/2012 Sb. o mediaci**. Jeho hlavním úkolem je nabídnout všem osobám alternativní řešení sporů metodou rychlého a kultivovaného mimosoudního procesu, a dále potom odbřemenění soudů, které jsou přetížené, a umožnit tak řešit konflikty bez dlouhých čekacích lhůt a zbytečných finančních nákladů. Zákon o mediaci definuje proces mediace jako: „*postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody*“.

Takto definuje proces mediace zákon, avšak různých definic mediace je spousta, a prakticky všichni autoři se shodují na tom, že se jedná o způsob mimosoudního řešení sporu založený na bázi dobrovolnosti, neutrality a nezávislosti. Zde uvádíme některé z nich:

Podle Šiškové (2012, s. 39-41) je „*mediace v podstatě určitý přístup či styl práce s klienty, který respektuje odlišnost, pracuje s alternativami a vytváří budoucí pravidla jednání. Klient sám formuluje pravidla a návrhy, je si vědom jejich obsahu a je schopen je uskutečnit.*“ Cholenský (2012, s. 20) nahlíží na mediaci následovně: „*Mediace je kultivovaný neformální dobrovolný proces, na kterém se shodly všechny strany sporu, usměrňovaný neutrální třetí osobou (mediátorem), která pomáhá stranám vzájemně si porozumět a dojednat oboustranně výhodnou dohodu.*“

Obdobnou definici nabízí Potočková (2013, s. 42): „*Mediace je proces, ve kterém třetí neutrální osoba napomáhá stranám v konfliktu nalézt vzájemně přijatelné řešení sporu,*

aniž by spor rozhodovala nebo nařizovala podobu výsledného řešení. Jedná se o dobrovolný mimosoudní proces.“

Mediace má bezesporu několik neoddiskutovatelných předností, které z ní činí ojedinělý způsob efektivního řešení široké škály konfliktů. Dle Urbanové (2013, s. 301) je mediace levnější, rychlejší a potenciálně podporuje specifická řešení. Účastníkům sporu umožňuje vzájemné pochopení svých potřeb a oboustrannou spolupráci. Na rozdíl od soudní pře jsou při mediaci nejvyšší autoritou samotní účastníci sporu. Neklade se zde důraz na určení práv či zájmů ani na to, kdo je v právu a kdo není. Naopak důraz je kladen na nalezení řešení vyhovujícího oběma zúčastněným stranám. V trestním řízení pak zejména omezuje stigmatizaci obviněných i obětí. Zde se stává nedocenitelnou především tím, jak uvádí Šámal (2013, s. 286), že *„poškozeným umožňuje aktivně se účastnit vlastního odškodnění a dosáhnout nejen materiální, ale i lidské satisfakce. U pachatelů trestné činnosti zase řešení v rámci mediace dovoluje uvědomit si dosah spáchané trestné činnosti, její vliv na další život poškozeného i narušení společenských vztahů, což je základní předpoklad případné nápravy pachatelů, neboť jejich chování po činu může svědčit o jejich pozitivním obratu, pokud jde o jejich vztah k zákonem chráněným zájmům a hodnotám, které ohrozili nebo porušili trestným činem.“*

Za zmínku určitě stojí ještě jeden přínos mediace, na nějž upozorňuje Šišková (2012, s. 67), vyplývající ze závěrů 3. evropské konference mediátorů, která se uskutečnila v roce 2010 v Paříži, a sice, že *„mediace posiluje demokracii pomocí tří aspektů: osobní angažovanosti/participací, rovným zacházením a respektováním potřeb člověka. Tyto aspekty či roviny vytvářejí platformu důvěry a nově nastavují podmínky pro udržení dobrých mezilidských vztahů i v dnešních složitých situacích. Díky nim může dojít nejen k základní změně pohledu na současný konfliktní svět, ale také se objevuje efektivnější řešení pro přicházející konflikty.“*

Je tedy zřejmé, že mediace jako alternativní metoda pro řešení sporů získává své nezastupitelné a pevné místo v dnešní demokratické společnosti právě díky tomu, že pomáhá odstraňovat překážky v komunikaci a tím podporuje sociální sblížení lidí. Pokud bychom mohli použít metaforu, dalo by se o mediaci říci, že je jakýmsi mostem mezi dvěma stranami sporu, který vybuduje mediátor, a skrze něj umožní účastníkům znovu přecházet v podobě vzájemné, ač zprostředkované, komunikace. Mezi mediátory se traduje anekdota, která vtipně poukazuje na podstatu výše zmíněného: *„Proč se vyskytuje mezi mediátory tolik dopravních nehod? Protože mají tendenci jezdit uprostřed silnice.“*

1.1 Mediační proces, jeho principy a fáze

Potočková (2013, s. 42) uvádí, že na rozdíl od soudního řízení, u mediace se nepátrá po míře zavinění jednotlivých stran, nezkoumá se důkazní materiál, nevyslychají se svědci. Přítomná třetí strana sporu (mediátor) zde neusiluje o vynesení rozsudku, ale o dosažení dohody, což výrazně mění dynamiku celého sporu. Strany nemusí nikoho přesvědčovat o své nevině či vině druhého. Co se týče budoucího vztahu oponentů, mediace se ukazuje být nejšetrnějším způsobem intervence. K vyhocení vzájemných vztahů zde, na rozdíl od soudního řízení, dochází jen zcela ojediněle.

Mezi nesporné výhody mediace patří podpora spolupráce stran, hledání řešení, nikoli viníka, její naprostá dobrovolnost s možností proces kdykoli přerušit, respektování soukromí sdílených informací, a v neposlední řadě pak také finanční a časová úspora ve srovnání s arbitráží či soudním řízením. Nevýhodou mediace pak je absence záruky vyřešení problému a možnost zneužití výrazně dominantnější stranou.

Jednou z hlavních zásad mediace je dle Potočkové (2013, s. 24) fakt, že se jedná o proces dobrovolný, ve kterém každá ze zúčastněných stran má kdykoli právo proces ukončit nebo od mediace po vzájemné dohodě odstoupit. Při mediaci se účastníci výraznou měrou podílejí na podobě samotného procesu, např. výběrem mediátora, souhlasem s účastí jiných osob, převzetím zodpovědnosti za podobu výsledné dohody, a pod. Mediátor v procesu mediace odpovídá pouze za procesní stránku mediace, nikoli za výsledek mediace jako takový.

Co se týče časové náročnosti mediace, samotný proces může vyžadovat pouze jedno setkání a trvat jen několik málo hodin, případně může dojít k rozdělení mediace na několik samostatných jednání. Většinou jsou mediačnímu procesu přítomny všechny strany sporu současně, ale výjimkou nejsou ani oddělená setkání, při kterých se mediátor setká vždy pouze s jednou ze zúčastněných stran. Tento způsob mediace je zvláště vhodný tam, kde společná dohoda zpočátku není možná, nejčastěji z důvodu rozjitřených emocí a neochotou spolupracovat. Takovou komplikaci jde však elegantně vyřešit právě odděleným jednáním. K výhodám takového postupu Potočková (2013, s. 145) uvádí: *„Oddělené jednání se využívá často v momentech, kdy se jednání ocitne ve slepé uličce. Mediátor k němu rovněž přistupuje, když se potřebuje dozvědět nebo ověřit informace, které se účastníci obávají otevřeně sdílet před sebou navzájem. Přistupuje k nim také, když atmosféru opanují silné emoce, které znemožňují vedení společného jednání konstruktivním*

směrem. Separátní setkání nabízejí prostor k bezpečné ventilaci a zklidnění emocí, případně k soukromému upozornění na negativní důsledky nevhodného chování.“

Pokud jde o **základní principy mediace**, většinu z nich jsme již zmínili výše, nicméně zde uvádíme jejich shrnutí dle Holé (2013, s. 101-102): dobrovolnost, důvěrnost, změna soupeření na spolupráci, orientace na budoucnost, pochopení odlišností, princip hledání nových možností, nestrannost a neutralita, svoboda rozhodování, převzetí odpovědnosti a nezávaznost procesu. Dalším typickým znakem mediace je potom její výchovný charakter.

Mediační proces, v rámci něhož se uskutečňuje komunikace mezi stranami má i přes bohaté spektrum možných technik a mediačních stylů svou specifickou stavbu a strukturu. Tato sestává z pěti, resp. šesti hlavních fází. Do nulté, neboli **předmediační fáze** řadíme dle Potočkové (2013, s. 112) vše, co se stane před samotným zahájením mediačního procesu, tedy: posouzení vhodnosti sporu k mediaci, rozhodnutí se pro vstup do mediace, získání souhlasu ostatních stran s účastí v mediačním procesu, zvolení mediátora, dohodnutí podmínek mediace, podepsání smlouvy o provedení mediace a příprava stran na mediaci. Je to doba, ve které se pokládají základy mediačního procesu a buduje se vzájemná důvěra mezi zúčastněnými stranami a mediátorem. Účastníkům by měly být vysvětleny základní principy mediačního procesu (neutrannost, dobrovolnost, mlčenlivost) a role mediátora v něm. Strany mohou vhodného mediátora oslovit buď přímo nebo kontaktovat vybrané mediační centrum se žádostí o asistenci při jeho výběru.

Následuje **fáze zahájení mediace**, která je Potočkovou (2013, s. 130-132) nahlížena jako čas prvního setkání všech účastníků mediace s mediátorem. Jedná se tedy o oficiální zahájení jednání, při kterém mediátor ve své úvodní řeči znovu definuje svou roli, objasní základní principy mediačního procesu, zpřehlední následující postup a nechává odsouhlasit pravidla jednání. Úlohou mediátora je v tuto chvíli mimo jiné i napomoci účastníkům cítit se natolik bezpečně a pohodlně, aby mohli procesu mediace důvěřovat a nebáli se v něm setrvat. Není radno tuto fázi podceňovat, jelikož je prvním krokem při získávání důvěry stran v osobu mediátora a jeho schopnost řídit mediaci. Vhodné je na tomto místě stranám zmínit možnost oddělených jednání, aby tímto požadavkem nebyly později zaskočeny. Je také prospěšné opětovně strany ujistit o mediátorově mlčenlivosti.

Následující **fázi sběru informací** popisuje Potočková (2013, s. 133-136) jako čas, kdy mediátor předává slovo přítomným stranám, které získávají nerušený prostor k prezentaci vlastního stanoviska ke sporné záležitosti a mají možnost sdělit ostatním stranám, co od

mediačního procesu očekávají. Možnost vyjádřit druhé straně své stanovisko, poskytnout svůj úhel pohledu, a nechat nahlédnout do svých pocitů, bývá jednou z nejpodstatnějších na celém procesu mediace. Pro mediátora je tato fáze procesu také zcela zásadní, jelikož se zde seznamuje se zájmy a potřebami účastníků, které musí být naplněny, aby mohlo dojít k dohodě. Potřebuje se ve sporu zorientovat, identifikovat základní hranice sporu a pochopit jeho kontext. Jeho dalším úkolem je poté sestavit agendu dalšího jednání.

Na řadu přichází **fáze hledání řešení**, ve které se dle Potočkové (2013, s. 139-140) pozornost zaměřuje na rozšíření škály možných řešení sporu. Mediátor napomáhá stranám nalézt a prozkoumat různé varianty potenciální dohody. Tato fáze vyžaduje opětovné zjišťování dalších informací z oblasti potřeb a zájmů zúčastněných stran. Toto prozkoumání „co a proč“ je pro strany důležité při otevírání cesty dalším variantám řešení sporu. Mediátor napomáhá stranám mluvit o tom, co potřebují, soustředí jejich pozornost na jejich zájmy a zvážení situace z různých perspektiv. Pro strany, které žily se svým sporem dlouhou dobu, bývá mnohdy obtížné vidět více možností. Mediátor má k dispozici několik technik pro povzbuzení kreativity účastníků sporu. Mezi nejúčinnější patří tvorba hypotetických otázek a brainstorming. Jeho podstatou je snaha zapojit podvědomé procesy a prostřednictvím volných asociací uvolnit fantazii k získání dalších návrhů řešení. Mediátor zapisuje všechny myšlenky aniž by je posuzoval a následně asistuje při hodnocení reálnosti jednotlivých myšlenek a rozvíjí diskusi nad schůdností navrhovaných řešení.

Proces hodnocení jednotlivých možností často plynule přechází do **fáze společných vyjednávání**, kterou Potočková (2013, s. 142-143) popisuje jako fázi, během níž mediátor dbá na to, aby vyjednávání neustrnulo na mrtvém bodě a bylo produktivní. Probíhají-li jednání mezi stranami konstruktivně, pak není výrazné intervence ze strany mediátora třeba. Pokud se však jednání stočí ke vzájemnému přetahování se a dlouhým argumentacím, měl by mediátor zasáhnout. Jeho hlavním úkolem je nyní co nejvíce usnadňovat stranám vyjednávání. Účastníci svojí neústupností a trváním na splnění konkrétních požadavků jednání značně blokují. Od mediátora se očekává, že pomůže tyto krizové momenty překonat a navrátí strany zpět k jednání. Zcela jednoznačně by měl mediátor zasáhnout při užívání tzv. nečistých praktik, jako jsou manipulace, hrozby či úmyslné zkreslování informací. Mediátor nesmí připustit, aby jedna strana sporu manipulovala druhou, či procesu dominovala. Jeho úkolem a povinností je vést mediační proces vyváženě.

V okamžiku, kdy se podaří najít společně přijatelné řešení sporu, přichází na řadu **fáze tvorby mediační dohody**, kdy se dle Potočkové (2013, s. 150-155) navržené závazky se podrobně formulují, ověřuje se reálnost jejich dodržení a rozhoduje se o podobě výsledné mediační dohody. Cílem každé mediace je dohoda, ať již v písemné, nebo ústní podobě. Řada mediací k ní však během jednoho sezení nedospěje a účastníci se potřebují opětovně setkat. Z každého mediačního sezení je proto užitečné vytvořit tzv. mediační zápis. Jedná se o jakési stručné shrnutí toho, v jaké fázi se jednání nachází, k jakým dohodnutým bodům již došlo a co ještě musí být prodiskutováno. Na tyto záznamy se navazuje v dalších sezeních a můžou také sloužit jako podklad k vytvoření finální mediační dohody. Ta musí být formulována jednoznačně a srozumitelně, konkrétně, bez zkratk a vágních termínů či možnosti interpretační záměny. Dále být dohoda se svým obsaženým řešením sporu uskutečnitelná a v praxi proveditelná, a musí být vyvážená, tedy neměla by být učiněna na něčí úkor. Samozřejmostí je, že s ní musí dobrovolně souhlasit všichni účastníci sporu. Statistiky ukazují, že průměrně 75% mediací končí úspěšným uzavřením mediační dohody. V ostatních případech bývá mediační proces ukončen nejčastěji odstoupením některé ze stran, případně vzájemnou dohodou v mediaci již nepokračovat. Důležitou součástí celého procesu mediace je shrnutí dojednaného, poděkování všem přítomným a ocenění jejich snahy k nalezení dohody.

1.2 Oblasti využití mediace

Oblastí, ve kterých se v dnešní době používá metoda mediace coby způsob řešení konfliktů, je nespočet. Setkáváme se s ní bez přehánění napříč všemi sociálními sférami. Potočková (2013, s. 34-35) k tomu uvádí: „*Definovat všechny typy konfliktů, v nichž se využívá mediace je téměř nemožné. V některých sporech proti sobě stojí občané, jindy obchodní společnosti (nebo jejich zaměstnanci, spotřebitelé, obchodní partneři). Mediují se konflikty mezi rodinami, skupinami obyvatelstva, se zástupci neziskového sektoru či státní správy a samosprávy (mezinárodní konflikty nevyjímaje). Rozdělit je dle předmětu sporu nebo konkrétního typu konfliktu je těžké, protože mediaci lze využít snad pro všechny druhy mezilidských (interpersonálních) rozepří.*“ V následující části bakalářské práce se budeme jednotlivým oblastem mediace krátce věnovat.

1.2.1 Rodinná mediace

V současné době si mediace coby šetrný a citlivý způsob řešení konfliktů nachází čím dál pevnější pozici také v oblasti rodinných vztahů. Pomocí mediace můžeme řešit nespočet možných problémů a konfliktů v rámci rodiny a partnerství, ať už je to výchova dětí, rodinné finance, konflikty dospělých sourozenců, očekávané chování jednotlivých členů rodiny, předmanželské dohody, konflikty mezi rodiči a jejich dospívajícími dětmi, vícegenerační rodinné konflikty, rozvody a rozpady manželství, rodinná dědictví, a pod. Rodinná mediace se dle Westphalové (2013, s. 110) hodí k urovnání citlivých emocionálních problémů obklopujících rodinné záležitosti lépe než právní mechanismy. Cílem rodinné mediace je nabídnout komunikační prostor v případech rodinných konfliktů, a rovněž zlepšit rodinné vztahy, přistoupit k nim odlišným způsobem a pomoci objasnit a odstranit problémy či nedorozumění. Mediace k tomu přispívá také tím, že naučí členy rodiny o svých problémech hovořit a nalézat vhodná společná řešení.

Své místo si mediace poměrně rychle našla v problematice rozvodu manželství. Zde se ctí zásadní pravidlo takovéto mediace a sice, že se v první řadě chrání nejlepší zájmy a blaho dětí z rozvádějícího se manželství. Westphalová (2013, s. 110) k tomu uvádí: *„Rodiče si za pomoci mediátora ujasní své představy o potřebách dětí i svých a získají také přehled o právních náležitostech rodinných vztahů. Poté se mohou dohodnout na konkrétním řešení úpravy poměrů, které by jako vzájemnou dohodu respektovali v dalším soužití, nebo by se stalo podkladem pro dohodu schvalovanou soudem v rozvodovém řízení.“* Zde vycházíme z toho, že rozvádějící se rodiče si v první řadě zachovávají svoji schopnost a vůli zůstat kompetentními rodiči. Westphalová (2013, s. 109) poukazuje na další ceněnou stránku mediace, když dodává, že: *„Mediace vede rodiče k tomu, aby znovu objevili svou schopnost, nebo ještě lépe svou povinnost rozhodovat v rámci své rodičovské zodpovědnosti. Je prostředkem ke zklidnění rozvodu nebo odloučení páru.“*

Mediace v rodinných záležitostech je především vhodná proto, že se zde jedná o řešení konfliktů mezi lidmi, kteří mají mezi sebou dlouholeté pevné vazby a předpokládá se, že tyto vazby vzhledem k jejich rodinné podstatě budou trvat i nadále. Pokud by se k řešení konfliktu přistoupilo prostřednictvím soudního řízení, dá se očekávat, že rodinné vztahy se nenávratně naruší. Narozdíl od toho mediace nabízí velmi šetrný způsob řešení sporů s pozitivní vizí do budoucna. Pozitivní přínos mediace popisuje dále Westphalová (2013, s. 109) takto: *„Mediace poskytuje možnost oběma stranám nalézt takové řešení, jež by v konečném důsledku mohlo umožnit další soužití či spolupráci sporných stran, aniž by se*

jedna z nich cítila dotčena či poškozena.“ Je tedy zjevné, že šetrnější a citlivější způsob k řešení sporů v rámci rodiny bychom hledali jen stěží.

1.2.2 Mediace v sociální oblasti

Jistě nikdo nepochybujeme o tom, že je to právě sociální oblast, ve které se uplatňují veškeré dostupné komunikační techniky a metody. Vzhledem ke svým nesporně kladným přínosům mezi ně čím dál častěji patří také mediace. Holá (2003, s. 146) k tomu uvádí: „*V praxi moderních společností se řešením sociálních problémů zabývají zejména sociální pracovníci. V rámci sítě nápomocných profesí hrají důležitou zprostředkující a integrující úlohu. Teprve když se méně formální korektivní přístupy rodiny a širšího přirozeného prostředí při řešení osobních problémů nemohou uplatnit, dochází k pokusům o jejich nahrazení formálnějšími prostředky. Zprostředkovanost sociální práce spočívá i v tom, že zprostředkovává a odráží převažující ideály ve společnosti. Její identita se vyvíjí v napětí mezi společenskou situací, situací klientů a situací v profesi.*“

Mediace, stejně jako sociální práce jsou postaveny na pilířích komunikace. Bez ní se neobejde jak sociální pracovník, tak také mediátor. Tyto dvě profese mají k sobě velmi blízko a práce sociálního pracovníka často svými atributy připomíná práci mediátora, a naopak. Dle Matouška (2003, s. 135-140) lze mediaci použít jako jednu z metod sociální práce, protože právě v rámci mediace jsou klienti vedeni k tomu, aby se snažili pochopit a respektovat zájmy a motivy ostatních lidí. Mediace tak pomáhá přivést klienty od negativních zážitků, které konflikt vyvolaly, k pozitivnímu přijetí situace. Mediátor vede klienty k samostatnosti a schopnosti rozhodovat o vlastním životě. Ve všech těchto aspektech vidí Matoušek možné propojení sociální práce a mediace.

K mediaci coby jedné z možných dovedností sociálního pracovníka se přiklání autorka Šobánková (2013, s. 122-123), která tvrdí, že „*mediace je - vzhledem k podobnosti s problematikou řešenou sociálními pracovníky a taktéž využívanými technikami a postupy - sociální práci blízká*“. Toto své tvrzení se rozhodla prověřit realizací kvalitativního výzkumu, jehož hlavním účelem bylo najít možné propojení mezi mediací a sociální prací. Z výsledků výzkumu vyplývá, že propojení mediace a sociální práce při řešení konfliktů v oblasti rodinných sporů je možné.

Do oblasti sociální mediace řadíme mj. také tzv. komunitní mediaci, která se odehrává v rámci různých bezprahových a komunitních center. Tato mají status neziskových organizací, bývají dotována obcemi a slouží k prevenci konfliktů a sporů v příslušné obci.

Spektrum jejich činnosti zahrnuje řešení konfliktů mezi občany, jako jsou např. sousedské spory, nájemní vztahy, konflikty mezi občany a institucemi, např. školou, obcí a pod.

1.2.3 Školní mediace

Škola je bezpochyby místem, ve kterém v hojně míře dochází ke konfliktům všeho druhu, ať už mezi žáky navzájem, mezi učiteli a žáky, mezi učiteli navzájem, mezi učiteli a vedením školy, mezi rodiči a školou nebo dokonce skupinové konflikty, např. mezi jednotlivými třídami nebo skupinami žáků či učitelů. Možná škála problémových situací je zde široká - od drobných jednorázových konfliktů přes dlouhodobější spory až po vyhocené situace typu šikana. Jako nástroj vhodný k řešení takových sporů se nabízí mediace. Dle Šauerové (2013, s. 381-382) má mediace své místo na školách díky své nenásilnosti, kultivovanosti a dobrovolnosti. Účastníkům ponechává kontrolu nad procesem řešení sporu a podobou konečného výsledku, eliminuje nadřazenost a minimalizuje případnou agresi, manipulaci na straně jedné a submisivitu na straně druhé.

Tématem školní mediace se více zabývá autorka Skarupská (2013, s. 346) která uvádí, že: *„Škola je na jedné straně organizační institucí, na druhé straně kulturním společenstvím, kde probíhá institucionalizovaný výchovně vzdělávací nebo také edukační proces. Jedná se o jednu z nejkomplikovanějších společenských institucí se spoustou rovin, které se vzájemně prolínají. Tím se škola stává místem častých a nezbytných konfliktů.“* Dle Skarupské (2013, s. 346), je *„dalším faktorem, který způsobuje častější výskyt konfliktních situací na školách, je skutečnost, že se ve školách setkáváme s žáky, rodiči nebo učiteli různých etnik, subkultur a společenských vrstev. Takové prostředí se pak jednoznačně stává živým podhoubím pro vznik menších či větších konfliktů.“* Tím, že mediace je vhodná právě pro řešení sporů, ve kterých se střetávají dvě strany mající odlišné názory, věk, pohlaví, kulturu či náboženství, můžeme ji úspěšně využívat právě také ve škole, která patří mezi vůbec nejsložitější sociální struktury, se kterými se v naší společnosti můžeme setkat.

V současnosti začala **Asociace mediátorů České republiky** nabízet školám a rodičům projekt Alternativního řešení konfliktů ve škole, jehož snahou je zprostředkovat školám konkrétního mediátora pro řešení konfliktů. To je jistě velmi vítaná iniciativa, avšak ve školách může vyvstat problém s otázkou financování takového projektu ve chvíli, kdy se jim nebude dařit proplácet práci mediátora z vlastních prostředků. Možným řešením by pak mohlo být využití pracovní náplně **výchovných poradců**, jejichž činnost s prací mediátora v mnohých aspektech úzce souvisí. Výchovní poradci totiž mají bohaté zkušenosti z oblasti

poradenství, často při své práci využívají komunikační metody podobné mediaci, jako jsou metoda rozhovoru, reflexe, interpretace či klarifikace. Úspěch celého procesu mediace pak dle Skarupské (2013, s. 351) zaručí skutečnost, že mediátor - výchovný poradce - zůstává nestranný (neutrální) při řešení konkrétního sporu. Zároveň musí být takovou osobností v rámci kolektivu školy, která požívá přirozené autority, je obecně respektována a vnímána jako spravedlivá, zodpovědná a spolehlivá, umí si zachovat nadhled, oprostít se od osobních zájmů a pracovat s emocemi. Současně je však nezbytně nutné, aby výchovný poradce prošel základním školením v mediaci.

V případě školní mediace mluvíme ještě o jednom jejím nesporném přínosu, a sice její výchovné funkci. Účastníci sporu se, jak uvádí Skarupská (2013, s. 353) učí aktivně naslouchat, přijímat názory a postoje druhých a porozumět jim, což vede nejen k dosažení dohody, ale má to také výrazný výchovný a učební prvek, který mohou aktéři mediace později v životě využít aniž by museli vyhledávat profesionální pomoc. Zkrátka se naučí podstatnou část konfliktů řešit sami. Tuto možnost nabízí žákům školy také tzv. **peer mediální programy**, které řeší konflikty na úrovni vrstevníků vyškolených v mediaci. Dle Skarupské (2013, s. 359) „*Výhodou těchto programů je, že se žáci učí řešit problémy a konflikty na sobě samých, tím jim i lépe předcházet, volit vhodné strategie, což nejen zlepšuje školní prostředí, ale žáci si odnášejí tyto dovednosti do dalšího života jak osobního, tak i pracovního.*“ Potenciál využití mediace na školách se zdá být ohromný a jistě se jí v průběhu doby podaří do školního prostředí proniknout ještě intenzivněji, aby tak mohla být nejen účinnou formou řešení sporů, ale také výchovným prvkem ve své ryzí podobě.

1.2.4 Mediace v trestně-právních záležitostech

Konec 20. století se z hlediska práva stalo obdobím hledání nových forem spravedlnosti. Proběhly zde poměrně bouřlivé legislativní změny, jejichž cílem bylo vytvořit efektivní nástroje řešení trestných činů, které budou adekvátně reagovat na potřeby pachatele a zájmy oběti a společnosti. Zároveň měly přispět ke snížení zatíženosti soudů, státních zastupitelství a věznic a snížení nákladů na trestní justici. V této souvislosti hovoříme o tzv. **restorativní justici**, ve které trestný čin je vnímán jako sociální událost. Cílem restorativní justice je dle Holé (2003, s. 151) urovnání narušených vztahů a uspokojení zájmů všech, jichž se trestní konflikt týká. Trestný čin je považován nikoli za delikt proti státu, ale za konfliktní situaci pachatele s jeho okolím. Nejvýznamnější metodou řešení

trestních věcí naplňující koncept restorativní justice je jednoznačně mediace. Holá (2003, s. 152) dále shrnuje výhody mediace coby jednoho z prostředků restorativní justice takto: *„Mediační proces výrazně humanizuje justiční systém. Umocňuje pocit spravedlnosti justičního systému, vytváří podmínky pro individuální posouzení každého případu, přispívá k řešení problému přetížení věznic a je perspektivní i z hlediska prevence kriminality a předcházení dalším konfliktům.“*

Mediace je alternativou k soudnímu jednání, a jako taková má svá specifika. Výstižně je ve své publikaci definuje Holá (2003, s. 152-153) Klienti vstupují do procesu označení jako „pachatel“ a „poškozený“. Poškozenému umožňuje, aby dosáhl satisfakce, a on sám rozhoduje, jakým způsobem. Zároveň je mu poskytnuto právo na obnovení jeho integrity. Obviněný oproti tomu přebírá účastí na mediaci zodpovědnost za své jednání a aktivně se podílí na odstranění následků trestného činu, kterého se dopustil. Současně je konfrontován s psychickými, fyzickými i materiálními důsledky svého činu na oběť, která pro něj přestává být anonymní. To může způsobit změnu pachatelových postojů a chování, zabránit recidivě a tím chránit společnost před další trestnou činností.

Dle Šámala (2013, s. 278) jsou pro mediaci potenciálně vhodné všechny případy, v nichž je trestný čin výsledkem konfliktu v rámci mezilidských vztahů. Především se však mediace využívá v případech méně závažných trestných činů v trestním řízení.

Mediátoři se zaměřením na trestní věci jsou v České republice evidováni pod **Probační a mediační službou**, která je zřízena zákonem č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě. Jak uvádí Šámal (2013, s. 279), *„Pro účely tohoto zákona se jí rozumí mimosoudní zprostředkování řešení sporu mezi obviněným a poškozeným a činnost směřující k urovnání konfliktního stavu vykonávaná v souvislosti s trestním řízením, přičemž současně zákon zdůrazňuje, že mediaci lze provádět jen s výslovným souhlasem obviněného a poškozeného.“* Věříme, že mediace v budoucnu ještě posílí svoji pozici na poli české justice, aby se tak stala její nedílnou, účinnou a po všech stránkách šetrnou součástí.

2 MEDIÁTOR

Než se dostaneme k samotným standardům a profesnímu vzdělávání mediátorů v České republice, uveďme si nejprve specifika samotné mediátorské profese. K tomu se například vyjadřuje Šišková (2012, s. 42), když říká: „*Mediátor zásadně nehodnotí nápady, pohledy a postoje stran. Snaží se, aby si účastníci mediace vyměňovali informace a rozuměli jim, aby mohli dosáhnout efektivního řešení. Soustředí strany na jejich potřeby a zájmy, pomáhá tvořivým způsobem hledat různá řešení. Tvořivý aspekt usnadňuje větší zapojení stran do celého procesu, aktivuje je a přináší výsledek typu vítěz-vítěz.*“ Dále tatáž autorka (2012, s. 73) specifikuje roli mediátora v mediačním procesu. Mediátor je školený profesionál se specifickými dovednostmi a odbornými znalostmi z oblasti mediace. Je pro něj nezbytné oplývat analytickými schopnostmi, neboť musí umět rozdělit složitou situaci na jednotlivá témata. Musí být také schopen neutrálních formulací, efektivního vedení rozhovoru a strukturování mediačního procesu. Pokud klient potřebuje více času, dokáže se vrátit do předchozí fáze mediace. Konflikt chápe jako přirozenou součást života i komunikace. Zachovává si neutralitu, dokáže být objektivní a udržet si nadhled nad vzniklou situací. Do sporu se nenechá vtáhnout ani osobně ani mocensky a aktivně se angažuje stejnou měrou ve prospěch obou stran.

Jak všestrannými schopnostmi musí mediátor oplývat, výstižně popisuje Šišková (2012, s. 41) svými dalšími slovy: „*Mediátor není jen právníkem, psychologem, sociologem či sociálním pracovníkem, kteří mají každý své specifické poslání a aktivity. Mediátor využívá pouze určité dovednosti z každé profese, a proto je mediace oborem interdisciplinárním, jeho metoda je přesně definována a příprava mediátora vyžaduje speciální vzdělání a praxi.*“ Mezi hlavní úkoly mediátora řadí Šišková (2012, s. 76-77) mimo jiné také ochranu integrity procesu, aby zajistil dosažení dohody na základě informovanosti a konsenzu, zachování rovnováhy moci mezi stranami, technické zvládnutí konkrétních dovedností a umění přistupovat ke klientovi nikoli jen z čistě původního profesionálního hlediska. K posledně jmenovanému aspektu dodává autorka: „*Působí-li jako mediátor právník, má pochopit věcnou a osobní stránku problému, profesionální psycholog má zase chápat věcné a právní aspekty stejně jako profesionál z jiného oboru by si měl být vědom všech stránek sporu. Potřeba systematického chápání je zásadní pro řešení sporů bez ohledu na to, co je jejich předmětem - zda jde o konflikt v zaměstnání, mezi obchodními partnery nebo v rodině. Všechny věcné spory mají osobní aspekty vyplývající z mezilidských vztahů, většina osobních sporů má rovněž aspekty věcné, přičemž věcné i osobní problémy mívají*

právní důsledky.“ Všechny výše uvedené poznatky podtrhuje Šišková (2012, s. 87), když krásně vyjádří podstatu správně vedené mediace slovy: „*Při mediaci je nutné udělat krok směrem k nitru člověka, jeho motivům a důvodům, a nalezení jeho zájmů jako východiska pro další práci.*“ Je tedy zcela zjevné, že osobnostních kompetencí, které musí mediátor skvěle ovládat je nespočet. My se budeme kompetencím mediátora věnovat detailněji v další kapitole předložené práce, kde se je pokusíme identifikovat a specifikovat.

2.1 Profesionální standardy mediátora

Co se týče vzdělávání, kvalifikace, kompetencí či samotných profesních standardů mediátorů, panuje v této oblasti značná rozdílnost názorů i právní neukotvenost, a my se touto problematikou budeme podrobněji zabývat v příští podkapitole. Pokud však jde o samotné profesní standardy mediátora, tyto byly sestaveny **Asociací mediátorů České republiky** (dále jen AMČR), a jsou zveřejněny na jejich webových stránkách. Dle AMČR by standardy měly plnit tři základní funkce, a to: být průvodcem a pomocníkem mediátorů, poskytovat informace stranám účastnícím se mediace a zvyšovat důvěru v mediační službu u veřejnosti. Jejich účelem potom je „*vytvořit obecný rámec pro mediační službu a poskytnout profesionálním mediátorům nástroj pro jejich činnost. Standardy jsou zpracovány tak, aby byly uplatnitelné ve všech typech mediace (rodinná, občanská, obchodní a pracovní, v trestně-právní justici, multikulturní) s tím, že v určitých případech může být jejich uplatnění ovlivněno zákonem nebo typem dohody.*“ (AMČR. Profesionální standardy mediátora.)

V dokumentu jsou nastíněny **kompetence mediátora**, z nichž vyzvednuty jsou především zásady: nestrannosti, důvěrnosti a kvality procesu. Dále se autoři standardů zmiňují krátce o **kvalitě mediačního procesu**, který by měl být veden „otevřeně, účinně a způsobem odpovídajícím principům sebeurčení stran“. Je zde navíc zdůrazněna potřeba významně rozlišovat mezi rolí mediátora a rolí profesionálního poradce (stejně jako psychoanalytika, soudce, právního zástupce, sociálního pracovníka či dalšího experta). Mediátor je vyzván k přísnému rozlišování jednotlivých rolí. Dalším z témat, která jsou v profesních standardech zahrnuta, je **inzerování a nabídka služeb**. Po mediátorovi je žádáno, aby byl v inzerování a nabídce mediace pravdivý. Krátce je zde zmíněna problematika **poplatků**; od mediátora se očekává, že bude strany o poplatcích informovat v úplnosti, aby se mohly rozhodnout, zda služeb mediátora využijí. Současně je mediátor vyzván k tomu, aby předešel **konfliktu zájmů**, které se v průběhu mediačního procesu mohou objevit. Krátce

se zde můžeme také seznámit s **kvalifikací a odbornou vybaveností** mediátora, který by měl mediovat pouze v případě, že má kvalifikaci nezbytnou pro uspokojení očekávání stran a je kompetentní a schopný mediaci efektivně provádět. AMČR garantuje odpovídající úroveň odbornosti těch mediátorů, které akredituje. Další důležitou součástí standardů je garance **důvěrnosti** celého procesu mediace. Mediátor nesmí zveřejnit žádnou informaci týkající se stran bez souhlasu všech zúčastněných nebo bez požadavku ze strany zákona. V neposlední řadě stanovují profesní standardy **povinnosti k mediačnímu procesu**, kdy mediátor je povinen pracovat na svém odborném růstu, zvyšovat kvalitu své odborné praxe, a dodržovat etický kodex mediátora. (AMČR. Profesní standardy mediátora.)

2.2 Vzdělávání mediátorů v České republice

Pokud jde o vzdělávání mediátorů v České republice, budeme vycházet z konceptu Holé, která se touto tematikou intenzivně zabývá. Ve své práci (Holá, 2013, s. 41) k tomu uvádí: *„Vzdělání mediátora 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.“* V jiné své publikaci (Holá, 2003, s. 84) pak poukazuje na fakt, že konflikt coby multifaktoriální jev vyžaduje vždy transdisciplinární přístup. Díky tomu je nutné při řešení konfliktů pomocí mediace uplatňovat různá vzdělání mediátorů, ať už se jedná o sociologii, právo, psychologii, sociální práci či pedagogiku. Tak například mediátoři, kteří se zabývají problematikou rozvodů, bývají zpravidla právníci či psychologové. Naopak mediátoři pohybující se na poli justice jsou častěji sociálními pracovníky a právníky. Proto stanovování požadavků na vzdělání mediátorů velmi úzce souvisí se vzděláním, profesí a zaměřením. Jak dále autorka uvádí, otázka profesionalizace v mediaci je dlouhodobě diskutována a shoda panuje pouze v požadavku na **vysoký etický standard mediátora**.

Potočková (2013, s. 161) k problematice etiky mediátora uvádí: *„Přestože mediace nebyla formálně ustanovena jako profese, výkon mediace má vliv na individuální životy, a proto definice určitého rámce etického chování je potřebná. Mediace je flexibilní proces zahrnující mnoho možných mediačních stylů a je těžké jednoznačně vymezit nároky na osobu mediátora a požadavky na jeho schopnosti. Snad proto jediný mezinárodně*

uznávaný etický kodex mediátora, na němž by se všichni mediátoři dokázali shodnout, neexistuje.“ Dále autorka dodává, že v evropském prostředí je asi nejznámějším *Evropský etický kodex mediátora* zveřejněný Evropskou komisí v roce 2004. Upravují se v něm základní kompetence, pravidla a povinnosti mediátorů jako jsou nestrannost či nezávislost mediátora. V českém prostředí se mediátoři hlásí k nadnárodním mediačním kodexům nebo k takovým, které si vytvořily jejich organizace.

Vlastním etickým kodexem disponuje např. Česká advokátní komora, nebo Asociace mediátorů České republiky. Většina etických mediačních kodexů, jak uvádí Potočková (2013, s. 161) v sobě zahrnuje povinnosti dodržování základních principů mediačního procesu, jakými jsou důvěrnost, dobrovolnost, neutralita, nestrannost a nepodjatost mediátora. **Etický kodex Asociace mediátorů ČR** se zabývá především povinnostmi mediátora ke stranám, k procesu mediace, ke kolegům, k profesi a ke společnosti. Zmíněna je v něm také problematika finanční odměny a případných stížností.

Jak jsme již uvedli dříve v naší práci, kvalifikační požadavky na mediátora se neustále vyvíjí a není na ně v odborných kruzích jednotný pohled. Tato názorová různorodost je dle Holé (2013, s. 42) dána především:

- legislativními podmínkami využívání mediace;
- jejím organizačním začleněním v legislativním a soudním systému;
- multidisciplinaritou mediace;
- růzností přístupu k mediaci a jejímu pojetí;
- růzností pohledu odborníků různých profesí, které se při mediaci uplatňují.

Otázka stanovení obsahu vzdělávání v mediaci je, jak ve své práci dále uvádí Holá, velmi složitá. Jednak je to způsobeno širší oblastí, ve kterých se mediace uplatňuje a pak také odlišnými přístupy k mediaci, různými modely mediace a v neposlední řadě také snahou vyvážit požadavky na kvalifikační a osobnostní předpoklady pro profesi mediátora.

Česká republika se snaží vytvářet podmínky pro efektivnější využívání mediace. Součástí toho bylo přijetí zákona č. 257/2000 Sb., o **Probační a mediační službě ČR**. Specifika činnosti vyžadují dle Holé (2013, s. 44) „*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.*“ Jak popisuje Holá (2013, s. 45) dále, v České

republiky byl zpracován systém vzdělávání pracovníků probační a mediační služby s cílem připravit kvalifikované odborníky pro výkon profese. Systém je tvořen dvěma základními pilíři - kvalifikačním vzdělávacím kurzem a dalším odborným vzděláváním. Kurz je ukončen zkouškou, která probíhá před komisí ministerstva spravedlnosti. Na tento kvalifikační program poté navazuje systém dalšího vzdělávání, který přispívá k průběžnému zvyšování odbornosti mediátorů.

K současnému stavu vzdělávání mediátorů uvádí Holá (2013, s. 45) následující; **Asociace mediátorů ČR** zavedla velmi brzy po svém vzniku třístupňový systém vzdělávání mediátorů. Ten sestával z: I. Úvodu do mediace, II. Základního výcviku a III. Akreditace mediátora. Probíranými tématy byly komunikace, vyjednávání, vedení rozhovoru, řešení konfliktů, sebepoznání, fáze mediace, právní minimum pro mediátory a supervize. Důraz byl kladen na interaktivní povahu vzdělávání. V současnosti je však již vzdělávací systém jen dvoustupňový, a probíhá jako: I. Výcvik v mediaci v rozsahu 100 hodin a II. Akreditace mediátora. I nadále jsou nabízeny návazné semináře a workshopy na různá témata.

S vývojem aplikace se na poli vzdělávání v mediaci uplatňují další dva významní vzdělávatelé, a to **Česká advokátní komora (ČAK)** a **Conflict Management International (CMI)**. Mezi významné počiny ČAK na poli mediace patří realizace vzdělávacího projektu „*Evropské zkušenosti v mediaci a jejich implementace do českého právního prostředí*“. V rámci tohoto projektu bylo realizováno vzdělávání v mediaci a byly vytvořeny výukové materiály. Jak podrobněji rozvádí Holá (2013, s. 45), v současnosti probíhá toho vzdělávání jednak jako základní vzdělávání v mediaci (kurz Basic, šedesát hodin), tak jako další specializační vzdělávání (kurz Business, tři výukové dny) a následné kurzy zaměřené na prohlubování mediačních dovedností. Podobný model nabízí také CMI, a to základní mediační výcvik (šedesát hodin), specializační mediační školení prohlubující znalosti a dovednosti ze základního vzdělávání a workshopy k tématu mediace. Holá (2013, s. 45) tematiku vzdělávání mediátorů shrnuje slovy: „*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.*“

Nesmírně dobrou zprávou v oblasti vzdělávání v mediaci je také fakt, že se koncepčně pojatá mediace dostala v roce 2012 také na univerzitní půdu. Konkrétně to byla **Právnická**

fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, která, jak uvádí Holá (2013, s. 46) do studia 4. ročníku oboru Právo zařadila dva samostatné výukové předměty, a to: Řešení konfliktů a mediace a Vyjednávání. Dále 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). Primárně jsou tyto programy určeny mediátorům, ale také těm, kteří ve své profesi potřebují umět konstruktivně řešit konflikty. Dle Holé je zavedení vzdělávání mediátorů na univerzitu významným krokem na cestě k jejich profesionalizaci.

Od mediátora se obecně očekává, že dokáže sám analyzovat své vlastní vzdělávací potřeby, plánovat a realizovat vlastní vzdělávání a udržovat si motivaci. Jak uvádí Holá (2013, s. 56), na tuto koncepci sebeřízeného učení je postaven navrhovaný systém vzdělávání mediátorů, kdy koordinační funkce není dána formální autoritě, ale učícímu se jedinci. Ten dokáže identifikovat své vzdělávací potřeby a v souladu s požadavky na kompetence mediátorů sám rozhodne o obsahu i formě svého dalšího vzdělávání v oblasti. Tento koncept je podpořen požadavky na kvalifikaci mediátora dle českého zákona o mediaci, kdy kromě vysokoškolského vzdělání magisterského stupně není žádné další vzdělání požadováno, a příprava na mediátorskou zkoušku je ponechána na vlastním uvážení uchazeče.

Autorka Holá (2013, s. 58) se sama zasazuje o návrh systému vzdělávání mediátorů v České republice k získání a rozvíjení kompetencí pro výkon profese mediátora. Na základě studia literatury, výsledků výzkumů a trendů, ale především na základě vlastních zkušeností z poskytování mediačních služeb a vzdělávání v mediaci navrhuje Holá **dvoustupňový model vzdělávání mediátorů**, a to: I. Výcvik v sebezkušenosti a v mediačních dovednostech, a II. Další vzdělávání a supervize. V současné chvíli je model rozpracováván do podoby systému vzdělávání mediátorů. Pro jeho tvorby byla zvolena tato kritéria (Holá, 2013, s. 59):

- zaměření na základní obsahy kompetencí mediátorů, tedy na znalosti, dovednosti, postoje, zkušenosti, osobnostní a sociální dispozice;
- uspokojení vzdělávacích potřeb budoucích i praktikujících mediátorů;
- získání specializací;
- respektování odlišné profesionální úrovně frekventantů;
- flexibilita systému (možnost jeho dotváření podle situace ve společnosti i profesí);

- prostupnost systému (vzájemná provázanost a současně jistá volnost v jednotlivých úrovních systému);
- otevřenost systému (otevřenost mediátorů různých specializací také dalším odborníkům, kteří se setkávají či řeší mezilidské konflikty);
- využitelnost (možnost zavedení na různých úrovních).

Tento systém se nám jeví jako velmi komplexní a vyvážený se zařazením všech podstatných aspektů mediátorské činnosti, a proto nezbývá než mu popřát, aby se jej zdárně podařilo dopracovat, uvést v praxi a realizovat.

3 KOMPETENCE

Kompetence jako personálně andragogická kategorie se začal dle Holé (2013, s. 38) výrazněji uplatňovat již v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století. Začíná se zde rozvíjet přístup ke vzdělávání založený na osvojování a rozvíjení kompetencí. Výchozím celoevropským dokumentem k tomu se stalo **Memorandum Evropské komise o celoživotním učení**. 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. **Kompetenční přístup** je v současné fázi vázán na myšlenku celoživotního učení a stává se novým vzdělávacím paradigmatem.

3.1 Co jsou to kompetence

Pokud jde o definici kompetencí jako takových, zde panuje značná názorová nejednotnost, a různorodost. Jak uvádí Holá (2013, s. 38), existují zde dvě různá pojetí. V tom širším vyjadřuje kompetence „schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací ve výkonu profese“ (Armstrong, 1999), v tom užším smyslu pak vnímáme kompetenci pro výkon profese jako „schopnosti a z nich vyplývající znalosti, dovednosti a návyky“ (např. Veteška, Tureckiová, 2008). V tomto duchu by se dala definice kompetencí zobecnit asi tak, že **„Být kompetentní tedy znamená být schopný.“** V příloze Doporučení Evropského parlamentu a Rady se pak dočítáme definici kompetence coby „prokazatelné schopnosti používat znalosti, dovednosti a osobní, sociální nebo metodické schopnosti při práci a studiu a v profesním nebo osobním rozvoji“.

3.2 Klíčové kompetence v mediátorské praxi

Zatím jsme na kompetence nahlíželi jen v obecném slova smyslu, avšak výkon mediátorské praxe vyžaduje vysoký podíl osobnostních a charakterových vlastností, které nesmíme opomenout. Vycházíme-li z pohledu na mediátora coby jedné z kategorií povolání spadajících do pomáhajících profesí, potom kromě sumy vědomostí a dovedností, které potřebuje pro výkon své činnosti znát musí navíc ještě oplývat vysokou mírou toho, co bychom mohli nazvat „lidskostí“, a co v sobě zahrnuje obrovské penzum schopností a dovedností, které se většinou ve školách naučit nedají. Ve své knize k tomu píše Kopřiva (2013, s. 14): *„Na rozdíl od jiných povolání však hraje v těchto profesích velmi podstatnou roli ještě další prvek - lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a jeho klientem. Pacient potřebuje věřit svému lékaři a cítit lidský zájem od své ošetřovatelky, žák si chce*

vážít svého učitele, klienti by rádi důvěřovali sociální pracovníci. Tato myšlenka je obsažena v rozšířeném názoru, že v těchto profesích je hlavním nástrojem pracovníka jeho osobnost.“ Kopřiva (2013, s. 15) tuto myšlenku dále rozvádí, když říká, že není pochyb o tom, že vztah ke klientovi je v pomáhajících profesích podstatnou složkou povolání, a že příslušné dovednosti se na školách člověk většinou nenaučí. Tvrdí, že od pomáhajícího pracovníka, který se setkává s lidmi v nouzi se očekává přijetí, spoluúčast, porozumění, a pocit, že nejsou na obtíž či odsuzování. Takovíto lidé lačnicí po pomoci pátrají po signálech, které by jim pomohly vytušit kvalitu prožitků pracovníka při vzájemné interakci. Nemusí je ani vnímat na vědomé úrovni, stačí, že tyto projevy vytvářejí určitou atmosféru, která klienty posiluje. Člověk v nouzi potřebuje důvěřovat, cítit se bezpečný a bezpodmínečně přijímaný. Bez tohoto rámce se práce pomáhajícího stává jen výkonem svěřených pravomocí.

Pokud budeme i nadále vycházet z toho, že mediátor je jednou z mnoha profesí spadajících do oblasti sociální práce nebo, jak jsme uvedli výše, do pomáhajících profesí, pak bychom se mohli inspirovat jednou z nejambicióznějších **formulací kompetencí sociálního pracovníka na úrovni magistra sociální práce**, jak ji ve své publikaci zveřejnil Matoušek (2003, s. 15). Tuto koncepci podává americká *Rada pro vzdělávání v sociální práci* a zkráceně (podle Zastrowa, 1995) zahrnuje:

- dovednost kritického myšlení v pracovním kontextu včetně dovednosti uplatňovat teorii v praxi;
- práci v souladu s etickými principy sociální práce a s ohledem na pozitivní význam odlišnosti;
- schopnost profesionálně využívat vlastní osobnost;
- porozumění rozličným formám a způsobům utlačování a znalost strategií, jimiž se dá dosahovat sociální a ekonomické spravedlnosti;
- schopnost kritické analýzy a znalost biopsychosociálních činitelů, které ovlivňují vývoj jedince;
- porozumění interakci mezi jednotlivcem a sociálními systémy různých úrovní;
- schopnost zhodnotit empiricky vlastní činnost a činnost jiných relevantních subjektů;
- schopnost komunikace s různými typy klientů, kolegů a s veřejností;
- umění poskytovat supervizi a konzultace v oblasti vlastní specializace; a další.

U nás se kompetencemi sociálního pracovníka zabývala Havrdová (1999), o níž se dále zmiňuje Matoušek (2003, s. 15-16). Havrdová chápe kompetence jako funkcionální projev profesionální role. Její **soustava základních kompetencí** byla inspirována materiálem britské *Ústřední rady pro vzdělávání a trénink v sociální práci* a zahrnuje následující schopnosti a dovednosti:

- rozvíjet účinnou komunikaci;
- orientovat se a plánovat postup;
- podporovat a pomáhat k soběstačnosti;
- zasahovat a poskytovat služby;
- přispívat k práci organizace;
- odborně růst

Každá z kompetencí je následně blíže definována tzv. kritérii kompetence, jež se dají objektivně zjišťovat a jsou nutnou podmínkou pro naplnění pracovníkovy role. My se však již nyní posuneme blíže ke kompetencím samotného mediátora a pokusíme se je na základě řečeného identifikovat a specifikovat.

3.3 Identifikace klíčových kompetencí mediátora

Klíčové kompetence samy o sobě, jak praví Siegrist (2011, s. 27), jsou obsahově neutrální, neboť jsou použitelné na libovolný obsah. Jejich zprostředkování je však vždy nutně vázáno na obsah konkrétní. Například strategiím překonávání konfliktů se lze naučit vždy jen při řešení nějakého konkrétního konfliktu, jak autor dodává. Máme-li tedy kompetence potřebné pro mediátorskou praxi správně identifikovat, musíme vyjít ze specifických požadavků na výkon mediace jako takové. Siegrist ve své práci (2011, 27-28) popisuje tři základní **způsoby identifikace klíčových kompetencí**.

Prvním z nich je **kognitivní přístup**, u kterého ústřední otázkou je, jaké myšlenkové výkony musí člověk vykazovat, chce-li být produktivně činný. Pracovní činnost rozšířená kognicí se v tomto pojetí stává skutečnou odbornou schopností, a to ve spojení s kompetencemi v oblasti metod a se sociálními kompetencemi. Tomu odpovídá seznam klíčových kompetencí vycházejících z tohoto přístupu, který vypracoval Mertens (1974) a do nějž zahrnuje: *základní kompetence* jako např. základní myšlenkové operace; *horizontální kompetence*, čímž je myšlena schopnost získávat informace, porozumět jim a zpracovávat je; *rozšiřující prvky*, jako jsou základní vědomosti a znalosti důležité pro dané

povolání; a konečně *dobové faktory*, tedy umění doplňovat mezery ve znalostech vzhledem k novým poznatkům.

Druhým přístupem, který Siegrist (2011, s. 28-29) ve své studii uvádí, je **přístup založený na analýze činností**, který se snaží sledovat vzájemné souvislosti profesního jednání a ujasňovat, které ze základních schopností jsou potřebné k pružnému zvládnutí situací v daném zaměstnání. Jak dále vysvětluje: „*Při dnešních rychlých změnách v profesním světě musí být, jak známo, profesně specifické jednání neustále modifikováno, ožíváno, obohacováno, nebo nahrazováno novými prvky. Ke zvládnutí tohoto procesu jsou ovšem potřebné jiné schopnosti, představující trvalou hodnotu v procesu změn - a to jsou klíčové kompetence.*“ U tohoto přístupu jsou od jednotlivců vyžadovány především tyto schopnosti: *týmová kompetence*, do které patří empatie, upřímnost, uznání platnosti lepšího argumentu, schopnost kompromisu, ochota vést, umění naslouchat a schopnost změnit roli. Dále sem řadíme schopnost označovanou jako *systemovou kompetenci*, do které spadá umění jednání, promýšlení důsledků práce a pod; a v neposlední řadě je to klíčová kompetence označovaná jako tzv. *reflexivita*, která činí člověka schopným hodnotit po kritickém porovnání vlastní výkon podle dosažených výsledků a připustit jinou perspektivu.

Třetím a posledním přístupem identifikace klíčových kompetencí, je podle Siegrista (2011, s. 30-31) **přístup zaměřený na společnost**. Na rozdíl od předchozích přístupů, zde se setkáváme mj. také s doposud nezmiňovanou *tvůrčí kompetencí*. Kompetence se v něm dělí na pět hlavních dimenzí, jak je znázorněno v následující tabulce:

Tabulka č. 1: Pět dimenzí klíčových kompetencí

DIMENZE	CÍLE	HLAVNÍ KOMPETENCE
Organizace a provedení cvičných úkolů.	Plánování práce, provádění práce, kontrola výsledků.	Cílevědomost, pečlivost, přesnost, řízení sebe samého, hodnocení sebe samého, systematický postup, racionální práce, schopnost organizovat, flexibilita, schopnost koordinovat.
Komunikace a kooperace.	Chování ve skupině, kontakt s ostatními, týmová práce.	Schopnost písemného a ústního vyjadřování, věcnost argumentace, otevřenost, schopnost kooperovat, schopnost vcítit

		se, schopnost integrace, chování vstřícné ke klientům, sociální odpovědnost, čestnost.
Aplikace technik učení a technik duševní práce.	Postoj k učení, vyhodnocování a předávání informací.	Ochota dále se vzdělávat, používat techniky učení, umět vyvozovat závěry z analogie, formálně logické myšlení, předvídativé myšlení, systémové myšlení, převádění teoretických základů do praktického jednání, myšlení směřující k řešení problémů, kreativita.
Samostatnost a odpovědnost.	Vlastní odpovědnost a spoluodpovědnost při práci.	Přemýšlet s ostatními, spolehlivost, disciplína, být si vědom kvality, být si vědom bezpečnosti, zastávat vlastní názor, rozvážné jednání, iniciativa, schopnost rozhodovat, sebekritičnost, znát vlastní meze a nedostatky, schopnost úsudku.
Snášení zátěže	Psychická a fyzická náročnost.	Schopnost koncentrace, vytrvalost, ostražitost u monotónních činností vyžadujících pozornost, odolnost vůči frustraci, schopnost přizpůsobit se.

3.4 Specifikace klíčových kompetencí mediátora

Vzhledem k tomu, že jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, klíčové kompetence se stávají přínosnými až v okamžiku, kdy je zasadíme do specifické oblasti činnosti, nemůžeme na ně dle Siegrista (2011, s. 32) pohlížet jako na „*obecné, obsahově neutrální a univerzálně užitečné schopnosti*“. Autor dále cituje Richtera (2011, s. 33), a k problematice dodává: „*Odborné vědomosti jsou základem pro použití klíčových kompetencí. Za klíčovou lze označit jakoukoliv kvalifikaci, s jejíž pomocí může jedinec uplatnit své odborné znalosti při řešení problémů a přenášet je na jiné oblasti. Zprostředkování klíčových kompetencí má své těžiště v tréninku jednání.*“ Klíčové kompetence nemůžou nikdy stát odděleně

jedna od druhé. Vždy se jedná o soubor vědomostí, dovedností a znalostí, které musí člověk ovládat, aby mohl být úspěšným ve svém oboru. Siegrist (2011, s. 33) tuto skutečnost objasňuje následovně: „*Schopnost řešit problémy, kreativita, schopnost myslet a učit se, zdůvodňovat a hodnotit, kooperovat a komunikovat, schopnost nést odpovědnost, samostatnost a výkonnost nestojí vedle sebe izolovaně. Mnohonásobně se různým způsobem protínají a musejí být chápány vždy jen jako součásti celého procesu vzdělávání a dalšího školení, který slouží k dalšímu vlastnímu rozvoji.*“

Mezi kompetence bychom určitě měli zařadit také osobnostní předpoklady mediátora, které výstižně definuje Holá (2003, s. 86) jako: „*kombinaci nadání, zkušeností, osobních hodnot, intuitivní tvořivosti a komunikačních dovedností*“. Holá staví osobnostní předpoklady ve významu pro výkon profese mediátora na stejnou úroveň jako odborné znalosti. Dále zdůrazňuje, že: „*úspěšný socioterapeutický či jiný nápomocný vztah předpokládá empatii, vřelost a opravdovost, schopnost vzhledu do situace klienta, vstřícný zájem a respekt ze strany pomáhajícího, tvořivost a flexibilní důraznost*“.

Abychom se mohli v následujících kapitolách věnovat již konkrétním oblastem kompetencí, třídit je a pracovat s nimi, předkládáme na tomto místě **kompetenční model „Mediační diamant“**, jak jej (inspirován zahraničními modely) vytvořil v českém kontextu Robin Brzobohatý (2013, s. 81-82). Autor dělí kompetence mediátora na **dvě hlavní skupiny s přidanou zvláštní kategorií pro reflexi a sebereflexi** takto:

- **funkční kompetence** - do kterých spadá: *znalost principů a hodnot mediace, znalosti právních předpisů a znalosti dalších humanitních věd,*
- **behaviorální kompetence** - kam řadí: *orientaci na vztah, orientaci na obsah a orientaci na proces mediace,*
- **reflexe a sebereflexe.**

Jelikož se nám Brzobohatého model jeví jako nejpropracovanější a nejkomplexnější z kompetenčních modelů, se kterými jsme se doposud setkali, rozhodli jsme se z něj v naší práci i nadále vycházet, a dovolíme si proto představit jej detailněji.

3.4.1 Funkční kompetence

Funkční kompetence by dle Brzobohatého (2013, s. 80) z logiky věci měly v mediaci plnit zásadní funkci a sloužit jako jakýsi výchozí bod celého procesu. Jedná se především o základní znalost mediačního procesu, jeho struktury a fází, a dále také o orientaci v právní

problematice konkrétní mediované oblasti. V neposlední řadě do této kategorie kompetencí řadí autor také znalost teorií dalších humanitních věd.

Svůj názor na důležitost znalostí mediačního procesu i mediované problematiky vyjadřuje ve své práci Holá (2003, s. 83) která tvrdí, že hloubka odborných znalostí mediátora přímo souvisí s jeho orientací a přístupem k mediaci, a že je dobré, když má mediátor základní znalosti příslušných zákonů a obvyklých praktik v daném oboru. Na druhou stranu je to právě hluboký vhled do problematiky, který může nakonec mediátora svádět k více hodnotícímu přístupu, což je v mediaci spíše nežádoucí. Klient sám by měl být schopen formulovat konstruktivní řešení. Nedostatek odborných znalostí může mediátor řešit, a často se tak i děje, konzultací s odborníkem na danou oblast. Zatímco pokud se jedná o znalosti a dovednosti týkající se samotného procesu, struktury a fází mediace, tyto mediátor získává dalším vzděláváním v mediaci. Důkladná znalost metody je naprosto nezbytným předpokladem pro jeho odborné kompetence a efektivní službu klientům.

Tabulka č. 2: Funkční kompetence mediátora

SOUHRNNÁ KOMPETENCE	CÍL	DÍLČÍ KOMPETENCE
Ovládání hodnot a principů mediace.	Znalost východisek, principů a různých způsobů provádění mediace.	Principy a hodnoty mediace, proces a fáze mediace, modely mediace, výzkumy o mediaci, teorie mediace, teorie vyjednávání, teorie konfliktu, komunikační teorie, teorie systémů, ADR procesy - vyjednávání, mediace, arbitráž kontra soud, historie mediace.
Právní gramotnost.	Znalost právní normy podstatné pro mediaci.	Základní lidská práva a svobody, práva dítěte v mezinárodních dokumentech, občanské právo, rodinné právo, právo na ochranu spotřebitele, občanské právo procesní, sociálněprávní ochrana dětí, možnosti mimosoudních dohod, role a možnosti všech zainteresovaných ve sporu, specifika mezinárodního prvku v mediaci a soudních sporech, domácí násilí.
Znalost teorií humanitních věd.	Porozumění zkušenosti konfliktu a souvislostem jeho prožívání a řešení v různých kontextech.	Soudobé uvažování o člověku, sociální psychologie, sociologie konfliktu, psychologie moci a konfliktu, sociologie podniku, komunitní a interetnické soužití, potřeby dětí, cykly života rodiny a zkušenost změny.

3.4.2 Behaviorální kompetence

Čím hlouběji pronikám do problematiky mediace a kompetencí potřebných pro její výkon, tím více nabývám dojmu, že je jen málo profesí v lidské společnosti, které by vyžadovaly tak ohromný komplex různorodých vlastností, schopností, znalostí a dovedností. Záběr je to skutečně široký, a všichni úspěšní mediátoři si zaslouží náš hluboký obdiv za schopnost tento široký záběr pojmout a naložit s ním tak, aby vedl ke zdárnému výsledku. Jsou to právě behaviorální kompetence, kterých je celá řada, a souhrnně by se daly označit snad jen pojmem „lidství“. Domnívám se, že na rozdíl od kompetencí funkčních se behaviorální kompetence dodatečně získat až tolik nedají, spíše se s nimi musí člověk „narodit“, případně je „odkoukat“ od rodičů a přijmout za vlastní během prvních let svého života. Vždyť do této kategorie řadíme od schopnosti koncentrace, porozumění, optimismu, čitelnosti a odpovědnosti, přes ovládání účinné komunikace (která v sobě zahrnuje nesčetně dalších dílčích schopností), až po umění neodsuzovat, respektovat, přijímat, být srozumitelný, empatický, konkrétní, trpělivý, nestranný, dokázat pracovat s emocemi a vytvářet pocit bezpečí. Pokud se jedná o kompetenci účinné komunikace, která, jak bylo zmíněno výše, sestává z mnoha jednotlivých technik a metod, je známé, že tyto se naučit či natrénovat dají. Patří sem například technika správného kladení otázek, metoda parafráze, přerámcování, zrcadlení, aktivního naslouchání, a mnohé další.

Je tedy zcela patrné, že existuje celá škála behaviorálních kompetencí, které, pakliže je mediátor ovládá, nabízí dostatečně širokou základnu k ukotvení jeho projevů chování žádoucích pro správný a efektivní průběh mediačního procesu. Blíže si je představíme v následujícím schématu, které vychází s kompetenčního modelu Brzobohatého (2013, s. 81-84).

Tabulka č. 3: Behaviorální kompetence mediátora

SOUHRNNÁ KOMPETENCE	DÍLČÍ KOMPETENCE	PŘÍKLADY POZOROVATELNÉHO CHOVÁNÍ
Orientace na vztahy v mediaci.	Vytváří a udržuje respektující a důvěryhodný vztah s klienty.	Je soustředěný a přítomný. Vytváří porozumění a důvěru v mediaci mediátora. Nesoudí - je otevřený. Podporuje otevřené vyjadřování stanovisek a pohledů na věc. Používá oběma stranám srozumitelný jazyk. Rozpoznává, co každá strana vyjadřuje a považuje za důležité. Přiměřeně využívá humoru. Chrání a podporuje právo na sebeurčení (i kdyby znamenalo konec

		mediace). Zachovává a podporuje integritu stran. Je čitelný a odpovědný v každém aspektu pracovního vztahu.
	Facilituje spolupracující vztah mezi stranami.	Zapojuje obě strany do diskuse. Povzbuzuje spolupráci stran v procesu mediace. Rozvíjí porozumění stran z úhlu pohledu protistrany. Rozvíjí u stran vzhled do situace a jejich empatii. Pomáhá nalézt oboustranně přijatelnou definici problému. Získává rozhodnutí a závazek stran ke vzájemné spolupráci.
	Vyvažuje nerovnováhu moci.	Zajišťuje stejné komunikační možnosti. Užívá vhodně řeč těla a oční kontakt. Neustále ověřuje pocit bezpečí stran. Ujišťuje se průběžně o oboustranné spokojenosti s výsledkem procesu. Zajišťuje možnost oboustranného zapojení do procesu. Učí přijímat a poskytovat vhodnou a konstruktivní zpětnou vazbu.
Orientace na proces mediace.	Zkoumá a klade důraz na zájmy stran.	Poskytuje dostatečný prostor pro vyjádření pozic a zájmů každé strany. Přerámovává pozice a zkoumá zájmy v pozadí. Přijímá a reflektuje pocity stran. Vyjasňuje nedorozumění a předpoklady. Pojmenovává, přibližuje a propojuje zájmy obou stran. Pracuje se stranami na pojmenovávání hodnot obsažených v zájmech.
	Pracuje vhodně s konfliktem.	Provádí průběžné ověřování bezpečnosti procesu. Pomáhá vytvořit komunikační vodítka. Pomáhá nastavit efektivní vyjednávání. Vytváří emocionálně i fyzicky bezpečnou atmosféru. Zajišťuje soustředění na problém, nikoli na osoby. Posouvá a zklidňuje konflikt. V intervencích pomáhá vyjasňovat. Reaguje na nejasnosti a neshody. Bezprostředně využívá neverbálních vodítek. Přerámovává výroky k neutralizaci konfliktu. Posiluje pozitivní komunikaci.
	Hodnotí probíhající proces mediace.	Respektuje rozdílné časové potřeby pro posun v procesu. Podporuje optimismus a posuny vpřed. Prokazuje adekvátní porozumění tématům. Pracuje s tichem. Zajišťuje, že účastníci vědí, co se děje a cítí se bezpečně. Pomáhá sestavit témata a určit priority. Respektuje osobní i kulturní odlišnosti. Pomáhá soustředit se na témata na základě osobních a společných zájmů. Čte řeč těla a vyhodnocuje verbální vodítka. Ujišťuje strany, že proces reaguje na jejich potřeby, je strukturovaný a postupný.
	Vede mediaci eticky.	Vysvětlí důvěrnost a důsledky s tím spojené. Zjišťuje připravenost a pocit bezpečí stran před

		začátkem i v průběhu mediace. Vyhodnocuje potřebu zapojení dalších osob nebo konzultace dílčích výsledků. Jedná pouze v prostoru odsouhlaseném stranami. Vyvaruje se předsudků, střetů zájmů. Zajišťuje, že rozhodnutí je zcela v kompetenci stran. Získává zpětnou vazbu od stran o své nestrannosti. Podporuje sebeurčení stran. Respektuje a chrání práva stran.
	Využívá synergických efektů práce v tandemu.	Sleduje proces a volí alternativy postupu. Podporuje aktivního mediátora neverbálně. Aktivně navazuje na linii rozhovoru prvního mediátora a dokáže ji doplnit. Sleduje výkon ko-mediátora a dokáže mu poskytnout zpětnou vazbu. Dokáže identifikovat a využít výhody individuálního i tandemového vedení procesu mediace.
Orientace na obsah mediace.	Pomáhá zjistit informace a pracovat s nimi.	Definuje proces mediace, roli mediátora i stran. Užívá množství typů otázek pro sběr informací. Zjišťuje a vhodně shrnuje informace. Poskytuje přesné a správné informace, umožňuje přístup ke vhodným zdrojům. Povzbuzuje úplný přístup k informacím potřebným k dohodě. Dosahuje porozumění faktům a problémům. Pomáhá uspořádat informace. Podporuje schopnost vidět nové informace a souvislosti. Pomáhá vytvořit rámec pro sdílení informací a integrovat nové informace do procesu mediace.
	Pomáhá dosáhnout řešení na základě zájmů.	Pomáhá objevit a hodnotit možnosti. Vhodně shrnuje posuny. Rozděluje řešení do jednotlivých kroků. Podporuje vytváření dočasných dohod do příštího setkání. Podporuje schopnost stran definovat vlastní závěry a řešení. Podporuje a rozvíjí vlastní úsilí stran. Pomáhá stanovit kritéria a principy pro vytvoření dohody. Pomáhá vytvořit širokou škálu možností zohledňujících individuální a společenské zájmy. Umožňuje testovat realitou rozhodnutí stran. Pomáhá vytvářet možnosti v případě nedohody.
	Dokáže poskytnout podstatné informace pro rozhodnutí stran.	Má podrobné znalosti v oblasti, které se mediace týká. Dokáže objektivně posoudit podstatu sporu a informace chybějící stranám k rozhodnutí. Dokáže sdělovat informace různými způsoby na osách tvrzení - otázka a instrukce - návrh.
	Pomáhá formulovat konečnou dohodu.	Pomáhá formulovat jednotlivé body dohody. Zajišťuje srozumitelnost, konkrétnost, proveditelnost a vyváženost dohody.

3.4.3 Reflexe a sebereflexe

Schopnost reflexe a sebereflexe obsahuje podle Brzobohatého (2013, s. 81) dvě dílčí kompetence, a to především z toho důvodu, že „mediátor musí umět pracovat se zpětnou vazbou z vnějšku stejně tak, jako musí být schopen sám kriticky reflektovat vlastní možnosti a rezervy“.

Belz a Siegrist (2011, s. 167) dokonce kompetenci reflexe považují za rozhodující moment při získávání klíčových kompetencí. Tvrdí, že: „Reflexí ve smyslu získávání klíčových kompetencí je přitom míněno porovnávání a spojování jednotlivých schopností se zřetelem na vlastní hodnotovou škálu a na individuální životní cíle za účelem získání kompetencí. Reflexe odkrývá souvislosti mezi schopnostmi a vzájemně je propojuje.“ S trochou nadsázky by se tedy dalo říci, že schopnost reflexe všechny ostatní kompetence „korunuje“ a je klíčovou kompetencí k získávání klíčových kompetencí.

Tabulka č. 4: Reflexe a sebereflexe

SOUHRNNÁ KOMPETENCE	DÍLČÍ KOMPETENCE	PŘÍKLADY POZOROVATELNÉHO CHOVÁNÍ
Sebereflexe a vlastní rozvoj.	Využívá sebereflexi k vlastnímu rozvoji.	Je schopen popsat své silné a slabé stránky. Zná své možnosti a limity. Identifikuje konkrétní poučení z minulých zkušeností. Poskytuje jeden nebo dva příklady toho, jak u něj vzdělávání vedlo ke změnám v chování. Uvádí další specifické vzdělávání, které má prohloubit povědomí o vlastních silných a slabých stránkách. Je schopen reagovat na přání ostatních a přizpůsobit se jim.
	Využívá informace z vnějších zdrojů k vlastnímu rozvoji.	Je schopen a ochoten přijímat a poskytovat zpětnou vazbu. Komentuje konkrétní obdržené zpětné vazby v průběhu zkoušky. Podstupuje pravidelně supervizi své praxe.

3.5 Rozvoj klíčových kompetencí mediátora

Obecně nepostradatelnou kompetencí každého mediátora je **ochota vzdělávat se** a nabývat **odborných znalostí** nezbytných pro výkon mediátorské praxe. K tomuto uvádí Holá (2003, s. 83) že, „z hlediska výkonu profese mediátora je potřeba rozlišit odborné znalosti oblastí věcného problému konfliktu (např. znalosti z oblasti obchodu, dopravy, práva...) a

odborné znalosti metody mediace. Potřeba odborných znalostí věcného problému konfliktu se obvykle zvyšuje přímo úměrně k tendenci klientů dožadovat se od mediátora hodnocení, odhadů, předpovědí či návrhů.“

Od mediátora se předpokládá, že má vlastní vnitřní motivaci k dalšímu profesnímu i osobnímu růstu, a že pro tento účel bude využívat poměrně širokých možností nabízených vzdělávacích kurzů a odborných seminářů pro danou oblast mediace. Klíčové kompetence samotnou svojí podstatou přímo vybízí k dalšímu osobnostnímu růstu, a stávají se součástí celoživotního učení.

Teoretická část předložené práce se zabývala vymezením základních pojmů z oblasti využití kompetencí v mediátorské praxi. V jednotlivých kapitolách jsme věnovali pozornost procesu mediace, jeho jednotlivým fázím a oblastem využití, profesním standardům mediátora, potřebnému vzdělání k vykonávání jeho mediátorské profese, identifikaci, specifikaci a rozvoji klíčových kompetencí mediátora.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Teoretická část předložené práce se zabývala vymezením základních pojmů z oblasti využití kompetencí v mediátorské praxi. V jednotlivých kapitolách jsme věnovali pozornost procesu mediace, jeho jednotlivým fázím a oblastem využití, profesním standardům mediátora, potřebnému vzdělání k vykonávání jeho mediátorské profese, identifikaci, specifikaci a rozvoji klíčových kompetencí mediátora. V následných kapitolách empirické části práce se budeme zabývat stanovením a objasněním hlavního výzkumného cíle spolu s cíli dílčími. Zdůvodníme výběr zvolené výzkumné metody, blíže seznámíme s výzkumným vzorkem a budeme se věnovat podmínkám a realizaci samotného výzkumu.

4.1 Výzkumný problém

Tématem bakalářské práce je využívání kompetencí v mediátorské praxi. Snad vzhledem k relativní „mladosti“ této profese v naší společnosti, nebylo doposud toto téma nikterak významně prozkoumáno či zmapováno, a v rámci dané problematiky nebyly provedeny, pokud je nám známo, žádné konkrétní výzkumy. Domníváme se proto, že by naše výzkumná práce mohla být drobným příspěvkem do odborné diskuse a stát se tak střípkem poznatků potřebných k bližšímu prozkoumání oblasti mediátorských kompetencí.

4.2 Výzkumné cíle

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, jaké klíčové kompetence jsou pro praxi mediátora obecně nejdůležitější a pro výkon mediace nezbytné. Dílčím výzkumným cílem je potom komparace zjištěných klíčových kompetencí v jednotlivých odvětvích mediace a dále pokus najít takové kompetence, které by byly společné pro výkon profese mediátora v jakékoli oblasti mediace bez rozdílu zaměření.

4.3 Pojetí výzkumného šetření

Jak jsme již uvedli výše, cílem výzkumu je zjistit klíčové kompetence potřebné při výkonu mediátorské praxe. Jelikož usilujeme o získání informací týkajících se subjektivního názoru konkrétních respondentů na dané téma, rozhodli jsme se získat potřebné informace prostřednictvím **kvalitativního výzkumu**. Na rozdíl od výzkumu kvantitativního, kvalitativní výzkum nám svojí charakteristikou umožňuje hlubší vhled do zkoumané problematiky. Jak k tomu uvádí Hendl (2005, s. 53), „*Výhodou kvalitativního přístupu je*

získání hloubkového popisu případů. Nezůstáváme na jejich povrchu, provádíme podrobnou komparaci případů, sledujeme jejich vývoj a zkoumáme příslušné procesy. Citlivě zohledňujeme působení kontextu, lokální situaci a podmínky.“

4.4 Vymezení výzkumných otázek

V návaznosti na stanovení výzkumného cíle a dílčích výzkumných cílů jsme vymezili následující výzkumné otázky. Pomocí konkrétních otázek, které budou kladeny respondentům v rámci rozhovoru, se pokusíme nalézt odpovědi na následující výzkumné otázky:

- Jaké klíčové kompetence považují respondenti za zcela zásadní a nepostradatelné pro výkon praxe mediátora?
- Které z klíčových kompetencí využívají respondenti ve své mediátorské praxi nejintenzivněji?
- Jaké klíčové kompetence jsou společné pro všechny zkoumané oblasti mediace?

4.5 Výzkumný soubor a způsob jeho výběru

Pro náš účel byl proveden záměrný výběr výzkumného souboru. Bylo osloveno pět respondentů, z nichž všichni souhlasili s provedením výzkumného šetření metodou rozhovoru. Cíleně jsme volili respondenty z různých oblastí mediace, abychom dosáhli širší škály získaných dat a mohli je následně mezi sebou komparovat, což je jedním z dílčích cílů našeho výzkumu. Do výzkumu jsme záměrně zahrnuli obě pohlaví, tj. ženy i muže, odlišných věkových kategoriích a z různých regionů.

Tab. č. 5: Základní údaje o výzkumném vzorku

RESPONDENTI	VĚK	POHLAVÍ	DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	OBLAST MEDIACE	DÉLKA PRAXE
PK	49	muž	VŠ	rodinná	20 let
VK	36	žena	VŠ	rodinná	11 let
OV	41	muž	VŠ	trestně-právní	15 let
IO	37	muž	VŠ	občansko-právní	12 let
DR	58	žena	VŠ	pracovní	20 let

4.6 Metoda sběru dat a metoda analýzy dat

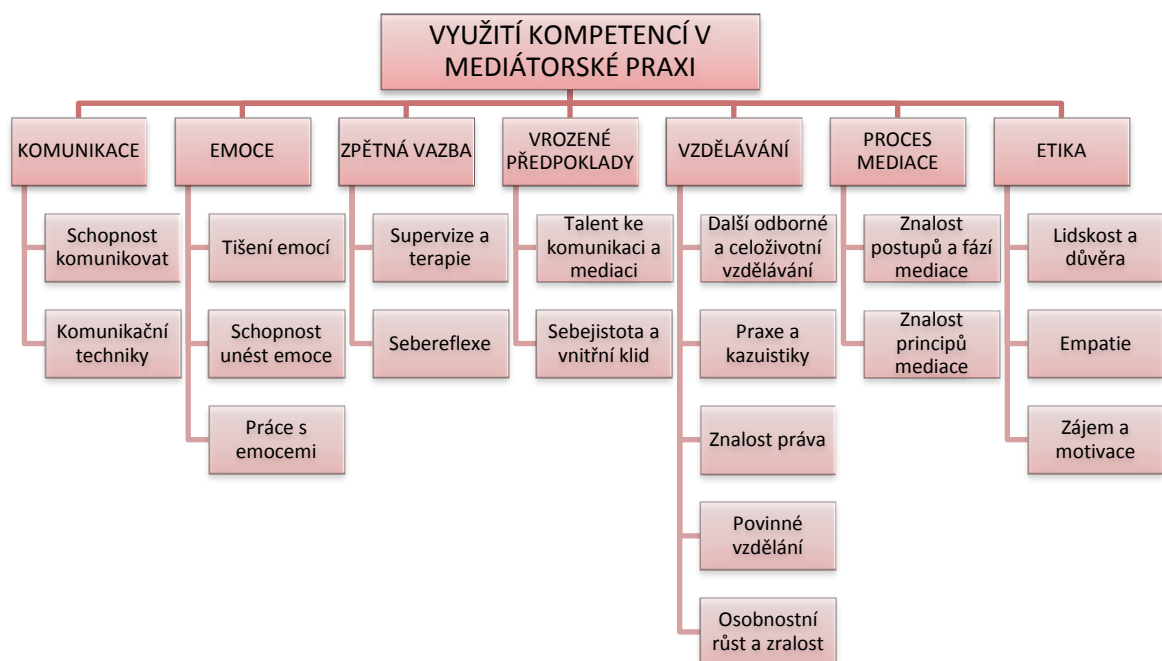
Pro náš výzkum jsme jako metodu sběru dat zvolili **polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami**. Dle Hendla (2005, s. 174) tento sestává z několika pečlivě formulovaných otázek, na něž jednotliví respondenti odpovídají. Vzhledem k úzce vyprofilovanému tématu našeho výzkumu nám nevadí, že právě tato metoda sběru dat spočívá v restrikci na předem daná témata. Omezení je způsobeno tím, že respondentům klademe stejně formulované otázky. Data získaná z takového rozhovoru se potom snadněji analyzují, protože jednotlivá témata se v přepisu rozhovoru lehce lokalizují. Při tomto rozhovoru vychází výzkumník z předem připraveného schématu, které je tvořeno určitými okruhy otázek. Konkrétní znění otázek, tzv. jádro rozhovoru, si lze připravit předem, avšak během rozhovoru je možno je dle potřeby upravovat. Stejně tak můžeme měnit pořadí, v jakém jsou otázky kladeny, což nám umožňuje pružněji reagovat na jednotlivé odpovědi respondenta a klást doplňující otázky. Doplňující otázky jsou při hloubkovém rozhovoru nesmírně přínosné, jelikož nám zprostředkovávají hlubší vhled do zkoumané problematiky. Krom toho si při jejich kladení můžeme ověřit, zda jsme správně pochopili a interpretovali odpovědi respondenta a tím nám pomáhají k vyjasnění celého kontextu získaných dat. Švaříček s Šed'ovou (2007, s. 211) citují Loflanda: „*Pomocí otevřených otázek může badatel porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled omezoval pomocí výběru položek v dotazníku. Hloubkový rozhovor umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu.*“

Jako metodu analýzy získaných dat jsme se rozhodli využít techniku **otevřeného kódování**, která se osvědčila pro účel analyzování dat získaných skrze kvalitativní výzkum. Na základy vybudované pomocí otevřeného kódování je možné stavět řadu různých analytických technik. Švaříček s Šed'ovou (2007, s. 211) popisují, že při technice kódování jsou získané údaje z rozhovoru nejdříve rozebrány, aby mohli být konceptualizovány a následně opět integrovány novým způsobem. Výzkumník pracuje s přepsaným textem rozhovorů, který rozbije na malé jednotky, těm přidělí názvy a s těmito novými fragmenty dále pracuje.

5 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

V této kapitole se budeme zabývat analýzou informací získaných prostřednictvím rozhovorů s jednotlivými respondenty - mediátory. Jak jsme již uvedli výše, data jsme zpracovali technikou otevřeného kódování. Nejdříve jsme však rozhovory z audio nahrávek přepsali do písemné podoby a všechny je důkladně přečetli. Následně jsme se pokoušeli najít v textu shodné prvky, které se staly podkladem pro vytvoření kódů. Jednotlivé kódy jsme podle jejich obsahové podobnosti řadili do kategorií, kterým jsme dali obecnější název. Vznikly tak kategorie: **komunikace, emoce, zpětná vazba, vrozené předpoklady, vzdělávání, proces mediace, etika**. Vytvořené kategorie a kódy uvádíme pro přehlednost v následujícím schématu.

Obrázek č. 1 Schéma kategorií a kódů.



5.1 Komunikace

Za zcela bezpodmínečnou považují nejen naši respondenti, ale také autoři zabývající se mediací, schopnost účinně komunikovat. Není proto náhoda, že jsme komunikaci uvedli hned jako první kategorii. Tato sestává ze dvou kódů, kterými jsou: *Schopnost komunikovat* jako taková a konkrétní *Komunikační techniky*.

5.1.1 Schopnost komunikovat

Tři z oslovených pěti mediátorů uvedli *schopnost komunikovat* jako zcela zásadní kompetenci pro výkon jejich mediátorské praxe a také zbývající dva respondenti ji zařadili mezi na první místa. V jejich odpovědích zazněly názory, že „komunikace je alfa a omegou mediace“, že „bez ní to prostě nejde“. Je tedy patrné, že ovládání efektivní komunikace je pro mediátora zcela stěžejní. Zajímavý byl také postřeh jednoho z respondentů PK, že mediátor tím, jak sám účinně komunikuje, učí současně této dovednosti také účastníky mediace. „*Mediátor tím, jak komunikuje s klientem, tak tím ho to vlastně učí. Proto je extrémně důležité, aby těch mediátorů bylo co nejvíc a lidé se tu mediaci sami učili.*“ Respondent PK k tomu dodává: „*Mediace se nedá pokazit, protože v té komunikaci mediátor jenom nastaví další cestu. Termín „pokažená mediace“ je hloupost, protože tam se učí všichni.*“ Ke schopnosti komunikovat se všichni respondenti vyjadřovali poměrně stroze, ač ji zmiňovali jako jednu z nejzásadnějších kompetencí v mediaci vůbec. Myslíme si, že to bylo způsobeno především tím, že schopnost účinně komunikovat je natolik samozřejmá pro výkon mediátorské praxe, že není třeba ji nikterak obhajovat či se k ní dlouze vyjadřovat. Respondentka DR přirovnala dokonce dobrou komunikaci k „základům, na které se staví dům, kterým je mediace“, což nám v kontextu s ostatními názory respondentů připadá příznačná metafora.

5.1.2 Komunikační techniky

Zatímco o schopnosti komunikovat se respondenti vyjadřovali jen v obecné rovině, přestože ji stavěli na pomyslný piedestal mediátorských kompetencí, jakmile přišla řeč na jednotlivé komunikační dovednosti a techniky, vyjmenovávali jich celou paletu a některé stručně popsali. Jelikož bez znalostí a aplikace komunikačních technik není účinná komunikace možná, vyskytla se zmínka o jejich důležitosti u všech pěti respondentů. Nejčastěji jmenovali techniku aktivního naslouchání a techniku parafrázování (po čtyřech výskytech), schopnost klást otázky, techniku zrcadlení a přerábování výroků (po dvou

výskytech) a jedenkrát byla zmíněna technika „já výroky“. Respondent IO zařadil do komunikačních strategií také trpělivost, kterou považuje za klíčovou „*dát jim prostor, aby se vymluvili, aby řekli to, co chtějí... aby se probořily ty přehrady mezi něma, které jim brání komunikovat*“.

Respondent PK přirovnává komunikaci k řemeslu. „*Komunikace je zásadní, protože to je technika a bez schopnosti klást otázky, parafrázovat, používat „já výroky“... bez toho to prostě nejde. To je řemeslo. To je jako kdyby zedník neuměl míchat maltu. Řemeslo se musí umět, musí se naučit.*“ Moc hezky popisuje metodu aktivního naslouchání respondentka DR: „*Mediátor musí velmi bedlivě po celou dobu sledovat, stále se doptávat a hledat, jestli je to, jak on to slyší, skutečně to, co mu ten člověk chce říct. Tím, že mu nasloucháte se dozvídáte co za těmi výroky je.*“ Respondentka VK se zase lichotivě vyjadřuje k technice přerámování, kterou při svých mediacích s oblibou úspěšně využívá: „*To je technika, která umožňuje dát nějaké situaci úplně nový obraz, který jde vždycky do pozitivního směru a té situaci by měl dodávat pozitivní nebo minimálně neutrální náboj. Musí se ale užívat obezřetně, aby se člověk těch lidí třeba nějak nedotkl.*“ Všichni respondenti považují ovládnutí komunikačních technik za samozřejmou mediátorskou dovednost, bez které by mediační proces nemohl probíhat úspěšně. Téma komunikačních technik se prolínalo odpověďmi na prakticky všechny kladené otázky v rámci rozhovoru, což potvrzuje jejich stěžejní místo na škále mediátorských kompetencí.

5.2 Emoce

Vzhledem k široké oblasti využití mediace v řešení rozličných sporů a konfliktů není divu, že se na seznam užívaných a nezbytných kompetencí každého mediátora dostala také práce s emocemi. Naše další kategorie obsahuje tyto kódy: *Tišení emocí*, *Schopnost ustát emoce* (jak své vlastní, tak také účastníků mediace a *Práce s emocemi* (jejich využití k pozitivnímu progresu mediace).

5.2.1 Tišení emocí

Zajímavé je, že když přišlo v rozhovorech na téma emocí, většina mediátorů měla za to, že je to právě ta jejich oblast mediace, ve které se emoce vyskytují častěji a ve vyšší míře i intenzitě. Respondentka VK, která se zabývá rodinnou mediací k tomu uvádí: „*Emoce v těch konfliktech, to je materiál sám pro sebe, a je to skutečně o tom, že ten mediátor by je měl zvládat. V rodinné mediaci je to náročnější, protože ty emoce můžou být vyostřenější a*

můžou nabývat extrémních poloh. “ Respondent OV, který se věnuje trestně-právní mediaci považuje za zásadní „umět včas reagovat na agresivní a nepatřičné chování a klidnit když je někdo výbušný“. Také on se domnívá, že je to právě trestně-právní mediace, ve které „bývají konflikty mnohem bolestnější“. „Často se jedná o dopravní nehodu, kde jsou zranění, trvalé následky, vážné onemocnění a podobně, což zasáhne celou rodinu. Mokrát se tady stalo, že ti lidi brečeli jak jedna tak druhá strana. Emočně je to tady nabitější to trestní, protože jsou tam větší křivdy, větší následky.“

5.2.2 Schopnost ustát emoce

Několikrát v rozhovorech zaznělo, že mediátor musí být dostatečně silný na to, aby ustál emoce, které se při mediaci nezdědka objevují a to ve velmi intenzivní míře, a nenechal se do nich takzvaně vtáhnout. Pro empatické osoby, kterými mediátoři, stejně jako jiné pomáhající profese, bezpochyby jsou, to však není vždy úplně snadné. Respondent PK k tomu říká: *„Oni si často skrze mediátora vyřikávají nevyřikávané spory, mívá to obrovský emoční náboj, a tam ustát to je podle mě zásadní.“* Podobně se vyjadřuje také respondent OV když uvádí, že mediátor *„musí umět emoce zvládat. Jakmile tomu podlehneš a přestaneš je zvládat, tak to nedovedeš do konce. Protože to je přesně ta role toho mediátora, že v okamžiku, kdy tam litají ty emoce, tak ty nesmíš podlehnout, musíš to udržet, zvládnout a ty emoce ošetřit.“* Respondentka VK zdůraznila potřebu ustát nejen emoce zúčastněných stran, ale také ty své vlastní, které silné emoční atmosféře mohou snadno podlehnout. *„Mediace podle mě koliduje s nějakými směry terapie a mediátor by měl umět rozpoznat, že toto nejsou moje emoce, ale moje emoce jsou tady.“*

5.2.3 Práce s emocemi

Zde máme na mysli nejen práci s emocemi jako takovou, ale především pak jejich využití nebo také transformaci v něco prospěšného, co nás v mediačním procesu posune kupředu. Není proto potřeba se na emoce a priori dívat jako na něco nežádoucího, často to bývá přesně naopak a když jich mediátor dokáže správně využít, celému procesu to nevídaně prospěje. Emoce mohou mít dokonce až ozdravný charakter, když se jim nechá volný průběh. Účastníkům sporu je umožněno se vyplakat, vykřičet, nechat druhé straně nahlédnout do svého nitra a tím si výrazně ulevit a moci se tak posunout dál. Respondent OV uvádí, že je důležité, když už emoce nastanou, *„využít je do nějaké míry, nechat je, aby si to vyřikali, domluvili, aby odcházeli s tím, že se třeba vybrečeli, ale teďka je jim mnohem líp. Tohle by mělo být tím cílem té trestní mediace, že to ze sebe dostali, že ten*

poškozený měl možnost říct pachateli „já bych měl sto chutí tě uškrtit za to co mi udělal...“ a ulevilo se mu, že mu to řekl.“ V případech, kdy jsou ale emoce stran vůči sobě vzájemně natolik vyostřené, že nejsou schopni se zpočátku vůbec setkat, je možno v mediaci přistoupit k separátnímu jednání. Hovoří o tom respondentka DR: *„Je dobré začít separátně, protože ti lidé si už tak jdou na nervy, že se nemůžou dát posadit k jednomu stolu.“* Předpokládá se, že právě odděleným jednáním si mediátor připraví půdu pro jednání společné, které je možné až ve chvíli, kdy se jednotlivé strany sporu dostatečně „vypovídají“ mediátorovi a ten se ujistí, že vzájemné setkání je možné.

5.3 Zpětná vazba

Jelikož praxe mediátora se uskutečňuje převážně kontaktem s lidmi, kteří prochází nějakou krizovou nebo vypjatou situací a jde tudíž o velmi citlivý a zodpovědný proces, je nasnadě, že zpětná vazba se coby naprostá nutnost objevila i jako samostatná kategorie našeho výzkumu. V rámci této kategorie se nám vyskytly tyto tři kódy: *Supervize a terapie*; a *Sebereflexe* coby také jistá forma zpětné vazby.

5.3.1 Supervize a terapie

Tři naši respondenti se ve svých vyjádřeních zmínili o nutnosti supervize při povolání mediátora, která zajistí nejen potřebnou zpětnou vazbu, ale zároveň mívá někdy efekt jako terapie a prevence syndromu vyhoření. Respondentka DR hovoří o významu supervizí takto: *„Lidi si můžou v bezpečném prostředí ověřit zda to, jak to dělají, dělají dobře, nebo tak, jak by se to dělat mělo.“* Jí samotné pak pomáhalo setkávat se s jinými zkušenými mediátory a lektory, mimo jiné také zahraničními, kteří již v dobách, kdy se s mediací u nás teprve začínalo, měli rozsáhlé a mnohaleté zkušenosti. Několikrát jsme se během našich rozhovorů dostali také na téma prevence syndromu vyhoření, pro niž byla právě jako jedna z účinných preventivních metod zmiňována právě supervize případně jiná forma terapie. V souvislosti s náročností vykonávání mediátorské praxe a prevence syndromu vyhoření uvádí respondent IO: *„Nedokážu si představit, že by někdo dělal mediaci jako osm hodin denně pět dní v týdnu. To by jako vyhořel za tři dny anebo by to asi nedělal pořádně. Já si fakt myslím, že to je doplňková věc, že když člověk zvládne - já nevím - tři mediace týdně, že to je takový ideální režim pro zachování psychického zdraví a nevyhoření. Nebo šance na nevyhoření.“* Další respondent OV zase považuje za nejlepší prevenci syndromu vyhoření sport, *„při kterém si člověk vyčistí hlavu“*. Respondent PK

také zmiňuje supervizi v souvislosti s prevencí syndromu vyhoření, on sám to řeší buď „nějakou formou terapie, nebo se pobavím s nějakým kamarádem mediátorem.“ Má za to, že „Díky supervizím se mediátoři stanou ještě lepšími, rychlejšími mediátory.“ Ať už mediátor získává cennou zpětnou vazbu v rámci supervize, sportu či kontaktem s jinými mediátory, všichni se shodují na tom, že bez ní by to zkrátka nešlo a člověk by nutně musel dříve či později vyhořet.

5.3.2 Sebereflexe

Sebereflexi dávají různí autoři zcela zásadní význam a staví ji mezi prvořadě kompetence pro vykonávání prakticky jakékoli profese. Tvrdí dokonce, že bez sebereflexe není možno rozvíjet žádnou další kompetenci. Také naši respondenti se tématu sebereflexe více či méně ve svých vyjádřeních dotkli. Respondentka VK má za to, že vůbec to nejtěžší v procesu mediace je „reflektovat svoje strannosti, reflektovat svoje případné hodnocení“. Podle VK by měl mediátor „znát své emoce a znát reakce na ty emoce. Měl by dokázat sledovat, co s ním která emoce dělá a jak na ně reaguje.“ To vše vypovídá o jeho schopnosti sebereflexe. Respondentka VK k tomu ještě dodává: „Myslím, že je dobrý sem tam se pozorovat u takových těch vyostřených situací, které ti ukazují jak emočně reaguješ, na co emočně reaguješ, co je pro tebe právě to emoční téma a na co by sis v té mediaci měla dát pozor.“ Jinou možnost sebereflexe coby zpětné vazby využívá ve své praxi lektorky mediace respondentka DR. V rámci pokračovacích seminářů mediace pomáhá budoucím mediátorům modelovat různé situace, které nahrává na video záznam a následně si je pouští a se skupinou analyzují. Nejen sama lektorka, ale také všichni zúčastnění vidí sebe sama a mohou tak reflektovat své chování, vystupování a projevy. Respondent PK uvádí, že ne každá mediace se vždy podaří dovést do úspěšného konce. Ale jsou to právě tyto takzvaně „nepovedené“ mediace, které mediátorovi slouží jako cenná zpětná vazba pakliže se ji nebojíme využít pro vlastní sebereflexi. PK doslova říká: „Já jsem mnoho mediací takzvaně „pokazil“, ale znamenalo to, že jsem se poučil já i ten klient.“ Myslíme si, že sebereflexe souvisí s osobnostní zralostí mediátora, s jeho profesní i lidskou pokorou, ochotou připustit si vlastní selhání, a dalšími etickými aspekty osobnosti, kterými se budeme zabývat níže v kategorii *Etika*.

5.4 Vrozené předpoklady

Velmi zajímavým tématem se ukázala být otázka možnosti přirozených předpokladů pro výkon mediátorské praxe. V tomto kontextu se nám dostávalo poměrně rozličných názorů od jednotlivých respondentů. Kategorie zahrnuje tyto dva kódy: *Talent ke komunikaci a mediaci* a *Sebejistota a vnitřní klid*.

5.4.1 Talent ke komunikaci a mediaci

Reakce na námi položenou otázku zda je možné, aby se člověk narodil s přirozeným talentem k mediaci a vrozenou schopností správně komunikovat, byly rozličné ani ne tak mezi jednotlivými respondenty, ale spíše v rámci odpovědi každého z nich. Většinou totiž nad touto otázkou museli sami v sobě dlouze zapřemýšlet a hledat odpověď do jaké míry jsou tyto věci dané a do jaké míry se je lze naučit, a občas si dokonce i sami protiřečili. S poměrně jednoznačným názorem jsme se setkali u respondenta PK, který mediaci vyučuje na vysoké škole a je přesvědčen o tom, že přirozené vlohy netřeba, protože mediace je „řemeslo“ a tudíž se ji lze naučit. Uvádí k tomu: *„Já mediaci nepovažuji za nějaké velké umění nebo vědu. Já jsem schopen mediátora naučit za víkendový kurz, ani to ne. Ale pokud je někdo tupý a tvrdý, tak se to nenaučí nikdy. Řekl bych, že 95% populace může dělat mediátory. Těch 5% to dělat nemůže, protože mají třeba nějakou patologii. Takže já to možná upravím, ten výrok: Každý může dělat mediátora, pokud je v normalitě, je zdravý, a nemá nějaké patologie.“*

Přesně opačný názor zastává respondent IO, který říká, že *„Mediace patří mezi ty obory spíše umění. Je to jako malovat, a není to něco, co se dá naučit.“* Na naši doplňující otázku, zda si myslí, že schopnost mediovat musí být člověku daná, dodal: *„Ano, myslím si, že dobrý mediátor to musí mít dané. Je to jako s tím kreslením - můžeš se naučit techniky, můžeš přesně vědět jak impresionista kladl štětec, ale to z tebe neudělá impresionistu. Tím neříkám, že když to nemá dané, že nemůže kvalitně provést tu mediaci. Ale je to umění, je to založené instinkty.“* Naproti tomu respondentka DR, která mediaci sama učí tvrdí, že vrozené vlohy jsou do určité míry potřeba. Říká: *„Jsou lidi, kteří to mají úplně vrozený, kteří se to nemusí učit. Ale to jsou takový dvě procenta populace, víc ne. Většina z nás potřebuje mít - a to já považuju za důležitý předpoklad - že mají cit pro situaci a dokáží vnímat, co se děje v té situaci nejenom komunikačně, ale i jinak. A někteří lidé, jak to vídám kolem sebe, prostě tenhle ten cit pro situaci nemaj. Je to možná tak 15 - 20 % lidí, kteří v tom tápou, a buď se to učí hodně dlouho a nebo dokonce pak je to*

přestane bavit, protože sami cítí, že jim to nejde, že je to nad jejich možnosti.“ Většina dotázaných tedy uvádí, že jistá danost pro vykonávání profese mediátora být musí, nicméně úspěšnou mediaci lze provádět i bez vrozených schopností.

5.4.2 Sebejistota a vnitřní klid

Často zmiňovaným tématem v rámci rozhovorů s respondenty bylo téma vlastní vnitřní jistoty a sebevědomí, a také schopnosti unést nejistotu, která, hlavně z počátku praxe mediátora, mediační proces nezřídka provází. Respondent PK staví schopnost unést nejistotu mezi čelní kompetence mediátora. Uvádí: *„Na začátku mediace si každý mediátor bez ohledu na délku praxe říká: „Proboha, co já s tím budu dělat?“. Takže zvládnout tu nejistotu je podle mě základní kompetence. Protože na začátku mediace je ten proces velmi křehký a ty lidi vlastně neví, co od toho mají čekat, a ten mediátor musí vnést jistotu. Musí být ten, kdo to ustojí, ty různé animozity mezi těma lidma.*“ Dále dodává, že pro mediátora je důležité *„vnitřní naladění - být sám sebou“*. K tomu mu pomáhají odborné kurzy, které mu *„dodají takovou tu vnitřní jistotu, že to umí“* a také *„kontakt s dalšími mediátory, který mu zase dodá tu sebejistotu, aby to ustál.“* Vnitřní klid pak podle PK získává mediátor tím, že na sobě pracuje. Také respondentka DR se domnívá, že *„aby si člověk v sobě tu koncepci mediace upevnil, musí absolvovat více různých typů školení a kurzů, což se mu nabaluje jako sněhová koule a on má potom větší jistotu“*. Myslíme si, že je to právě vnitřní klid a sebejistota mediátora, které mají zásadní vliv na pozitivní průběh a výsledek mediace. Vždyť kdyby nebyl mediátor vnitřně jednotný a neměl náležitě sebevědomí, mohla by se mediace při sebemenším zadrhnutí rozpadnout jako domeček z karet. Tato kategorie úzce souvisí s osobnostním růstem a zralostí, kterým se budeme věnovat v následující kapitole.

5.5 Vzdělání

Naprosto stěžejním se v průběhu našeho výzkumu ukázalo být téma vzdělávání mediátorů. Také zde jsme narazili na velmi odlišné úhly pohledu a panují zde opravdu zásadní názorové rozdíly. Vzhledem k širokému obsahu této kategorie jsme získaná data roztřídili do pěti kódů: *Další odborné a celoživotní vzdělávání, Praxe a kazuistiky, Znalost práva, Povinné vzdělání, Osobnostní růst a zralost*. Jednotlivé kódy si nyní představíme blíže.

5.5.1 Další odborné a celoživotní vzdělávání

V čem se však shodli všichni námi oslovení respondenti tak v tom, že více než cokoli jiného je v oblasti edukace pro mediátora důležité celoživotně se vzdělávat a absolvovat řadu výukových seminářů, odborných kurzů a speciálních výcviků. Tak například respondent IO přikládá velkou váhu mediálním výcvikům. Sám jeden takový absolvoval u dánského mediátora Hanse Boserupa, a po této zkušenosti se domnívá, že *„jakýkoli mediální výcvik navíc může nahradit opravdu množství těch skutečných mediací“*. Také respondent OV dává odbornému vzdělávání vysokou důležitost, sám o sobě tvrdí: *„Vlastně až na kurzu pořádaném Asociací mediátorů ČR, který jsem absolvoval, jsem pochopil o čem mediace je, a díky tomu ji dělám na takové úrovni, na jaké ji dělám.“* Podobně to vidí i respondentka DR, která absolvovala hned několik úvodních kurzů pro mediaci na začátku 90. let, kdy sem jezdili zahraniční lektori, ale také výcvik na rodinnou mediaci a zahraniční stáž ve Spojených státech. K tomu uvádí: *„To mi dalo hodně, protože jsem viděla řadu mediátorů, jak pracují s různými klienty a různé kauzy jak se řeší.“* Jelikož sama mediaci učí, pohybuje se tudíž v oblasti vzdělávání a konstatuje, že *„ty varianty učení nebo výuky mediátorů jsou na různé kvalitativní úrovni“*. Dále dodává, že u mediátorských zkoušek organizovaných ministerstvem spravedlnosti nebo advokátní komorou, kterým bývá přítomna, má možnost vidět *„že ty lidi jsou velmi různým způsobem připraveni, a často nedostatečně“*. Respondentka VK také zdůraznila velký osobní přínos pro její mediátorskou praxi ve výcvicích v mediaci a v rodinné terapii, které absolvovala. Podobně jako u respondenta IO také pro ni byl nejvíce inspirativní ten vedený Hansem Boserupem, který se jmenoval *„Six Styles of Mediation“* a který jí přinesl *„jiný způsob nahlížení na mediaci než takový, jakým se mediace u nás pojímá“*. Respondentka k tomu dodává: *„Některé styly velmi úzce kolidovaly třeba s terapií, což mi právě pomohlo v mediální praxi.“* Respondent PK je toho názoru, že *„nejde být mediátorem jednou pro vždy, pořád se v tom oboru musí člověk nějak pohybovat“*. Dále tvrdí, že *„je to nekonečná práce na sobě, a tam se může ten mediátor vzdělávat, protože v technice to nejde, ta má šest fází. Ale jakmile to má v malíku, tak nesmí ustrnout.“* Je tedy patrné, jak zásadní důležitost dávají mediátoři z odlišných oblastí mediace celoživotnímu a dalšímu odbornému vzdělávání.

5.5.2 Praxe a kazuistiky

Podobný, ne-li větší význam jako odbornému vzdělávání přikládají mediátoři také samotné praxi, případně práci s kazuistikami. Podle respondenta PK je to právě praxe, která

mediátorovi dodává sebejistotu a vnitřní klid, že to dělá správně. Mediátor by podle něj měl co nejdříve po absolvování základního kurzu začít dělat jednodušší mediační kauzy, a tím se pomalu dostávat do praxe. Během základního víkendového mediačního kurzu, který respondent PK nabízí, se praxi a kazuistikám věnuje celý jeden den. *„Na tom kurzu člověk získá nějakou jistotu, a pak je důležité opravdu jít a zkusit to. Protože já jsem se mediaci nenaučil ani na těch seminářích, já jsem se ji naučil, když jsem seděl naproti dvěma hádajícím se lidem a teď jsem si říkal „a do háje, co teď s tím“ a to tě žádná teorie nenaučí.“* Respondent IO se zase domnívá, že tam, kde mediátorovi chybí určité přirozené schopnosti, se dá praxí hodně doplnit. Uvádí k tomu: *„Asi ten, kdo projde stovkou mediací, tak tím může nahradit nějaké limity, které jsou mu dané tím, že na to prostě není talentovaný.“* Výše jsme uvedli respondentovo přirovnání mediace k jisté formě umění. Zde k tomu dodává: *„Myslím, že mediátor by měl celoživotně mediaci trénovat. Protože tím, že si myslím, že je to víc umění - tak čím víc kreslím, tím lépe pravděpodobně budou působit má díla.“* Podobně se k důležitosti samotné praxe vyjadřuje respondent OV když popisuje: *„Já jsem do toho holýma nohama nějakým způsobem spadnul, a myslím si, že to mi taky hodně dalo. Těch mediací už od začátku jsem měl hodně moc, ale teda nechtěl bych se vidět, jak jsem je od toho začátku dělal.“* Respondentka DR zastává názor, že budoucí a čerství mediátoři by měli mít více možností si mediace zkusit a účastnit se náslechlů. Jen tak si podle ní *„pospojují, co je v té teorii a to, co chce ten život a přestanou to vidět izolovaně“*. Ona sama pro tento účel využívá na svých kurzech mediace techniku modelových situací. Prakticky všichni respondenti se shodli na tom, že kdyby bylo více příležitostí a možností si mediaci zkusit, cítili by se jistější a mediace by byly úspěšnější.

5.5.3 Znalost práva

Pokud jde o znalost právních předpisů a norem, ve většině odpovědí jsme se setkali s názorem, že nejsou prvořadou kompetencí nutnou k úspěšně provedené mediaci. Výjimku tvořila výpověď respondenta OV působící v oblasti trestně-právní mediace, o které se dá říci, že se znalostí patřičných zákonů stojí a padá. Respondent OV situaci popisuje takto: *„Člověk jednak musí mít znalosti trestního práva, obecně vědět, co se děje v tom řízení, co můžu já, co může ten člověk, co může pachatel, co poškozený. To znamená znalosti zákonů, nejenom trestní zákon, trestní zákoník, trestní řád, ale potom taky zákon o obětech trestné činnosti, občanský zákoník, a tak dále. Prostě jim do určité míry nahrazuju - alespoň pro ně - advokátní činnost, což by se nemělo zaměňovat, ale prostě bohužel jinde se nedozví žádné informace. Tady očekávají, že se dozví alespoň ty základní, často se*

doptávají. Z toho důvodu si nemůžu dovolit, abych jim říkal nějaké nepřesnosti nebo něco, co není pravda.“ Fakt, že mediátor v trestně-právní mediaci musí skvěle ovládat zákony, má však podle respondenta OV taky svoji výhodu. Tu spatřuje v tom, že „*u té trestní mediace je v naprosté většině jasně daný problém, jasně daný konflikt, který je popsán v trestním zákoně, a není ani moc prostor k tomu, aby se mohl otvírat dál. Tím, že jsou jasně dané role a cílem je odklon v trestním řízení, a protože jednou z podmínek je doznání pachatele, tak ten pachatel má zájem na tom se domluvit, takže mediace je mnohem kratší s jasně daným cílem.*“

Ač sám právník (nebo možná právě proto), respondent IO spatřuje v přílišné znalosti zákonů naopak komplikaci. Velmi autenticky nastíněnou problematiku popisuje: „*Myslím si, že znalosti práva kazí mediaci, nebo mají potenciál ji pokazit. Tím, že se do mediace určitým způsobem - protože souvisí s právními věcmi - najednou probouralo právo, tak si myslím, že naopak někdy se tam vnáší sporné prvky. Protože právník není schopen se odpoutat od práva, protože právo automaticky znamená, že někdo má na něco nárok, a někdo ne. Ten konflikt je ale úplně něco jiného, než jak je nastaven náš normativní systém. Ten konflikt vznikl v něčem, co si ti dva udělali třeba za dlouhá léta života, a nemá to ve skutečnosti až tak moc společného s právem. A když je člověk svázan právem, tak si trochu, myslím, brání v tom rozmotat ten konflikt. A bohužel, samotná znalost práva, i když si to ostatní právníci často neuvědomují, znamená, že uvažují v těch rovinách právních, což jim někdy může zabránit rozmotat ten problém.*“ Za poměrně „šalamounské řešení“ by se dal považovat přístup respondentky DR, která, ovlivněna vlastní mediátorskou praxí, uvádí, že „*Není úplně nutné v oblasti pracovně-právních předpisů nebo zákoníku práce mít znalosti zákonů.*“ Tvrdí totiž, že situace, ve kterých si mediátor není jistý se dají jednoduše řešit za pomoci konzultantů případně porady s právníkem.

5.5.4 Povinné vzdělání

Asi největší názorový rozkol jsme zaznamenali v otázce povinného vzdělání mediátorů. Zatímco na straně jedné se někteří domnívají, že povinné vzdělání brání talentovaným lidem praktikovat mediaci, jiní jsou naopak jeho velkými zastánci. Abychom si však připomněli současnou situaci v České republice; takzvaní „zapsaní mediátoři“ musí mít vysokoškolské vzdělání a složit povinné mediátorské zkoušky. Co se týče povinného vzdělání mediátorů, žádný akreditovaný kurz pro mediátory v České republice zatím zaveden není. Z toho vyplývá, že k povinným mediátorským zkouškám se připravují různí

zájemci o profesi mediátora různě. Níže uvedené názory nám situaci přiblíží. Respondentka VK se domnívá, že „v současné době, kdy mediace byla legislativně zakotvena, jsou mediátoři spíše převzdelaní“. Má pocit, že to „spíš naopak různým možným lidem, kteří by uměli dobře mediovat, kteří jsou pro to dostatečně zralí, mají dobrý přístup k lidem, jsou neutrální... tak to spíš blokuje ty možnosti“. Dodává k tomu: „Nepovažuji za důležité, aby mediátor měl vysokoškolské vzdělání. Já si myslím, že pro ty základní dovednosti nebo postoje to prostě není alfa-omega. Zvláště v té rodinné mediaci to nepovažuji za důležité.“ Podle VK požadavek vysokoškolského vzdělání blokuje přístup k lidem, kteří by mediaci uměli dělat, ale protože nesplňují formální požadavky, tak nemůžou. Kdyby bylo na ní, kladla by mnohem větší důraz nikoli na formální vzdělání mediátorů tak, jak jej propaguje zákon o mediaci, ale především na trénink komunikačních a psychosociálních dovedností. Také respondent OV se domnívá, „že ty zkoušky jsou hodně těžké a že jsou šité na míru spíš těm advokátům, aby to dělali.“

Respondentka DR by naopak uvítala, kdyby se do zákona o mediaci dostaly podmínky pro vzdělávání mediátorů; „co by měly ty vzdělávací instituce dělat, nebo v jakém rozsahu by se měli vzdělávat. Prostě aby byl akreditovaný program pro vzdělávání mediátorů. Protože zatím se to pořád dělá tak, jak to kdo považuje za důležité.“ Ráda by do povinného vzdělání mediátorů začlenila více praktické výuky, modelových situací, náslechlů a práce s kazuistikami. Sama totiž bývá v komisi zkoušejících a často vidí, jak lidem chybí samotná praxe. Jak „mají jen takové ty naučené školní pomocné postupy, ale nevědí, proč to dělají a jak to může fungovat“. Jiný názor zastává respondent PK, který říká: „Zaplat' pánbůh že tady mediujou i necertifikovaní mediátoři, čemuž jsem rád, protože mediace by měla být v uvozovkách „masová“ nebo plošná nebo zastoupená všemi. Já mám zkušenost z Ameriky, kde má mediace obrovské pole působnosti. Dělají to v rámci církví, v rámci neziskovek, v rámci mimosoudních vyjednávání, v rámci státních úřadů... V Česku bohužel díky činnosti Asociace mediátorů se to všechno stáhlo do elitního klubu, a díky tomu to prostě není vůbec rozšířeno. Podle mě by každý rozvod měl jít přes mediaci, a teprve když to nejde, tak se to pustí k těm soudům. Běžný standard. Taký občansko-právní spory, prostě tyhle věci... v nemocnicích bývají mediátoři, na školách... takže obrovské potenciál.“ Zastáncem povinných zkoušek pro mediátory není ani respondent IO, který tvrdí, že „je v nich kladen příliš velký důraz na znalosti, které s tím nemají vůbec nic společného, a menší důraz na tu praxi, na ty trénované mediace, aby se ti účastníci cítili pohodlně v tom procesu.“ Není si jistý, „jestli všechny ty otázky, které jsou součástí těch testových otázek

vůbec mají jakoukoli relevanci vlastně pro cokoliv, natož pro mediaci“. Většinou tedy mezi respondenty převažoval názor, že mediaci jako účinné technice řešení konfliktů by se mělo umožnit rozšířit její ohromný potenciál, a nesvazovat ji zbytečnými podmínkami, které často nejsou na místě.

5.5.5 Osobnostní růst a zralost

Je zcela bez pochyby, že mediátor ve své praxi nesmí ustrnout a musí na sobě celý profesní život pracovat. Respondent PK mluví o *„sebezdokonalování jiného typu než vědomostního, spíše terapeutického“.* Podle něj by *„každý člověk měl osobnostně růst a ten mediátor by měl růst o to víc“.* Práci na sobě považuje za hodně individuální. Tvrdí, že *„na to není obecný recept. Někdo duchovním směrem, někdo terapeutickým.“* On sám pro svůj osobnostní růst využívá různých forem terapie a meditace, které považuje za základy. Respondentka DR, která se pohybuje na poli převážně pracovní mediace, zase považuje za výhodu, když má mediátor vlastní manažerské zkušenosti. Významně totiž může pomoci, když mediátor *„dokáže rozlišit, nebo mít vhled, co je otázka špatného řízení, a co je otázka jenom lidských vztahů v tom konfliktu“.* Pokud vycházíme z premisy, že člověk musí dosáhnout jisté osobnostní úrovně a zralosti k tomu, aby mohl vykonávat manažerskou funkci, můžeme jistě i tuto tezi do daného kódu zařadit. Zralost za zcela bezpodmínečnou kompetenci považuje respondentka VK, která ji dokonce zařadila na úplně první příčku v důležitosti. Tvrdí: *„Nejdůležitější je asi fakt zralost, to je takový úplný podklad všeho. Do zralosti vlastně vnímám i to, že zná svoje emoce, zná reakce na ty emoce, a dokáže přijímat emoce ostatních. A taky co si myslím, že by možná měl mít i určitý věk. To je možná z mojí stránky nějaká bariéra, ale myslím, že třeba v těch rodinných mediacích je to důležitý, když tam aspoň jeden z těch mediátorů má nad třicet let. Že je to člověk, který už prošel nějakou svojí rodinnou historií, a má prostě zkušenost s rodinou. Neříkám, že to je úplně nutné, ale myslím, že v mnoha mediačních kauzách to pomáhá a může to mít vliv.“* Domníváme se, že mediátor, stejně jako jakákoli jiná profese pracující s lidmi, musí mít ochotu osobnostně růst a rozvíjet se, neustrnout názorově ani lidsky a pracovat na svých kvalitách, čímž právě docílí jisté zralosti a nadhledu, které jsou pro výkon jeho praxe nepostradatelné.

5.6 Proces mediace

Všichni námi oslovení respondenti berou pro výkon své profese jako samozřejmou znalost samotného procesu mediace. Považují ji za stěžejní a nezbytnou. My jsme do této kategorie zahrnuly dva kódy: *Znalost postupů a fází mediace*, *Znalost principů mediace*.

5.6.1 Znalost postupů a fází mediace

Na první příčku v důležitosti by mezi kompetence zařadila znalost procesu mediace respondentka DR. Hovoří o nutnosti naučit se propojovat získané komunikační dovednosti právě s jednotlivými fázemi mediace. Říká: *„Lidé často umí nebo se v nějakém výcviku naučí takové ty praktické komunikační dovednosti, ale zapomínají propojovat tu komunikaci s tím procesem. Tou důležitou dovedností mediátora je, aby uměl stranám ve vhodný okamžik shrnout, jaké jsou zájmy jedné, druhé, a jaký je jejich společný zájem. Protože pokud on jenom s nima dobře komunikuje, ale nepopisuje ten společný zájem, tak se pak stává, že naopak ty strany se od sebe čím dál víc názorově vzdalují.“* Ještě blíže dává respondentka DR tuto problematiku nahlédnout v následující úvaze: *„Mediátor by se měl vyznat v tom, kdy a jak má dávat najevo těm stranám, že s nima jde v tom procesu... Měl by mít tyhle dovednosti mediační, čili procesní, aby věděl, kdy už je čas posunout se dál, to znamená hledat s nima řešení a aby na to nebylo příliš brzy ani příliš pozdě.“* Často se coby přísedící v komisi pro mediátorské zkoušky setkává s tím, že především advokáti nectí jednotlivé mediační fáze, a *„příliš brzo skáčou do té etapy hledání řešení“*. Domnívá se, že zlomový okamžik v praxi mediátora nastane tehdy, když se mu podaří propojit teoretické znalosti se samotnou praxí. *„Kdy přestanou vidět ty věci izolovaně, a pospojují si je.“* Podle DR je mediace jako proces velmi logická, má své dané postupy a fáze, a my jen musíme porozumět tomu co se děje a proč ty dovednosti používáme. *„Když máte klienty, tak s něma uděláte takové ty tanečky na úvod, kdy jim říkáte proč vůbec, nebo co se bude dít, jak to bude vypadat... takové to zasvěcení do toho procesu. Ale pak s něma začnete už vlastní výpovědi - jak vidí tu situaci - vy jim nasloucháte, abyste se dověděla co za těmi výroky je a vysledovala jejich zájmy. V těch úvodních fázích je klíčové umět komunikovat, no ale potom už je důležité umět vést ten proces.“*

Také respondent PK hovoří o nutnosti znát dobře fáze mediace. *„Vždycky je zásadní vědět, do které fáze vstupujem, to znamená s čím tam přicházíme. A teď je tam ten proces, který má svá pravidla, a vědět co je výstupem.“* PK zastává názor, že mediace je řemeslo, které se dá snadno naučit včetně právě zmiňovaných fází a postupů, a že jako takové je poměrně

„primitivní“. Tvrdí, že *„jakmile se mu člověk jednou naučí, stává se mediátorem jednou pro vždy.“* Oproti tomu respondent IO vnímá znalost postupů v mediaci jen jako jakýsi návod, na kterém se dá stavět. Říká, že člověk se *„může naučit nějaké prvky, ale když se je naučí, tak taky nutně pochopí, že to je návod, nikoli nějaká omezující klec.“* Ve svých dalších vyjádřeních se IO vrací v historii zpět k tomu, čím mediace původně byla a podotýká, že *„to, co dneska nazýváme mediací se v původních tribálních společenstvích nazývalo třeba „rozhovorem s nějakou radou starších“ a bylo to přirozenou součástí jejich života. My jsme tomu dali nějaký vědecký název, nebo jsme to ohraničili, možná, že jsme tomu lecos ukradli téma strukturama. Myslím, že to, co se u nás učí a bylo spoutáno nějakým způsobem a zakomponováno do toho zákona o mediaci, nutně není mediace jako taková. Protože čemukoli se dá struktura, to nutně ztratí část svého původního poslání.“* V podobném duchu přibližuje mediaci respondent PK který tvrdí, že mediace se dá učit klidně děti v mateřské škole. *„Tam se to dělá tak, že se sedne do kruhu, hraje se na indiány a posílá se dýmka míru“.* On sám by mediaci rád přiblížil více lidem do rozličných sociálních oblastí, ať už se jedná o školská zařízení, nemocnice či domovy důchodců, a pod.

5.6.2 Znalost principů mediace

Jedním ze základních principů mediace je dobrovolnost. Jak jsme však zjistili, ta je malinko diskutabilní, alespoň pokud se jedná o trestně-právní mediaci. Podle respondenta OV, který se na poli trestně-právní mediace již léta pohybuje, jsou tady totiž jasně rozdělené role, kde *„na jedné straně je pachatel, na druhé straně je poškozený.“* Pro pachatele je v tomto případě mediace často jedinou možností, jak dosáhnout odklonu v trestním řízení, a jednou z podmínek dosažení mediační dohody je pak pachatelovo doznání. Zdaleka nejzmiňovanějšími principy mediace však u našich respondentů byly princip nestrannosti a neutrality. Aby se v mediaci zabránilo možnému stranění, dá se využít možnosti práce v tandemu s jiným mediátorem. K této již dobře zavedené a osvědčené praxi uvádí respondent PK, který mediaci dělá zásadně ve dvou: *„Zaplat' pánbůh jsme tam vždycky u mediace dva. Takže co nechytám já, tak chytá ten druhej. Já to výrazně doporučuju, zvlášť pro tu rodinnou mediaci. A nejlépe muž a žena, aby to bylo vyvážené genderově. Protože ta žena si řekne „a co tam jako dělá ten chlap“ ... a je fakt, že ta paní se mi může líbit, a v tu chvíli se tomu neubráním. Nebo ten chlap mi může být sympatickejš, a to musí ten druhej mediátor vyvážit. Ta to je běžné u mediace, že mi je někdo sympatičtější. Jsem člověk a je těžké to uhlídat. A od toho je tam ten parťák, aby mě*

uhlídal, a zároveň já hlídám jeho když vidím, že on straní někomu, a v tom okamžiku já to típám.“

Za zcela zásadní pro mediaci považuje princip nestrannosti a neutrality respondentka VK, která uvádí: *„neutralita a nestrannost jsou asi nejdůležitější pro mě a obecně pro pomáhajícího. Já to mám na té neutralitě a nestrannosti hodně postavené, protože já si myslím, že v tom je ten princip a to gró té mediace – být nestranný a neutrální. A to je věc, kterou nelze dosáhnout stoprocentně, to je spíš záležitost, o kterou člověk usiluje. Že se pořád snažíme být nestranní.“* Respondentka VK se domnívá, že v rodinné mediaci je potřeba dodržování těchto dvou principů ještě palčivější než v jiných oborech mediace. Vysvětluje to takto: *„Myslím, že ta nestrannost a neutralita v té rodině nabývá ještě větších rozměrů a větší důležitosti právě proto, že třeba jsou tam ti dva rozhádaní, kteří jsou velmi citliví na jakékoliv stranění. Takže proto ta nestrannost. A ta neutralita – to nehodnocení těch jejich postojů. A o to víc, protože v té rodině jsou ty vztahy intimní, delikátní. Velmi často tam probíhají citlivá témata, o to víc ta neutralita a nestrannost tam vystupuje jako úplně nezákladnější požadavek všeho.“* Dále se zmiňuje o tom, že nejtěžší je nenechat se do toho procesu vtáhnout příliš emočně, neboť právě naše emoce pak způsobí, že máme tendence ke stranění. *„Pro toho mediátora je skutečně náročné sledovat tu spirálu emocí, aniž by se do toho dal vtáhnout. Je dobré když znáš své emoce a víš, jaké jsou to emoce před tebou s těma lidma, tak dokážeš právě líp zůstat neutrální a nestranný.“*

Respondentka DR se také zmiňuje o důležité mediátorské dovednosti *„neutrální a neformální komunikace, tedy jednání s lidmi tak, aby on byl opravdovým prostředníkem. Aby v té komunikaci šel s každou tou stranou, ale zároveň pořád měl na mysli ten jejich společný zájem.“* K tématu neutrality respondentka DR přiznává, že u praktické části mediálních zkoušek, kterým bývá přítomna, se někdy *„musí těžko bránit tomu nevstoupit do toho a nezačít to řídit sama“*, když vidí, jak začínající mediátoři nevedou proces tím správným směrem. Téma nestrannosti a neutrality zmínilo několik respondentů také v souvislosti s mediátory z řad advokátů, kteří například dle respondentky DR *„neumí vypadnout z těch svých stereotypů advokáta při práci s klienty, takže oni tu mediaci nedělají jako mediaci a mají tendence podsouvat klientům svůj návrh řešení“*. Respondent IO zase kompetence nestrannosti a neutrality nazývá jakýmsi „odosobněním“. *„Že člověk se musí umět vypnout od toho, co by do toho sám vnášel, a zachovat si ten status, že tam sice je jako mediátor, ale není tam jako osoba.“* Jako jednu z nejhlavnějších mediátorských kompetencí uvedl nestrannost také respondent OV. Mediátor podle něj musí zůstat

„flexibilní, nestranný, nezávislý, být nad věcí po celou dobu mediace, najít řešení takové, které vyhovuje oběma stranám, přesvědčit je, že jsou taková řešení, která mohou být vítězná pro obě strany.“ Ve své praxi na začátku mediačního procesu zúčastněným stranám říká: *„Já nejsem ani policista, ani soudce, abych vám říkal kdo si co zaslouží, kdo co udělal a jak to bude dál... Já jsem tady od toho, abych vám pomohl, abyste se domluvili. A nikdo jiný vám do toho nebude mluvit v tuhle chvíli.“* Jednoznačně můžeme konstatovat, že s hlavními principy mediace intenzivně pracují všichni oslovení mediátoři a shodují se v tom, že především princip nestrannosti a neutrality tvoří nedílnou součást úspěšné mediace.

5.7 Etika

Poměrně významně se některého z aspektů etiky mediátorské činnosti dotkli všichni naši respondenti. Závěrečná kategorie obsahuje následující kódy: *Lidskost a důvěra, Empatie, Zájem a motivace.*

5.7.1 Lidskost a důvěra

O lidskosti se ve svých odpovědích často zmiňuje respondent IO, který míní, že *„lidskost je ta nejdůležitější kompetence“*, a že mediátor musí být v prvé řadě lidský. To znamená, *„aby tam nevnášel své karmické křivdy, protože oni ten konflikt mají už tak dost velký sami mezi sebou“*. K tomuto dále dodává: *„Lidskost je důležitá proto, že jde k jádru toho, co ty lidi tíží, a tím jim umožňuje ten konflikt vyřešit. A pakliže ten mediátor nebude vyzařovat lidskost, tak jim vlastně nedává možnost, aby tu lidskost a nějakou toleranci uplatňovali vůči sobě.“* IO se také domnívá, že právnícká struktura, kterou jsme do mediace vnesli *„trošku tu možnost lidskosti odpoutává“*. On sám, když mediaci provádí, snaží se ji co nejvíce od práva odvést pryč, aby nebyla právem poznamenána. Ač sám právník, tvrdí, že *„právo do mediace vnáší sporné prvky“*. Respondent OV zase hovoří o tom, že mediátor *„musí vzbuzovat důvěru. Tu musí vnímat i zúčastněné strany, aby se dokázaly otevřít a nebály se, že to třeba bude zneužitě“*. Další kompetencí, kterou OV zmiňuje, a kterou považuje za nesmírně důležitou, je pokora. *„Je to hodně složité přistupovat takhle k lidem, kteří jsou často mnohem starší, mnohem zkušenější... a nějakým způsobem zde být jako ten, který to nějakým způsobem posvětí, před kterým se můžou otevřít, který je má někam posunovat...“* O etice práce mediátora se zmiňuje ve svých vyjádřeních také respondentka DR která říká, že *„jsou určitá pravidla, která by mediátor měl v sobě mít zažitá, a přes*

která by se neměl přenášet, protože se mu to vymstí.“ Respondent PK pak hovoří o nutnosti mediátora pracovat na svém osobnostním růstu tak, aby se „stával člověkem a byl čím dál víc lidský.“

5.7.2 Empatie

S empatií se samozřejmě spojuje výkon všech povolání v rámci pomáhajících profesí. Spolu s ní jsme do tohoto kódu zařadili ještě cit pro situaci který, jak se ukazuje, je pro zdárný a rychlý průběh mediačního procesu také nezbytný. Respondent OV konstatuje, že je důležité *„včas a citlivě reagovat na to, kterým směrem se vyvíjí ten rozhovor, a vnímat, v jakém stavu je jeden i druhý člověk nebo kdokoli z té skupiny“*. Ve své mediační praxi zažívá i velmi emočně náročné situace, kdy mediátor musí vycítit, do jaké míry má nechat emocím volný průběh, a do jaké míry je má utlumit. Pro respondenta IO je zase důležité *„pochopení toho, že každý člověk směřuje jenom k tomu, aby byl šťastný, že nikdo není nutně pachatelem, nebo tím špatným v tom daném konfliktu, a takové nevyřčené pochopení, že ten konflikt je vždycky byznysem obou těch stran, takže i když se věci jeví černo-bílé, že nejsou.“* Dále se ve svých vyjádřeních IO dotýká výše zmíněného citu pro situaci, když přirovnává mediaci k umění a říká: *„Mediace je jako každá věc, kde máš nekonečnou škálu možností, a v dané sekundě z těch nekonečna možností vybereš jen jednu. Ať už je to pokývání nebo udělání „hmm“ nebo jemný úsměv směrem k tomu člověku; každá ta věc může změnit celý vývoj.“* Respondentka DR uvádí, že nemá-li mediátor cit pro situaci, je mu málo platné, že zná detailně proces mediace. *„Někteří lidé tenhle ten cit pro situaci nemají. Bud' to moc rozpitvávají tu úvodní etapu, a třeba se i poctivě snaží tam vydolovat ty podstatný myšlenky, ale dělají to tak jako bych řekla školometsky, tak naučeně, škrobeně. Oni tam nevnímají, že ty strany už by chtěly jít dál.“* Podle ní je *„proces mediace velmi logický, ale proč to udělám zrovna teď nebo proč to udělám teď, to chce ten cit pro situaci.“* DR říká, že ale *„pokud má člověk v dostatečné míře sociální inteligenci, tak se dá naučit a vypěstovat ta citlivost a vnímavost tak, že potom to v praxi nedělá problém“*. V závěru konstatuje, že *„bez sociální a emoční inteligence, bez citu pro situaci a citu pro lidi to nepůjde“*.

5.7.3 Zájem a motivace

Několikrát jsme se v rozhovorech setkali s názorem, že aby mediace plynula jak má, a aby se klienti dostatečně otevřeli společnému hledání řešení, musí ze strany mediátora cítit opravdový zájem o klienta a o úspěšné řešení jeho situace. V některých výrocích také

zaznělo, že je nutno klienty vhodně motivovat a povzbuzovat, aby neustrnuli uprostřed procesu, a posouvali se dál ke kýženému řešení. Respondentka DR k tomu uvádí: *„Mediátor nesmí zapomínat mluvit s nimi o tom, že jsou to oni, kdo chtějí řešit situaci, a neustále je směřovat do budoucna. Musí v té komunikaci jít s každou tou stranou, ale zároveň mít pořád na mysli ten jejich společný zájem.“* Respondent IO zase vyzdvihuje nutnost další motivace a růstu mediátora když tvrdí: *„musí tam být vůle a snaha toho člověka o zlepšení“*. O motivaci hovoří ve svých výpovědích také respondent OV, který na konto mediátora uvádí: *„Musí je umět nějakým způsobem motivovat, možná bych se nebál použít i slovo „manipulovat“, ale v dobrém slova smyslu – přesvědčit je, že tahle cesta je ta správná, že prostě je lepší se zkusit domluvit.“* Dále dodává: *„Jsem to já, kdo se má postarat o to, aby to ti lidé chtěli, aby se otevřeli, aby z těch svých postojů, které mají navenek, přešli na zájmy, které se pod tím skrývají.“* OV uvádí, že se nebojí jít do konfliktů hlouběji, a odkrývat, co se za nimi skrývá. Jen tak se to dá *„ošetřit do maximální možnosti, a jen tak se ten konflikt už nebude opakovat znovu.“* Respondentka VK zase hovoří o jakési angažovanosti mediátora. *„Přesto, že ten člověk by měl být neutrální a nestranný, tak by z něho měla číšet zaangažovanost a přijetí. Že je schopen ty lidi přijímat a zajímá se o tu jejich situaci.“*

6 SHRUTÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI

V empirické části jsme uvedli a popsali postoje a názory jednotlivých respondentů na oblast využití kompetencí v jejich mediátorské praxi. Pokusili jsme se zjistit, které z široké palety kompetencí vnímají jako podstatné pro výkon svého povolání, a bez kterých by jejich profese mediátora nebyla vůbec realizovatelná. Naším dílčím cílem bylo srovnání případných rozdílů v užívání jednotlivých kompetencí napříč rozličnými oblastmi mediace.

V návaznosti na naši první výzkumnou otázku: „*Jaké klíčové kompetence považují mediátoři za zcela zásadní a pro výkon své praxe nepostradatelné*“, můžeme konstatovat, že ve všech oblastech mediace zazněla na prvních příčkách důležitosti kompetence **efektivní komunikace** a **ovládání komunikačních technik**. Hned za nimi se co do nepostradatelnosti pro úspěšnou mediační činnost postavila nutnost dalšího **odborného vzdělávání**, **osobnostního růstu** a získávání **praxe**. Třetí nejčastěji zmiňovanou kompetencí řadící se mezi ty nejpodstatnější, je z výsledků výzkumu **znalost mediačního procesu**, jeho hlavních **principů**, **postupů a fází**, a zároveň také schopnost tyto teoretické poznatky přenést do praxe. Na dalších příčkách důležitosti se v rámci našeho výzkumu objevily následující kompetence: schopnost **pracovat s emocemi**, dokázat je ustát a využít ku prospěchu mediačního procesu; nutnost dokázat **pracovat se zpětnou vazbou**, ať už ve formě supervizí, terapie či sebereflexe; jistá míra **vrozených předpokladů**; a v neposlední řadě vysoký **etický kodex**, do kterého zahrnujeme především lidskost a empatii.

Ve většině případů se názory a postoje našich respondentů až překvapivě shodovali. Výjimkou byla snad jen otázka vzdělání, kde většinově jsme se setkali spíše s nesouhlasem týkajícím se vysokých požadavků a nároků na splnění oficiálních zkoušek mediátora. Názorové rozdíly jsme zaznamenali také v otázce vrozených předpokladů, kde na straně jedné se respondenti domnívají, že k mediování je nezbytné oplývat jistým talentem, na straně druhé jsme vyslechli názor, že mediaci se dá snadno naučit, a že je to řemeslo jako každé jiné.

Co se týče naší další výzkumné otázky: „*Které klíčové kompetence využívají respondenti ve své mediátorské praxi nejintenzivněji*“, zde jsme zaznamenali drobné rozdíly související s oblastí mediace, ve které se daný mediátor pohybuje. Tak například pro respondenta působícího na poli trestně-právní mediace je nezbytně nutná hluboká **znalost patřičných zákonů** a norem. Naproti tomu mediátoři z oblasti rodinné či pracovní mediace využívají v tomto ohledu spíše možnosti odborných konzultací. Pokud jde o mediátory zabývající se

rodinnou mediací, tito ve své praxi nejintenzivněji využívají schopnosti **pracovat s emocemi**, zůstat **nestranný** a nezávislý, přitom zároveň **empatický** a lidský. Za stěžejní kompetenci pro výkon své praxe zase považují mediátoři z oblasti pracovní mediace umění skloubit teoretickou **znalost mediačního procesu** s praktickými **komunikačními dovednostmi** a **citem pro situaci**.

Pokud jde o odpověď na naši třetí výzkumnou otázku: „*Jaké klíčové kompetence jsou společné pro všechny zkoumané oblasti mediace*“, jsou to jednoznačně: schopnost **komunikovat**, ochota dále se **vzdělávat** a **osobnostně růst**, mít dobře zažitý **proces mediace** a dokázat jej aplikovat v **praxi**, být otevřený **zpětné vazbě** a ctít **morální zásady**. Na těchto kompetencích se vzácně shodli, a více či méně se jich ve svých vyjádřeních dotkli, všichni námi oslovení respondenti.

Byli jsme mile překvapeni zjištěním, že ač se mediátoři pohybují ve značně odlišných prostředích a pracují s klienty z různorodých sociálních skupin a vrstev, jejich práce má spoustu společných aspektů, a také jejich postoje a názory týkající se otázek kompetencí mediátora se významně shodují. Považujeme to za zásadní zjištění našeho výzkumu; že **ač s různými lidmi a v různých sociálních oblastech, mediátoři k naplňování svého poslání využívají v zásadě stejných kompetencí**. Z výzkumu dále vyplývá, že **profese mediátora** je nesmírně náročná, jelikož **vyžaduje skutečně ohromnou škálu různorodých kompetencí** (schopností, vlastností, dovedností a znalostí), které je nutno v rámci výkonu praxe dokázat skloubit a efektivně využít. V návaznosti na výše uvedené, si na tomto místě dovoluujeme vyjádřit náš hluboký obdiv všem, kteří profesi mediátora úspěšně vykonávají.

ZÁVĚR

Cílem naší práce bylo zjistit a popsat, kterým kompetencím přikládají mediátoři z rozličných oblastí mediace důležitost, bez kterých kompetencí by jejich mediátorskou praxi nebylo možné vůbec realizovat, a zda se nahlížení mediátorů na klíčové kompetence napříč různými oblastmi mediace liší. Jsme rádi, že se nám podařilo cílům výzkumu dostát, a můžeme tak přinést zajímavé srovnání se stávajícími odbornými poznatky.

Z našeho výzkumu vyplynulo, že penzum kompetencí, které musí mediátor pro úspěšný a efektivní výkon své mediátorské činnosti ovládat, je nesmírně obsáhlé a zahrnuje opravdu širokou škálu schopností, znalostí, dovedností a vrozených vlastností. Známe jen málo profesí, které by kladly tak vysoké nároky na skloubení tolika různorodých kompetencí. Avšak i přes takto náročné požadavky je profese mediátora stále více vyhledávána, a studenti sociálních i právních oborů v ní spatřují své možné budoucí profesní uplatnění. Výzkum totiž mj. ukázal, že mediace má ve společnosti mnohem širší potenciál využití, než nakolik se s ní v současné době setkáváme. Naskýtá se skutečně ohromné pole působnosti, a byla by škoda jej do budoucna nevyužít.

Domníváme se, že mediaci by prospělo, kdyby se podařilo zvýšit ve společnosti povědomí o této elegantní metodě řešení konfliktů. Je škoda, že lidé si mediaci i v dnešní době pletou s meditací nebo ji zaměňují s médii. Naším odvážným přáním by bylo dostat mediaci mezi lidi, a hlavně mezi děti, do mateřských a základních škol, kde by se mohly této nesmírně účinné a přitom poměrně přirozené metodě děti snadno naučit, a postupem času ji přijmout natolik za vlastní, že by ji zcela přirozeně začali uplatňovat ve svých životech. Jistě by se tím přispělo k funkčnějším vztahům v rodinách a na pracovištích, a současně s tím také v celé společnosti.

Pokud bychom do budoucna měli náš výzkum rozšířit o další oblasti, pak bychom se jistě vydali cestou zkoumání vhodného nastavení dalšího odborného i celoživotního vzdělávání mediátorů. Díky výzkumu jsme totiž zjistili, že je to právě oblast vzdělávání budoucích i stávajících mediátorů, ve které panuje značná názorová nejednotnost, a které zcela chybí ucelená koncepce. Rádi bychom proto tuto oblast lépe zmapovali a případně přišli s možným návrhem koncepce vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: TradaPublishing, a.s., 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BELZ, Horst. SIEGRIEST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011, 375 s. ISBN 978-80-7367-930-9.
- [3] BRZOBOHATÝ, Robin. Kvalifikace mediátora - hodnocení kvality mediace. IN HOLÁ Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2013, 509 s. ISBN 978-80-247-4109-3.
- [4] DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Vyd. 3. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002, 373 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [5] ČESKO. Zákon č. 202 ze dne 2. května 2012, o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 70, s. 2850-2861. Dostupné na: http://www.amcr.cz/dokumenty/hp/A120620_VR_202_2012_MEDIACE.pdf.
- [6] GERŠLOVÁ, Jana. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. Vyd. 1. Šenov: Harok, 2009, 146 s. ISBN 978-80-7431-002-7.
- [7] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Vyd. 1. Praha: Portál, s.r.o. 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [8] HOLÁ, Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2013, 509 s. ISBN 978-80-247-4109-3.
- [9] HOLÁ, Lenka. *Mediace způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2003, 182 s. ISBN 80-247-0467-6.
- [10] HOLÁ, L., L. WESTPHALOVÁ, A. KOVÁČOVÁ, O. SPÁČIL. *Rodinná mediace v České republice*. Vyd. 1. Praha: Leges, 2014. 256 s. ISBN 978-80-7502-015-4.
- [11] CHOLENSKÝ, Robert. *Praktický průvodce mediací podle nové právní úpravy*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2013. 304 s. ISBN 978-80-7201-901-4.
- [12] CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [13] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: s předmluvou Jiřiny Šiklové*. Vyd. 6. Praha: Portál, 2013, 145 s. ISBN 978-80-262-0528-9.
- [14] MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.

- [15] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyv. 1. Praha: GradaPublishing, a.s. 2006, 331 s. ISBN 80-247-1362-4.
- [16] MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. Vyv. 2. Praha: ASPIPublishing, 2004, 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
- [17] POTOČKOVÁ, Dana. *Nejlepší je domluvit se*. Vyv. 1. Praha: Almfom, s.r.o., 2013. 196 s. ISBN 978-80-87785-00-3.
- [18] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyv. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [19] SKARUPSKÁ Helena. Využití mediace v práci výchovného poradce. IN HOLÁ Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyv. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2013, 509 s. ISBN 978-80-247-4109-3.
- [20] ŠÁMAL Pavel. Uplatnění mediace v trestním řízení. IN HOLÁ Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyv. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2013, 509 s. ISBN 978-80-247-4109-3.
- [21] ŠAUEROVÁ, Markéta. Vrstevnické programy jako forma školní mediace. IN HOLÁ Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyv. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2013, 509 s. ISBN 978-80-247-4109-3.
- [22] ŠÍŠKOVÁ, Tatjana. *Facilitativní mediace*. Vyv. 1. Praha: Portál, s.r.o., 2012, 203 s. ISBN 978-80-262-0091-8.
- [23] ŠOBÁŇOVÁ Petra. Využití mediace v sociální práci z pohledu sociálních pracovníků. IN HOLÁ Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyv. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2013, 509 s. ISBN 978-80-247-4109-3.
- [24] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyv. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [25] URBANOVÁ Martina. Mediace jako nástroj sociální kontroly v postmoderní společnosti - vybrané sociologické aspekty mediace. IN HOLÁ Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyv. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2013, 509 s. ISBN 978-80-247-4109-3.
- [26] WESTPHALOVÁ L, O. SPÁČIL, M. HRUŠÁKOVÁ. Legislativní možnosti . IN HOLÁ Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyv. 1. Praha: GradaPublishing a.s., 2013, 509 s. ISBN 978-80-247-4109-3.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] ASOCIACE MEDIÁTORŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Etický kodex mediátorů ČR*. Dostupné na: <http://www.amcr.cz/dokumenty/kodex.pdf>..
- [2] ASOCIACE MEDIÁTORŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Profesní standardy mediátora - podmínky pro výkon povolání*. Dostupné na: <http://www.amcr.cz/dokumenty/profstand.pdf>
- [3] ČESKO. Zákon č. 202 ze dne 2. května 2012, o mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 70, s. 2850-2861. Dostupné na: http://www.amcr.cz/dokumenty/hp/A120620_VR_202_2012_MEDIACE.pdf.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AMČR Asociace mediátorů České republiky

CMI Conflict Management International

ČAK Česká advokátní komora

PF UP Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

VŠ vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1. Schéma kategorií a kódů

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1	Pět dimenzí klíčových kompetencí
Tab. č. 2	Funkční kompetence mediátora
Tab. č. 3	Behaviorální kompetence mediátora
Tab. č. 4	Reflexe a sebereflexe
Tab. č. 5	Základní údaje o výzkumném vzorku

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Profesní standardy mediátora – podmínky pro výkon povolání; vydala Asociace mediátorů České republiky.
- P II Etický kodex Asociace mediátorů ČR; vydala Asociace mediátorů České republiky.
- P III Rozhovor č. 1; respondent DR
- P IV Rozhovor č. 2; respondent OV
- P V Rozhovor č. 3; respondent PK
- P VI Rozhovor č. 4; respondent VK
- P VII Rozhovor č. 5; respondent IO

PŘÍLOHA P I: PROFESNÍ STANDARDY MEDIÁTORA – PODMÍNKY PRO VÝKON POVOLÁNÍ

Úvodem:

Účelem standardů je vytvořit obecný rámec pro mediační službu a poskytnout profesionálním mediátorům nástroj pro jejich činnost. Standardy jsou zpracovány tak, aby byly uplatnitelné ve všech typech mediace (rodinná, občanská, obchodní a pracovní, v trestně-právní justici, multikulturní) s tím, že v určitých případech Příloha P může být jejich uplatnění ovlivněno zákonem nebo typem dohody.

Standardy by měly plnit tři základní funkce:

- a) být průvodcem a pomocníkem mediátorů
- b) poskytovat informace stranám účastnícím se mediace
- c) zvyšovat důvěru v mediační službu u veřejnosti

Standardy reflektují existující **Kodex mediátora AMČR** a zahrnují otázky a sporné případy, které se v mediační praxi objevují. Vychází z předpokladu, že mohou poskytnout praktickou pomoc pro mediátory jednotlivce i organizace a instituce zúčastněné v mediaci.

Mediace je proces, ve kterém třetí strana – mediátor - usnadňuje rozhovor a řešení problému tak, aby zúčastněné strany dospěly k přijatelnému výsledku. Mediátor usnadňuje komunikaci, umožňuje vzájemné pochopení, zaměřuje strany na jejich zájmy a napomáhá tvořivému hledání tak, aby strany dosáhly své vlastní dohody.

1) Kompetence a seburčení stran: mediátor si je vědom, že mediace je založena na principu pravomoci a seburčení stran. Znamená to, že mediační proces je plně závislý na schopnosti stran dosáhnout dobrovolně dohody. Kterákoli ze stran může kdykoliv od mediace ustoupit.

Komentář:

- Mediátor poskytuje informace o procesu mediace, o předmětech jednání a pomáhá stranám vysvětlit všechny nejasné a sporné body. Primární úlohou mediátora je řídit dobrovolnou účast v rozpravě. Stranám musí být poskytnuta příležitost posoudit dle schválených kritérií všechny navržené nabídky.
- Mediátor osobně nemůže zajistit, že každá strana dospěje k dohodě na základě plné informovanosti. V případě, že je to vhodné, může mediátor doporučit konzultovat záležitosti týkající se informovanosti stran s dalšími profesionály či odborníky.

2) Kompetence mediátora: mediátor vede mediační proces nestranně, tzn., že dodržuje zásady nestrannosti, důvěrnosti a kvality procesu. Zásada nestrannosti je pilířem mediačního procesu. Mediátor by měl mediovat jen takové případy, ve kterých je schopen zaručit svoji nestrannost. V případě, že ví, že není z jeho strany možné dále vést mediaci nestranně, je jeho povinností z mediace odstoupit.

Komentář:

- Mediátor by měl odstoupit, kdykoli se objeví možnost, že by mohl být nakloněn jedné ze stran. Kvalita mediačního procesu je posílena v případě, že strany důvěřují nestrannosti mediátora.

- V případě, že je mediátor určen soudem nebo organizací, musí vysílající instituce vyvinout úsilí k zajištění nestrannosti vyslaného mediátora.
- Na webových stránkách AMČR existuje seznam akreditovaných mediátorů
- Důvěrnost mediace by neměla bránit efektivnímu monitorování, výzkumu a hodnocení mediace a mediačních programů ze strany zodpovědných osob. Za odpovídajících podmínek může být výzkumníkům dovoleno získat statistické údaje a se souhlasem stran i jednotlivé případy k prostudování či účasti na mediaci a rozhovoru se stranami. Je zajištěna anonymita stran, tzn., že konkrétní kauza bude uváděna bez jmen a se souhlasem stran.

3) Kvalita procesu: mediátor by měl vést mediační proces otevřeně, účinně a způsobem odpovídajícím principům sebeurčení stran. Mediátor by měl pracovat tak, aby se zvyšoval vzájemný respekt mezi stranami. Každá ze stran musí mít odpovídající příležitost zúčastnit se diskuse. Strany se společně s mediátorem dohodnou kdy, kde a za jakých podmínek dosáhnou mediační dohody nebo mediační proces přeruší.

Komentář:

- Mediátor by měl přistoupit na mediaci pouze pokud je připraven mediaci vést efektivně.
- Mediátor může přistoupit pouze na mediaci těch případů, kdy je schopen splnit očekávání stran ohledně délky a času mediace. Mediátor by neměl připustit, aby mediace byla prodlužována jak stranami, tak jejich zástupci.
- Mediátor a strany mohou rozhodnout, kdy mediaci začnou nebo zda od mediace odstoupí, a také mohou rozhodnout, že všichni ostatní budou z procesu mediace vyloučeni..
- Primárním úkolem mediátora je usnadňovat dobrovolnou dohodu stran. Tato role se zásadně liší od ostatních profesionálních vztahů. Slučování role mediátora a role profesionálního poradce (stejně tak psychoanalytika, soudce, právního zástupce, sociálního pracovníka či dalšího experta) je problematická a mediátor by jí měl přísně rozlišovat.
Z tohoto důvodu by měl mediátor odmítnout profesionální poradenství (stejně tak roli psychoanalytika, soudce, právního zástupce, sociálního pracovníka či dalšího experta). Naopak, tam, kde je to vhodné, může mediátor doporučit poradenství, arbitráž, soud nebo neutrální posouzení či další procesy. Mediátor, který na žádost stran poskytne profesionální službu, zvyšuje svoji odpovědnost v souladu s profesionálními kodexy a standardy další profese.
- Mediátor odstoupí z mediace v případě, že není schopen ji vést nebo není schopen zůstat nestranný.
- Mediátor odstoupí od mediace nebo posune schůzku v případě, že je zneužívána k ilegálním záležitostem, že účastník mediace je pod vlivem alkoholu nebo drog, nebo že není schopen mediace z jiných fyzických či mentálních příčin.

4) Inzerování a nabídka služeb: Mediátor musí být v inzerování a nabídce mediace pravdivý. Inzerce nebo jakákoliv jiná komunikace s veřejností týkající se služeb nebo výuky, tréninku a expertiz, musí být ze strany mediátora pravdivá. Mediátor neslibuje ani negarantuje výsledek.

Komentář:

- Komunikace s veřejností je založena na důvěře v metodiku procesu mediace.

- V inzerátech a ostatní komunikací s veřejností může mediátor využít reference na státní, soukromé i veřejné organizace, pouze pokud se vztahují k jeho kvalifikaci mediátora a garantují jeho status.

5) Poplatky:

Mediátor v úplnosti informuje strany o poplatcích. Strany dostávají dostatek informací týkajících se poplatků tak, aby se mohly rozhodnout, zda využijí služeb mediátora. Pokud mediátor požaduje poplatky, musí být tyto poplatky v souladu s poskytnutou službou, typem a komplexností případu, požadovaného času, zkušenostmi mediátora a poplatky běžnými v dané komunitě. Doporučenou a osvědčenou praxí je psaná dohoda o poplatcích.

Komentář:

- Mediátor, který odstoupí od mediace, vrací všechny poplatky stranám.
- Spolumediátor, který se podílí na poplatcích, by měl dodržet uznávané standardy.
- Mediátor nepřijme poplatek za referenci o záležitosti jiného mediátora nebo jiné osoby.

6) Konflikt zájmů: mediátor vyloučí současné i budoucí potenciální konflikty zájmů, které může rozumně předpokládat. Je nutné, aby se chránil také před konflikty zájmů, které se mohou objevit v průběhu mediačního procesu.

Komentář:

- Mediátor by se měl vyhnout konfliktům zájmů při doporučování služeb dalších profesionálů. Mediátor může odkázat na služby profesionálních agentur a institucí (případně asociací, poraden, advokátních kanceláří, apod.), které mají seznam kvalifikovaných profesionálů.
- Potenciální konflikt zájmů může nastat mezi administrátory mediačních programů a mediátory, kdy je mediátor nucen vzít určité mediační případy. Dohody musí být vždy jen mezi stranami účastnicími se procesu, všechny tlaky mimo mediační proces by nikdy neměly mediátora ovlivnit v jeho rozhodování.

7) Kvalifikace a odborná vybavenost: mediátor by měl mediovat pouze v případě, že má kvalifikaci nezbytnou pro uspokojení očekávání stran. Od člověka, který nabízí své služby jako mediátor, očekávají účastníci i veřejnost, že je kompetentní a schopen efektivně mediaci provádět. V mediacích spojených se soudem, nebo dalšími mandátními formami mediace je nezbytné, aby určený mediátor měl odpovídající kvalifikaci a praxi. AMČR garantuje odpovídající úroveň odbornosti těch mediátorů, které akredituje.

Komentář:

- Mediátor by měl mít pro strany odpovídající vzdělání, výcvik a zkušenosti. V rámci Asociace mediátorů se předpokládá specializace, tzn. orientace v právním rámci oblasti, ve které mediuje (komunitní-občanská, rodinná, obchodní a podniková, multikulturní, trestně-právní) a další specifické znalosti a dovednosti.
- Samozřejmostí je, že mediátor respektuje etický kodex mediátora AMČR
- Požadavky na to, aby mohl být mediátor zařazen do seznamu mediátorů, musí být veřejně dostupné pro zájemce o mediaci.
- Pokud je mediátor stanoven soudem, nebo jinou institucí, příslušná instituce musí zajistit, aby měl odpovídající kvalifikaci pro danou mediaci.

8) Důvěrnost: Mediátor garantuje důvěrnost celého procesu mediace. Mediátor nesmí zveřejnit žádnou informaci týkající se stran bez souhlasu všech zúčastněných nebo bez požadavku ze strany zákona.

Komentář:

- Strany se mohou řídit svými dohodnutými pravidly nebo mohou akceptovat navržená pravidla jednotlivého mediátora nebo instituce. Dokud je otázka důvěrnosti pro strany důležitá, měl by se jí mediátor věnovat.
- Pokud mediátor provádí soukromá setkání se stranou, povaha a důvěrnost těchto setkávání by měla být projednána předem. (Např. i oddělená jednání stran a mediátora).
- Mediátor by neměl hovořit o tom, jak se strany v procesu mediace chovaly, ani o jednotlivých návrzích a dohodách. Zprávu podává mediátor, pokud je vyžádána a po dohodě se stranou.

9) Povinnosti k mediačnímu procesu: Mediátor má povinnost pracovat na svém odborném růstu a zvyšování kvality své odborné praxe.

Komentář:

- Mediátor je posuzován jako profesionál ve svém oboru. Je jeho povinností využívat své znalosti pro účely informování veřejnosti o mediačním procesu a napomáhat k dostupnosti mediace pro zájemce.
- Mediátor dodržuje etický kodex mediátora Asociace mediátorů České republiky z května 2003.

PŘÍLOHA P II: ETICKÝ KODEX ASOCIACE MEDIÁTORŮ ČR

I. Povinnosti mediátora ke stranám

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

II. Povinnosti mediátora k procesu mediace

- Mediátor prostřednictvím mediačního procesu vede strany ke zvýšení jejich schopnosti řešit samostatně další problémy
- Mediátor posuzuje spolu se stranami vhodnost mediace pro konkrétní případ
- Mediátor zvažuje případné dopady své intervence do procesu
- Mediátor vede mediaci nestranným způsobem
- Mediátor zajišťuje stejné procesní podmínky pro obě strany
- Mediace je možné provádět jen tehdy, když obě strany souhlasí s osobou mediátora (neutralita)
- Informace získané během mediace jsou diskrétní. Informace, které se mediátor dozví na separátních jednáních s jednou stranou, může druhé straně sdělit jen se souhlasem strany, o jejíž informace jde
- Mediace nelze provádět se stranami intoxikovanými nebo těmi, které mají vážné psychické problémy, které omezují jejich schopnost úsudku
- Cílem mediace je dosažení dohody, která je oběma stranami vnímána jako přijatelná
- Strany mohou odstoupit od mediace v kterékoliv fázi procesu, aniž by bylo nutné sdělit důvod
- Mediátor může od mediace odstoupit z vážných důvodů

III. Povinnosti mediátora ke kolegům

- Mediátor by neměl vědomě vstupovat do žádného sporu mediovaného jiným mediátorem bez předchozího souhlasu všech zúčastněných
- Během procesu mediace se mediátor vyvaruje projevů kritiky kolegů. Kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem

IV. Povinnosti mediátora k profesi

- Mediátor si je vědom toho, že nebude posuzován pouze jako individuální osoba, ale také jako reprezentant organizace

- Mediátor se průběžně vzdělává a zvyšuje svoje praktické i teoretické dovednosti v mediaci
- Mediátor by měl mediovat jen v té oblasti, pro kterou je kvalifikovaný zkušeností nebo výcvikem

V. Povinnosti mediátora ke společnosti

- Mediátor v procesu mediace dbá na to, aby byly brány v úvahu nejen zájmy stran, ale i zájmy společnosti

VI. Řešení stížnosti

- Stížnosti na porušení Etického kodexu mediátorů ČR řeší Etická komise AMČR. Etickou komisi AMČR jmenuje Rada AMČR.

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR Č. 1 RESPONDENT DR

žena, 58 let, pracovní mediace, 20 let praxe, Praha

- Kterým kompetencím, ve Vaší mediátorské praxi přikládáte největší důležitost a proč?

„Obecně myslíte, jo? Hmm, no tak určitě ten mediátor musí dobře znát ten proces mediace. Takže vyznat se v tom proč začínám s těmi lidmi třeba separátním jednáním. Jsou kauzy, které je dobré začít separátně, protože ty lidé si už tak jdou na nervy, že se nemůžou dát posadit k jednomu stolu. Takže on si dokáže definovat proč si pozve strany zvlášť. Anebo naopak zda si pozve hned všechny strany dohromady, a jakým způsobem má řídit ten proces. Já tím, že sedávám v komisi, která zkouší nové mediátory, tak jsem si uvědomila za tu dobu, co jsem seděla asi v těch... no, možná už v deseti komisích, že lidé často umí nebo se v nějakém výcviku naučí takové ty praktické komunikační dovednosti, ale zapomínají propojovat tu komunikaci s tím procesem. A konkrétně uvedu příklad, že takovou tu důležitou dovedností mediátora je, aby uměl stranám ve vhodný okamžik, aby jim uměl shrnout, jaké jsou zájmy jedné, druhé, a jaký je jejich společný zájem. Protože pokud on jenom s nima dobře komunikuje, ale nepopisuje jim ten společný zájem, tak se pak stává, že naopak ty strany se čím dál víc názorově od sebe vzdalují, a vlastně on, aniž by to chtěl, tak mezi nimi vytváří vlastně bariéru toho zablokování se každé té strany zvlášť k té pozici, kterou zaujímají. Jo, čili jedna tvrdí například „musí to být černé“ a druhá říká „ne, musí to být bílé“. A on zapomene mluvit s nimi o tom, že ale oni chtějí řešit situaci, a směřuje je do toho budoucna.“

- A to je právě ta znalost toho procesu mediace.

„Tak tak tak. Tam vidím tu znalost toho procesu. A už jsem zmínila, že teda by měl umět komunikovat, jo. To znamená vhodně reagovat a parafrázovat, přerámcovat, když někdo mluví příliš vyhoceným způsobem... Prostě tam jsou - je to jako stavba domu, jo, máte nějaké základy, ty jsou v komunikaci - v dobré komunikaci - a v tom umět i zrcadlit pocity těch lidí, vyznat se v tom kdy jak má dávat na jevo těm stranám, že s nima jde v tom procesu... Čili to jsou kromě komunikačních dovedností i ty dovednosti takové té neformální neb neutrální a neformální komunikace, tedy jednání s lidmi tak, aby on se stal opravdovým prostředníkem. Aby v té komunikaci šel s každou tou stranou, ale zároveň pořád měl na mysli ten jejich společný zájem. No a to jsou ty základní věci no a na to se právě staví tyhle ty dovednosti mediační, čili procesní, aby věděl kdy už je čas, nebo kdy už se zdá, že je čas posunout se dál, to znamená hledat s nima řešení, jo, a nebylo to příliš brzy a nebylo to ani moc pozdě. Protože to je zajímavé, že když vnímáte jako třetí osoba - třeba právě při těch zkouškách mediačních, protože já už jsem dlouho neseděla jako třetí osoba, tak si to už moc neumím představit, ale tam si všímám toho, jak ty strany buďto se nastartují mediací k tomu řešení, anebo jak naopak se vytváří mezi nima blok, a jak ta mediace nefunguje. Ale není to tím, že by to nebylo obecně možné to řešení, ale já někdy

se musím těžko bránit tomu nevstoupit do toho a nezačít to řídit sama, jak by to mělo být (úsměv). Takže to se tam takhle někdy trápím.“

- Myslíte si, že co se týče tady těch schopností komunikačních třeba, že to se dá naučit? Anebo že člověk k mediaci musí mít také nějaké vrozené vlohy?

„Do určité míry. Já bych řekla, jsou lidi, kteří to mají úplně vrozený, kteří se to nemusí učit. Ale to jsou takový dvě procenta populace, jo, víc ne. Většina z nás potřebuje mít - a to já považuju za důležitý předpoklad - že mají cit pro situaci a dokáží vnímat, co se děje v té situaci nejenom komunikačně, ale i jinak. Protože - asi jste to slyšela - že jsou různé roviny v komunikaci, a něco člověk říká, ale něco jiného tím myslí. A to je vlastně to, co musí mediátor velmi bedlivě po celou dobu sledovat, a stále se doptávat a hledat. Jestli je to, jak on to slyší, skutečně to, co mu ten člověk chce říct, jo. Takže to je taková, řekla bych, velmi důležitá dovednost, a někteří lidé, jak to vídám kolem sebe, prostě tuhleto... tenhleto cit pro situaci nemaj. Jo, že oni pak - a to je důsledkem toho je nebo se to projeví v tom procesu mediačním, že oni se špatně pohybují v těch fázích mediace. Že buď to moc rozpitvávají tu úvodní etapu, a třeba se i poctivě snažej tam vydolovat ty podstatný myšlenky... ale dělají to tak jako bych řekla školometsky, tak naučeně, jo škrobeně.“

- Že nemají takový ten cit přizpůsobit se té situaci...

„Tak tak tak. Kdy už oni tam nevnímaj, že ty strany už by chtěly jít dál. Tak to bych řekla že pokud ten, kdo se učí mediaci má tenhleto cit - bych řekla sociální inteligence taky - pokud ji má v dostatečné výši, tak se dá naučit a vypěstovat ta citlivost a vnímavost tak, že potom to v praxi nedělá problém. Ale zažila jsem lidi, kteří byli dobrý, šli rychle a vlastně během základního výcviku byli schopný mediovat. Těch bylo méně, to bych řekla že bylo možná 10 procent absolventů, co jsem viděla, toho základního výcviku za ty léta... Pak je většina, což je takových možná 60 procent lidí, kteří potřebují ty znalosti teprve praxí dostat do sebe, jo... A pak je možná 15 - 20 procent lidí, kteří v tom tápou, a buď se to učí hodně dlouho a nebo dokonce pak je to přestane bavit, protože sami cítí, že jim to nejde, že je to nad jejich možnosti.“

- Děkuju moc. A je některá kompetence, bez které si výkon té vaší konkrétní mediátorské praxe vůbec neumíte představit?

„Jak jsem říkala, ta sociální inteligence asi. Nebo ta emoční inteligence, jo, čili cit pro situaci, cit pro lidi, tak bez nich to nepůjde.“

- Hmm, děkuju. Další otázka: Čím myslíte, že se ta oblast pracovní mediace liší od ostatních oblastí a kterou kompetenci musíte v pracovní mediaci využívat více než v jiných oblastech?

„No, já bych řekla že, já teď poslední dobou často řeším nějaké sporné situace, které vyplývají z chybného řízení. A jsou to spory buďto uvnitř pracovního týmu, nebo tým versus vedoucí a nebo jsou to i mezi sebou lidi, ale to jsem už říkala - to může být třeba jen dvojice pracovníků, a nebo to je nějaký vliv, kdy třeba skupina uvnitř organizace rází nějaké nové myšlenky, ale naráží na ostatní svoje třeba nebo ty struktury, které jsou kolem nich. A teď tam vznikají ty tlaky, a oni to prostě potřebují řešit. Ojedinele jsem taky řešila věci týkající se vyřizování nějakých stížností, které byly já nevím pro členy nějakého oddělení pro stížnosti a klient, jo. Takže to byly taky takový pracovní řešila bych spíš takový klientsko - organizační, nebo tak. A to taky bych zařadila do té oblasti pracovních, protože tam jsem se setkala s tím, že nebyly vyjasněny kompetence právě v tom oddělení pro vyřizování stížností nebo v tom týmu, který něco měl udělat. A vlastně stížnost klienta se týkala těhleto nevyřízených záležitostí. Takže tam oni potom si potřebovali dohodnout mezi sebou, a pak teprve jednat s tím klientem. Na tak co bych řekla že je dobré, nebo co je výhoda spíš, si myslím, že ty pracovní právní věci nebo vůbec řešení konfliktů uvnitř organizací může dělat jakýkoli mediátor, tam bych neviděla nějakou kompetenci speciální. Někdy se hodí mít jako konzultanta a říkám to že to není úplně nutné - v oblasti pracovní-právních předpisů nebo zákoníku práce - mít znalosti z toho. Jo, ale zase dá se to řešit i třeba konzultacema. Když si mediátor není jistý, tak aby to pořešil s právníkem. No a co se hodí, tak mít zkušenosti manažerské. Protože rozlišit co je někdy i pro ty lidi, nebo mít vhled, co je otázka špatného řízení, a co je otázka jenom lidských vztahů v tom nějakém konfliktu, který existuje. Tak může to pomoci. Ale neřekla bych, že je to primární. Protože ty lidi na to většinou upozorní sami potom v tom průběhu procesu.“

- Dobře. Děkuju. Teď jestli se můžu zeptat na oblast vzdělání Jakého vzdělání v oblasti mediace jste dosáhla, a myslíte si, že mediátoři v ČR jsou v mediaci dostatečně vzděláváni?

„Aha... No tak nejdřív začnu tou první částí otázky - jaké já mám vzdělání. Já jsem absolvovala několik úvodních kurzů pro mediaci ještě začátkem 90tých let, kdy sem jezdili zahraniční lektori, a to bylo jak v oblasti bych řekla obecné mediace nebo obecně využitelné mediace, tak jsem měla třeba i výcvik na rodinnou mediaci. A pak jsem sama absolvovala zahraniční stáž ve Spojených státech, což mi dalo hodně, protože jsem viděla řadu mediátorů, jak pracují s různými klienty a různé kauzy jak se řeší. A tady u nás jsem vlastně žádné kurzy neabsolvovala, protože v té době - já pracuji vlastně pro nevládní organizaci, která se snažila zavádět mediaci jako první vůbec v České republice - a my jsme se stali rovnou těmi lektory, jo. Takže jsme se i s našimi účastníky vlastně spolupodíleli na tom, že jsme vytvářeli metodiku vzdělávání, a tenkrát to byl takový menší tým lektorů a pomáhaly nám v tom i ty naše zahraniční zkušenosti a lektori ze zahraničí. No a to, co si myslím, jak to vypadá tady u nás - mám z doslechu jo informace - neabsolvovala jsem žádný výcvik tady, že ta... ty varianty učení nebo výuky mediátorů jsou na různé kvalitativní úrovni. A mám třeba i reference od lidí, kteří absolvovali některý typ vzdělávání a pak ještě přišli na náš kurz, respektive na kurz, který vedu já. A takže od nich vim, že mi říkali, že to co dělám já je velmi srozumitelné a že kolikrát jim sešlo to, co

jim nesešlo jinde. Nechci se tady stavět do role nějakého nadlektora, to rozhodně ne. Já se taky domnívám, že mediace je tak specifický nástroj, že člověk potřebuje i určité období, aby se srovnal. Nebo aby si tu koncepci mediace sám v sobě upevnil, a tudíž když absolvuje jeden typ školení a pak třeba absolvuje i to naše, tak se mu to nabaluje jako sněhová koule, jo. Že on potom má větší jistotu a že i to trénování, který já taky dělám jako pokračovací - taneční ☺ - pokračovací kurzy pro ty, co už absolvovali ten základní kurz, tak že má význam, protože lidi si můžou v bezpečném prostředí ověřit zda to, jak to dělají, dělají dobře, nebo tak, jak by se to dělat mělo. Takže máme tam modelové situace a na nich se to zkouší. Takže já vám odpovídám obecně. Myslím si, že je škoda, že tady do toho zákona o mediaci se nedostalo to, co jsem byla svědkem že se připravovalo v roce 1997, a potom o pět let později, kdy to byl dokonce nějaký projekt, na kterém spolupracovaly tři skupiny odborníků, a ty měli zkušenosti z různých oblastí mediace, ze soudnictví... Byli to lidi, kteří měli zahraniční zkušenosti, a snažili se připravit koncepci jak pro zkoušky mediátorů, tak pro vzdělávání a vůbec pro znění toho zákona. A bohužel ten zákon, který byl nakonec - nebo ono je to jedno, já bych řekla bohudík, že byl vůbec schválen - ale nedostaly se do něj některé ty kroky, které jsme právě připravovali. Třeba zrovna ty podmínky pro vzdělávání mediátorů - co by měly ty vzdělávací instituce dělat, nebo v jakém rozsahu by se měli vzdělávat, prostě aby byl akreditovaný program pro vzdělávání mediátorů - to se do zákona nedostalo. Takže pořád se to dělá tak jako jak to kdo považuje za důležité.“

- Ale jsou přece mediátorské zkoušky...

„Ano, to dělá ministerstvo pro lidi, kteří chtějí být zapsaní u ministerstva, nebo to dělá česká advokátní komora pro advokáty. U těch zkoušek právě já sedávám. U obojích. Takže mám srovnání. Ale vidím, že ty lidi jsou velmi různým způsobem připraveni. A často je to nedostatečně.“

- Takže vlastně není daná taková ta jak říkáte akreditovaný program vzdělávání - není jednotný.

„Ne, vůbec ne. Tady možná došlo k nějakému třeba i šumu informačnímu, který vytváří Asociace mediátorů, která se tváří jako akreditační centrum pro mediátory, ale oni nemají nikde žádnou... Jako to není akreditační ministerská. To je jejich. To je stejný, jako kdyby jste si vy dohodla se svými kamarády, že si vytvoříte akreditační centrum, a kdo absolvuje u vás, tak ten bude akreditovaný, a ostatní nejsou akreditovaní. Jo, takže takhle to oni maj.“

- Ale ty zkoušky tedy už v zákoně ustanoveny jsou, a ty dělá ministerstvo. Slyšela jsem, že jsou nesmírně obtížné...

„Nee, tak...“

- Že je tam třeba poměrně vysoká znalost zákonů taky...

„To jo, to jo. Je tam část zaměřená na znalost zákonů a znalost toho procesu nebo vůbec jako takové zázemí k mediaci. Takže je tam teoretická část, která se dělá formou testu, a pak je tam praktická část. Zatím to vypadalo tak, že tu teoretickou část udělalo já si myslím že 80 nebo možná i více procent těch uchazečů, což je zase docela dobré. Ale tu praktickou část udělá zhruba tak polovina napoprvé.“

- Takže ta praktická je ta těžší?

„Hmm, ta je těžká, protože právě lidé nemají zkušenosti z praxe ze své většinou, ale mají zkušenosti jenom z toho výcviku. Takže tam vidím často, že jsou to jen takové ty naučené školní pomocné postupy, ale ti lidé nevědí proč to dělají a jak to může fungovat. Což samozřejmě není jejich chyba. Jak to mají zkoušet, když jo, to je trošku začarovaný kruh, když nemůžou být u nikoho na náslechu, protože mediátorů bylo málo ještě než se vůbec začali nějací zkoušet, takže kde se to měli naučit... Ale zase tam třeba bylo nevhoda - protože já jsem byla několikrát i na Advokátní komoře - a tam jsem viděla, že řada těch advokátů neumí vypadnout z těch svých stereotypů advokáta při práci s klienty, takže oni tu mediaci nedělají jako mediaci.“

- Mají potřebu podsouvat svůj návrh řešení...

„Ano, ano. Tak tak tak. Příliš brzo skáčou do té etapy hledání řešení.“

- Dobře takže když bysme se vrátili k té kompetenci, kdy říkáte, že ta praktická část zkoušky je ta náročnější - to mě zaujalo - tak proč myslíte - co je to úskalí - proč to ty lidi nezvládnou? Je to nedostatek praxe nebo třeba jim chybí některá z těch kompetencí?

„Já bych řekla, že oni si to ještě nepospojovali, jo. Že oni to vidí izolovaně. Asi tak jako když se učíte ve škole v dějepise, jak byly jednotlivé ty epochy, a teď vás ta učitelka vždycky velmi svědomitě provede tou epochou, ale vám vůbec nesepe, jak ty epochy na sebe navazovaly, a proč vlastně vznikla nějaká nová epocha. Proč se dělo tohle zrovna na tomhle místě historicky. Takže vy máte útržky, a když je potřeba, tak máte tu lexikální paměť a řeknete si „jo to tenkrát bylo tak a tak“ jo, ale nevíte proč.“

- Takže je to až ta praxe, která jim to „pospojuje“?

„Já se domnívám, že hodně se dá právě těmi nácviky pro ty lidi pospojovat to, co je v té teorii a to, co chce ten život. Já jsem dělala pro jednu trojici dam které se chystaly na zkoušky takové pokračovací semináře, a oni teprve jak jsme modelovaly a já jsem to nahrávala, a pak jsme si to pouštěly a rozebíraly jsme co mohly udělat, nebo jsem do toho vstoupila a začala jsem to mediovat já... A voni říkaly „vám to ale jde“ jo, a já jim říkala ale „dívejte se, vždyť já jsem tam dělala to a to“ a ony „ahá jo jo“...

- Takže je to třeba v úplně malých detailech?

„No, je to v tom uchopení... Jo, je to přece jenom... Ta mediace jako proces má, je velmi logická, nebo ten proces je velmi logický... ale proč to udělám zrovna teď nebo proč to udělám teď - to chce ten cit pro situaci.“

- Jsme zase zpátky u toho citu. A ten se naučit nedá. A ještě když bych se zeptala - na těch Vašich kurzech, které vedete - učíte také třeba komunikační dovednosti?

„Ano. Já to dělám ve čtyřech dnech ten základní výcvik; a dva dny jsou věnované jenom komunikaci a porozumění tomu co se děje a proč ty dovednosti používáme a že to je zejména tedy pro tu první část - jako nemyslím tím teď vysloveně úvod do mediace - ale když máte klienty, tak s něma uděláte takové ty tanečky na úvod, kdy jim říkáte proč vůbec, nebo co se bude dít, jak to bude vypadat... takové to zasvěcení do toho procesu. Ale pak s něma začnete už vlastně výpovědi - jak vidí tu situaci - a vy jim nasloucháte a už jim pomáháte, abyste se dověděla co je za těmi výroky, jo... Sledujete ty jejich zájmy, potřeby, a tak v těchto těch úvodních časech je klíčové umět komunikovat, no ale potom už je důležité umět vést ten proces. Řada lidí si myslí, že když budou umět komunikovat, tak že jim to stačí. Takže my máme dva dny v tom výcviku na tu komunikaci, a zrovna příští týden budeme mít ten druhý dvouden s jednou skupinou asi dvanácti lidí, kdy už se budou učit ten samotný proces.“

- Děkuju. Je ještě něco, co byste chtěla na téma kompetencí mediátora dodat?

„No, ono se mluví třeba o etice pro práci mediátora. Jo, a to bych řekla taky, že jsou určitá pravidla, která by mediátor měl v sobě mít zažitá, a přes která by neměl nějak se přenášet, jo. Vymstí se mu to. Takže i ta etika práce myslím, že by se hodila v těch kompetencích zmínit.“

- A nějaký etický kodex mediátora - existuje určitě...

„Určitě určitě. Já myslím že zrovna ta Asociace mediátorů, kterou jsem zmínila ho převzala od nás, protože tu asociaci mediátorů vytvořili lidé, kteří byli v tom lektorském týmu, se kterým jsme vytvářeli pro tu naši neziskovou nevládní organizaci vůbec systém zavádění mediace v České republice.“

- A máte za to, že je dostatečně rozšířena, že se skutečně dostala mediace do té společnosti?

„Ne ne, vůbec ne, jsme pořád ještě na začátku. Ale víte co, to vůbec nevadí. Já jsem hodně cestovala po Spojených státech a byla jsem v kontaktu s různými institucemi, které to dělají, jsou zavedené, fungují třeba 20, 40 let jo. Mluvila jsem se soudci, mediátory jako

takovými, s asociacemi mediátorů... A i když tam tu mediaci dělají mnoho desetiletí, tak pořád, když se zeptáte běžného člověka, jestli ví, co je to mediace, tak prostě neví, jo. Ale ono to nevadí. Prostě člověk ve chvíli, kdy má nějakou potíž, kterou potřebuje řešit a začne se obracet na odborníky, tak v tu chvíli je důležité, aby advokáti, aby i soudci, aby sociální pracovníci, kteří pracují s rodinami, jo, aby třeba i určitá oblast konzultantů, kteří fungují pro managementy firem, aby věděli, že tenhle ten nástroj tady existuje. Podobně jako supervize nebo podobně jako koučování, jako další věci. Že je to zkrátka jedna z možností.“

- Tak jo, moc děkuju!

PŘÍLOHA P IV: ROZHOVOR Č. 2 RESPONDENT OV

muž, 41 let, trestně-právní mediace, 12 let praxe, Zlínský kraj

- Kterým kompetencím, ve své mediátorské praxi přikládáte největší důležitost a proč?

„Nevím, jestli dokážu odpovědět takto, protože tam je široká plejáda znalostí a kompetencí, který člověk musí ovládat.... První a asi nejdůležitější úplně - komunikační dovednosti. Takže komunikace. Zvládat komunikaci. Tady toto.“

- A je... zkus přijít ještě na nějakou jinou krom té komunikace, když říkáš, že je to širokej záběr... tak krom té komunikace, která je úplnej základ...

„Ta komunikace mě napadla jako taková úplně nejobecnější, jo, že do toho to prostě spadá. Je to umění připravit se, jednak mít znalosti trestního práva, obecně vědět co se děje v tom řízení, co můžu já, co může ten člověk, co může pachatel, co může ten poškozený, to znamená znalosti zákonů nejenom trestní zákon, trestní zákoník, trestní řád, ale potom taky zákon o obětech trestné činnosti, občanský zákoník, a tak dále. Prostě všechno tady tohle je propojené a do určité míry jim nahrazuju - alespoň pro ně - advokátní činnost, to znamená právní poradenství, což by se nemělo zaměňovat, ale prostě bohužel jinde se nedozví žádné informace, tady očekávají, že se dozví alespoň ty základní, často se doptávají, takže z tohoto důvodu si nemůžu dovolit, abych jim říkal nějaké nepřesnosti, nebo něco, co není pravda.“

- Hmm, takže ta odborná kompetence - znalost těch zákonů a tohle - to považuješ za nejdůležitější?

„Já bych to netroufal jako nejdůležitější, ale tam to nějakým způsobem do sebe všechno zapadá.“

- Hmm, a když se vrátíme k té komunikaci, tak co třeba z té komunikace? Jaký dovednosti musíš v rámci té komunikace prokazovat během mediace?

„Hmmm... být flexibilní, zůstat nestranný, hmm... nezávislý, překonávat - být nad věcí, zůstat nad věcí po celou dobu, reagovat na to, kterým směrem se vyvíjí ten rozhovor - ta mediace, vnímat v jakém stavu je ten i druhý člověk nebo kdokoli z té skupiny, umět na to včas zareagovat tak, aby nějakým způsobem se to posouvalo tím žádaným směrem, hmm... dokázat reagovat na agresivní chování, na nepatřičné, vzbuzovat důvěru, umět je nějakým způsobem motivovat, možná bych se nebál použít slovo i „manipulovat“ ale v dobrém slova smyslu - přesvědčit je, že takhle cesta je ta správná, že prostě je lepší se zkusit domluvit, najít řešení takové, které vyhovuje oběma stranám, že jsou taková řešení, která mohou být vítězná pro obě strany, že u toho soudu je to přeci jenom často o tom, že vyhraje jenom jedna strana a druhá odchází poražená

a v podstatě za ně rozhoduje ten soudce, který řekne „bude to tak protože podle mého názoru je to tak správné“, což tady to může být i jinak.“

- Hmm, zmínils to agresivní chování... jak třeba si počínáš v takových situacích, kdy se to takhle nějak emočně vyhroťí?

„Myslím si, že zase je to trošku jednodušší než v netrestní mediaci, protože tady zaprvé jsou jasně rozdělené role. Na jedné straně je pachatel, na druhé straně je poškozený. Pak je to taky o tom, že ačkoliv já jako trestní mediátor probačně-mediační služby jsem nezávislý, nestranný, ale na druhé straně mě vnímají jako státního úředníka, který - podle nich - má kompetence k tomu, aby nějakým způsobem ovlivnil to trestní řízení, aby to trestní řízení posunul někam jinam. Takže je tam určitý respekt i třeba strach, protože si nemůžou dovolit to, co by si jindy dovolili, hmm... to je jedna věc, a pak jsou taky ta pravidla - to jak funguje i další mediace - normální. Ale je to o tom, že se na začátku říkají pravidla: co se může, co se nesmí, a já je na to hned vlastně upozorňuju, tam je zase důležité včas reagovat na to, klidnit, když vidím, že je už někdo výbušný, tak mu dávat prostor k tomu, připomínat mu, že se na něj to slovo dostane, že ať si teďka něco zapíše, a dávat mu ten signál, že to vnímám, ale že teď prostě ne, že teď má slovo někdo jiný a on si svoje taky bude moct říct potom.“

- Dobře, děkuju. Je nějaká kompetence, bez které si výkon mediátorské praxe neumíš vůbec představit?

„Ta komunikace asi. Asi u ní zůstaneme. Protože vím že zase plno kolegů má s tímhle problémem, myslím si, že to chce i - teď mě napadla další vlastnost - určitá odvaha. Je je to hodně složité přistupovat takhle k lidem, kteří jsou často mnohem starší, mnohem zkušenější, aaa nějakým způsobem zde být jako ten - ne vůdčí typ - ale jako ten, který to posvěť nějakým způsobem, před kterým se můžou otevřít, který je má někam posunovat, a vím že plno kolegů třeba tady tohle nedělá úplně od srdce tím, že se s tím těžko sžívají s takovou rolí, že oni jsou naráz..hmm.. Je to asi nejtěžší disciplína tady tohle v rámci probační-mediační služby, protože na všechny ty další věci, které tady děláme tak jsou jasné metodiky: jak postupovat, co říkat, a jsi tady jasná autorita, která opravdu když oni to neudělají, tak fajn teďka když to neuděláte tak já to dávám soudu, soud vás pošle do vězení, a je to jasně dané a je to na nich jestli to udělají. Ale tady ta mediace je úplně o něčem jiném - je to dobrovolné, oni jsou tady dobrovolně, a já mám se postarat o to, aby to chtěli, aby se otevřeli, aby z těch svých postojů, které mají navenek přešli na zájmy, co se pod tím skrývá, aby se otevřeli. Takže tam musí fungovat i ta důvěra - máme další vlastnost nebo dovednost - která musí fungovat, musí ji vnímat i oni aaa aby se prostě dokázali otevřít a nebáli se že to třeba bude zneužitě. Já vždycky říkám na začátku, že nejsem ani policista, nejsem ani soudce, já jim neříkám, co si kdo zasloužil, co kdo udělal, co jak bude dál... Já jsem tady od toho abych jim pomohl, aby se domluvili. A nikdo jiný jim do toho nebude mluvit v tuhle chvíli.“

- Čím myslíš, že se tvoje mediátorská praxe - a myslím, že už na to bylo částečně odpovězeno - liší od těch ostatní oblastí mediace, a kterou z kompetencí musíš ty na rozdíl od nich využívat více, jestli je taková?

„Hmmm.... já si myslím, že civilní mediace je těžší. Tím, že to můžu srovnávat v rámci praxe, tak mám za to, že ta trestní ... u té trestní je v naprosté většině jasně daný problém, jasně daný konflikt, který je popsán v trestním zákoně, a není ani moc prostor k tomu, aby se mohl otvírat dál, a ani to není často. A dám příklad - třeba byl jeden problém - byl konflikt mezi sousedama, a v rámci té mediace nebo prvních pohovorů vyšlo najevo, že to jsou sousedi, co už tam spolu válčí dvacet let, a v podstatě toto je jen vyústění těch dvaceti let vzájemných naschválů nebo toho, co jedna strana považuje za nefér vůči té druhé a v podstatě já jsem měl dvě možnosti, že z hlediska toho trestního bych ošetřil ten jeden konflikt, který byl, že se tam zaplatí nějaká náhrada té škody, a tím je to splněno podle té trestní; anebo do toho půjdeme hlouběji, a budeme odkrývat to, že před dvaceti lety tam vedla cesta tak, teďka vede tak, ten to tam nechal, ten udělal komín nasměrovaný na tu stranu.... A tenkrát jsem do toho šel třeba i přes nevoli orgánů činných v trestním řízení, protože pro ně to bylo naprosto nezajímavé, protože to se netýkalo trestního řízení. Říkali jako proč teď budeme řešit jakýsi cesty a vždyť je to trapný a tak podobně... Ale já mám zato, že právě tímhle se ošetřilo do maximální možnosti to, že se takový konflikt už nebude opakovat znovu. Že kdyby se ošetřilo jenom to, že je tam náhrada škody, tak ten jeden by to bral jako nefér jednání, nebo pořád by tam viděl křivdu v tom, a pořád by tam bylo to napětí a měli potřebu si něco dál dokazovat a dělat si naschvály. Jo, takže v tomto je to trochu jednodušší ta trestní mediace, protože ten konflikt, ta mediace je tu hodinu, maximálně dvě. Dýl trestní mediace nejsou, což za dvě hodiny v civilní mediaci neuděláš nic. Maximálně přijdeš na to, o co jim vlastně jde, jo. Takže: je to mnohem kratší, jsou tam jasně dané role, to znamená... on ten pachatel se v podstatě - ať chce nebo nechce - nebo tak - protože oni to dělají velmi často a nejčastěji proto, aby to nešlo k soudu, aby tam byl odklon - a jednou z těch podmínek je doznání toho pachatele. To znamená on může stokrát říkat že ho uhodil jen jednou, prostě v rámci policie má za to, že ho uhodil pětkrát, a pokud chce ten odklon, on se musí doznat k tomu, že ho uhodil pětkrát. Takže v podstatě ty role jsou dané nějakým způsobem. No, navenek to jde tímhle směrem, oni si tady můžou říct: „jo, fajn, možná to bylo míňkrát než pětkrát, možná to bylo třikrát“, ale to je mezi něma prostě že si to nějakým způsobem vyřeší, ale ve finále je to prostě dané takto, aby to prostě nešlo k soudu. Všechno má svoje plusy - mínusy. Mínusem je to, že řekne, že ho uhodil pětkrát, i když si myslí, že ve skutečnosti čtyřikrát nebo třikrát, na druhou stranu plusem je to, že to nejde k soudu a vyřešeno je to tímto způsobem. A má na výběr, nikdo ho nenutí aby kývl na to, že ho bouchl pětkrát, jo. Takže prostě je tam, jsou jasně dané role, je to kratší, méně obsáhlé, méně obsáhlé ty konflikty. Když si vezmeš civilní nebo rodinnou,

tak tam je třeba deset témat, které je potřeba ošetřit, od péče o dítě, výchova, a tak dále...

- Takže myslíš, že je to spíš jednodušší, ten trest. Že není nějaká kompetence navíc, kterou by - krom té odborné, kterou jsme zmínili - znalost těch zákonů...

„Ale tak ono zase i při té civilní musíš mít znalost zákonů, protože tam zas toho občana, rodinné právo, rozvodové, ať prostě je nenutíš do něčeho, co není v souladu se zákonem a byli by sami proti sobě. Ale znalost těch trestních zákonů, no. Ale zase jo, že se setkáváš se... možná je to těžší v tom, že se tady setkáváš s lidmi, kteří jsou ... ty konflikty bývají mnohem bolestnější. Je samozřejmě rozdíl když je nějaký firemní spor, jo, nebo rodinný, kde se ti lidi chtějí slušně rozvést, tam to zase samozřejmě má do jiných směrů hluboký dopad... ale když si vezmeš dopravní nehodu, kterých tady bývá nejvíce, tak to jsou často zranění, trvalé následky, vážné nějaké onemocnění a podobně, zasáhne to celou rodinu, mockrát tady se stalo, že ti lidi brečeli jak jedna tak druhá strana, což se třeba při té rodinné zas tak často neděje, spíš výjimečně. Takže možná emočně nabitější. Ale já nejsem si úplně jistý, jestli bych to nazýval pravidlem. Z mých zkušeností bych řekl ANO, emočně jeto tady nabitější to trestní. Protože jsou tam větší křivdy, větší následky. Tak asi.“

- Řekl bys teda, že mediátor trestní mediace musí umět líp zvládat ty emoce? Nebo musí je umět zvládat?

„Určitě je musí umět zvládat. Jakmile tomu podleheš a přestaneš je zvládat, tak to nedoveđeš do konce. Protože to je přesně ta role toho mediátora, že v okamžiku, kdy tam lítají ty emoce, tak ty nesmíš podlehnout, musíš to udržet, zvládnout, využít ji do nějaké míry, ošetřit ty emoce, protože ta mediace slouží i k tomu, aby si to vyříkali, domluvili se nejen jak to bude po té materiální stránce, ale právě aby ošetřili ty svoje emoce, aby odcházeli s tím že se třeba vybrečeli, ale fajn - já jsem tohle třeba potřeboval, i když teďka je mi mnohem líp. Tohle by mělo být tím cílem té trestní mediace - že to ze sebe dostali, že ten poškozený měl možnost říct tomu pachateli „já bych měl sto chutí tě uškrtit, žes mi udělal něco takovýho, mě to stálo tady tohle tohle tohle, hrozný problémy...“ a ulevilo se mu, že mu to řekl. Nebo třeba měl jsem mediace s pozůstalýma rodičema od dopravní nehody kdy se kluk zabil na motorce. To bylo bylo tak silně nabitý emočně, to tady ty rodiče brečeli, nařikali jako, hrůza největší... Těžko se zvládá něco takového samozřejmě, ale bylo vidět, jak jim to pomohlo, jo... v jednu chvíli tady byl chumel a všichni se objímali. Víím že kolegyně říkala taky že měla trestní mediaci - něco takového - dokonce tady přijel nějaký Kanad'an, který žil v Kanadě a emigroval, a taky tady měl autonehodu a přijel z té kanady a byli hodně všichni věřící, takže to bylo hodně k tomu Bohu obrácené, a to bylo skoro snad jako bohoslužba, jo, že všichni brečeli, bylo to šílené, že se potom objímali a že se vzájemně podporují, aby to přežili, překonali... to bylo silné.“

- No ale jak to přežiješ a překonáš ty, když je to takhle emočně náročný?

„Mám sport, no! To je pro mě takový, že si člověk vyčistí hlavu... Vždycky říká žena moje, že když mi odpadne něco a nejdu sportovat, tak říká „ty budeš tak otravný!“

- Děkuju. Teď ještě ke vzdělání bych se ráda zeptala - jaký vzdělání v oboru mediace jsi dosáhl, a s tím souvisí, jestli si myslíš, že mediátoři v České republice jsou dostatečně vzdělání pro výkon své praxe?

„No, tak co se týče mě, tak jako probační úředník musím absolvovat kvalifikační vzdělávací kurz, to je povinné KVK vlastně rok, kde značnou součástí toho jsou jednak zákony a pak ta mediace. Tam se ty první kroky vždycky učí. Takže tohle jsem absolvoval. Vůbec - probační služba je hodně na vzdělání zaměřená, pořád něco vymýšlí, takže semináře jsou... Když zůstanu u sebe tak jsem vlastně semináře i vedl pro probační službu na mediace, a co mě nejvíc dalo, tak to bylo to, že jsem si po soukromé stránce vlastně zaplatil kurz a dělal jsem pod Asociací mediátorů České republiky, kde si myslím, že až tam jsem pochopil o čem mediace je a že díky tomu ji dělám na takové úrovni, jak dělám. Myslím si, že bez toho by to nebylo. A pak je ještě jedna cesta, která mi pomohla, a to je vlastně to, vzpomínám si, že my jsme vlastně právě s Jitkou nastoupili do kvalifikačního kurzu, který jsme dělali spolu a byli jsme vlastně jediní dva na středisku v té době a bylo tam víc takových kolegů, kteří byli ve stejné situaci. A oni říkali, že podle zákona může mediaci dělat jenom probační úředník, my nejsme úředníci, úředníkem se člověk stává až po kvalifikačním kurzu a po zkouškách udělení, no a „takže my je dělat nebudeme“. A já jsem je prostě dělal od samého začátku, protože jsem říkal, to je blbý, když jsem získal kontakty s policajtem a státními zástupci, to teď nedělat, to mi přijde divný. Takže holýma nohama jsem do toho nějakým způsobem spadnul, a myslím si, že to mi taky hodně dalo. Těch mediací už od začátku měl hodně moc, a teda nechtěl bych se vidět, jak jsem je od toho začátku dělal. To muselo být hrozný...“

- Až ta praxe tě naučila?

„Určitě. Tahle a ta asociace. A samozřejmě na tom KVK na tom vzdělávání. No a co se týče vzdělávání, tak těžko říct, protože mediátora může dělat v podstatě kdokoli. Kdokoli se může nazvat, že dělá mediace, a je otázka co absolvoval. Ony jsou i různé víkendové kurzy a tak dále... Myslím si, že ten kdo absolvuje kurz pod asociací mediátorů tak dostává certifikát. Je to zakončený zkouškama, kde musíš natočit video, pak se to rozebírá před komisí a podobně... Že to je něco, co zajišťuje, že ten člověk by neměl být úplný looser a měl by to zvládat. Ale nevím co všechno jako existuje. Nezajímám se o to, různé vzdělávací semináře nebo nabídky... Takže to nemůžu posoudit. Ten, kdo chce dělat mediace a být na seznamu mediátorů aby je Ministerstvo spravedlnosti vedlo, tak ten musí absolvovat zkoušky na ministerstvu. Myslím si, že ty zkoušky jsou hodně těžké, a myslím si, že jsou šité na míru spíš těm advokátům, aby to

dělali. A jsou na takové úrovni - když jsem si četl ty podmínky - že myslím kdo to absolvuje tak by měl být taky dobrý a znalý těch věcí.“

- Dobře. Děkuju. A úplně na závěr - co bys ještě chtěl ke kompetencím mediátora dodat? Co tě ještě napadá?

„No, kompetencím... To s čím si myslím, že celá probační a mediační služba bojuje v rámci mediací, tak to je nedostatek času. Protože největší prostor pro ty mediace je v přípravném řízení. To znamená než rozhodne soud. V tom vykonávacím, tam se to moc často neděje, tam je jasně daná škoda, tam málokdy mají zájem se setkat ti poškození když jim to nabízíme. V tom přípravném je největší prostor k tomu, a tam to naráží na čas. Problém s časem, protože jsou nějaké lhůty, velký tlak je teďka aby se trestní řízení vedlo ve zkráceném řízení, to znamená 10 dní má na to policie, 10 dní státní zástupce, a v podstatě v tomhle mezičase se k tomu dostávám a s nějakým vždycky limitem 14 dnů abych já něco udělal nebo připravil..., někdy i týden! A to vlastně: zavolat těm poškozeným, oslovit je, dostat je sem každého zvlášť, domluvit případně mediaci..., ještě když do toho spadne nějaká pojišťovna a další takové, tak to je hodně náročné, ne vždycky to jde, i když je i možnost to prodloužit. No a to vlastně nějakým způsobem naráží do toho, že je takové znechucení potom, protože se nestihne všechno, co by se chtělo. Jsou to takové rychlovky, někdy mám pocit, že je to taková fabrika ta mediace, a my jsme do toho nějakým způsobem i tlačeni - „co nejvíc čáreček“ - je nějaký limit panem ředitelem daný, že dvě mediace by měly být na středisko na měsíc, jak to že vy na tom středisku nemáte ten limit splněný, co děláte proto, abyste to měli, a podobně. Že na jednu stranu se přišlo s tím, že my bysme měli dělat ty mediace, a tak je dělejme a zdůvodňujme jak to že je neděláme. Takže se dává na piedestal nějaká práce, která je dejme tomu za 4 dny hotová, je to nějaký spis, kde je pár listů, kdy je zavolám, oni se tady sejdou, proběhne hodinová mediace a je to hotové. A to je něco úžasného pro tu „čárečku“ a naprosto se dává do ústraní třeba úplně stejná situace, kde se ale nesejdou, kde je to jenom zprostředkovaně, ale kde je ošetřeno plno lidí, je to třeba tlustý spis - třikrát, čtyřikrát tolik práce, ale je z toho pouze „zpráva o spolupráci s klienty“, nikoli „zpráva o výsledku mediace“, tudíž to už není ta čárečka žádaná a v podstatě to nikoho nezajímá. Což je smutný, že to je zas o kvantitě nikoli o kvalitě. Ale tak to je asi všude, no... (úsměv)“

- Děkuju moc.

„Není za co. Hlavně aby to k něčemu bylo.“

PŘÍLOHA P V: ROZHOVOR Č. 3 RESPONDENT PK

muž, 49 let, rodinná mediace, 20 let praxe, Středočeský a Moravskoslezský kraj

- Kterým kompetencím, ve Vaší mediátorské praxi přikládáte největší důležitost a proč?

„Jednoznačně schopnost komunikovat. Petr Kříž - vynikající mediátor - už umřel - říkal, to si pamatuju do dnes „schopnost unést nejistotu“. Jo, že na začátku mediace si každý mediátor bez ohledu na délku praxe říká: „proboha, co já s tím budu dělat“. Takže ta nejistota a zvládnout tu nejistotu je podle mě základní kompetence; schopnost komunikovat jsem říkal, aaaa nevím, zatím mě nic nenapadá.“

- A proč ta komunikace je zásadní a ta schopnost unést nejistotu?

„Komunikace je zásadní, protože to je technika, jo, vlastně. A bez schopnosti klást otázky, parafrázovat, jo, používat „já výroky“... bez toho to nejde prostě, to je řemeslo. To je jako kdyby zedník neuměl míchat maltu. A proč ta schopnost unést nejistotu? Protože na začátku mediace je ten proces velmi křehký a ty lidi vlastně neví, co od toho mají čekat, a ten mediátor musí vnést jistotu. Musí být ten, kdo to ustojí ty různé animozity mezi těma lidma.“

- Říkáte, že komunikace je řemeslo. Můžu se zeptat, kde se mediátor může tomu řemeslu naučit nebo kde vy jste se mu naučil?

„Desítky kurzů, a já jsem se to naučil u profesora Wiggina, který dělal pro VŠ učitele obrovský takový seminář mediace, kde já jsem dostal certifikát, že jsem mohl učit mediaci na VŠ.“

- Umíte si představit, že by mediátor mohl dělat svoji praxi bez toho, aniž by absolvoval takový komunikační kurz?

„Bez komunikace to nejde. Není možná.“

- Že by třeba mohl mít vrozenou tu schopnost, nebo danou?

„Takle, když... hmmm... jak to říct. To je prostě řemeslo. Řemeslo musí umět. A řemeslo má nějaké... nevím, která rodina učí doma děti parafrázovat. Jo, on to může mít přirozeně, přesto musí vědět, že teď může použít třeba techniku parafráze, v tuhle chvíli a proč. Jo, takže tohle se musí naučit, ale není to nic... já mediaci nepovažuji za nějaké velké umění nebo vědu. Já jsem schopný mediátora naučit za víkendový kurz, ani to ne. Jo, takhle, pokud je někdo tupý a tvrdý, tak se to nenaučí nikdy.“

- Takže nějaké vlohy přece jen asi dané být musí částečně...

„Ano, částečně ano, jako u všeho, jo? Když chci dělat kotrmelece, tak prostě musím mít ohebnou páteř nějakým způsobem a podobně, jo. Ale není to nějak zásadní. Řemeslo je podstatné, to znamená klást otázky, parafráze, ten „já výrok“, případně nějaké techniky na zklidnění těch lidí, ale jinak si vystačím... No a potom samozřejmě ta technika; znalosti že

co jsou fáze mediace. Jo, aby věděl, že... Já vždycky říkám, že je zásadní vědět: do které fáze vstupujem, to znamená s čím tam přicházíme, a teď je tam ten proces, který se dělá nějak, většinou jsou tam nějaké ty otázky a tak... a co je výstupem, jo... Výstupem nějaké fáze je dohoda, výstupem další je zatěžovaná dohoda, předtím je zase výstupem nějaké části seznam zájmů a tak dál a tak dál, jo. Ale čili to řemeslo ale je vlastně primitivní. A možná bych i řekl že... jak bych to pojal... ano, může být i talent, ale 95 % populace může dělat mediátory, jo. Těch 5 % to dělat nemůže, protože mají třeba nějakou patologii, jo, nebo něco takového. Takže já to možná upravím, ten výrok: Každý může dělat mediátora, pokud je v normalitě, zdraví, nemá nějaké patologie.“

- Bez které kompetence by nebylo možné Vaši mediátorskou praxi vůbec uskutečňovat?

„Bez schopnosti klást otázky, což nevím, jestli je kompetence. Klást otázky a parafrázovat. To jsou dvě alfy omegy mediačního procesu. A ustát si tu nejistotu. Kolem toho se to pořád točí, bez toho to nejde. Když to jedno z nich chybí, tak to nejde, když to tam je, tak to jde.“

- A jakou techniku nebo dovednost musíte mít, abyste tu nejistotu ustál? K tomu jsme se už pak nevrátili v té první otázce.

„No, to je právě to, že musí ti lidi znát... že musí jít na ten kurz, jo, že to dodá takovou tu vnitřní jistotu že to umím hmmm a pak nějaká... takhle, ty lidi musí na sobě dělat. Nejde být mediátorem jednou pro vždy, jo, že jako pořád se v tom oboru musí nějak pohybovat... I když takhle, mediace není věda, která by se rozvíjela, jakmile se to jednou člověk naučí, tak je mediátorem jednou pro vždy. Takže spíše třeba zkoušet ty kazuistiky, jo, jako pracovat s nějakými detaily, vždycky tam je co, ale tohle spíš, nebo nějaký supervize. Takový věci jako ano. Jinak nepotřebuje další věci. A jakoby to, že je v kontaktu s dalšími mediátory, to mu zase dodá tu sebejistotu, aby to ustál. Praxe zase mu pomůže, ale to vnitřní naladění jako, být sám sebou, no.“

- Děkuju.
- V čem si myslíte, že je mediátorská praxe v oblasti rodinné mediace jiná než ty jiné oblasti, a kterou z kompetencí musíte na rozdíl od nich mít?

„Takhle. Těch mediací je celá spousta. Do rodinné mediace zahrnuju tak trošku i mezilidské spory, jo. Ale čím více se posuneme mimo rodinu, tím více - alespoň teda myslím teď třeba ty sousedské spory, firemní mediace, a tak dál - tak tam musí být další záležitosti, jako je znalost práva, hmmm znalost občanského zákoníku, jo různých takovýchle, takže tam už to vidím víc na právní řemeslo, a proto to moc nedělám tady tyhle věci. Zase na druhou stranu jsou třeba já nevím spory generační nebo rasové a kulturní třeba romský komunity když se hádaj, a tam člověk musí znát tu mentalitu, jo, a do toho já se nepouštím. Já třeba s těma Romama to neumím. Já pro ně pracuju, jako že tam dělám výzkumy, ale mediaci ne.“

- Takže v té rodinné mediaci byste vypíchl teda...

„A v té rodinné - co tam jako musí být za základní kompetence?“

- Jakoby čím je ta rodinná specifická, jestli se to dá takhle říct. Ta rodinná mediace. Čím se liší od ostatních mediací?

„Joo! (úsměv) Obrovskou emoční náročností... obrovským emočním nábojem, jo. Že zvláště když jsou tam děti, zvláště když tam jsou takový ty ty osobní, jako co si kdo komu udělal, a tak.. Takže tam je to, v tom je to extrémně citlivé. Aaa tam zase jako ustát to je podle mě zásadní, jo. Protože oni si vyřikávají skrze mediátora nevyřikávané spory.“

- Takže umět pracovat s těmi emocemi?

„Umět pracovat s emocema. Jo jo jo, to by šlo.“

- A zase, když se zeptám, jak se dá naučit pracovat s těmi emocemi těch zúčastněných?

„Hmmm... vnitřním klidem, a to je zase práce na sobě. To znamená terapie... hmmm ... prostě takový to sebe... sebezdokonalování, no... Ale tady už formou takovýho jinýho typu, ne ne vzdělanostní, ale spíše terapeutické práce.

- Takže se dá říct, že i tohle by patřilo do...

„Patří tam. Jojo, terapie hmm. Je to... Hmm (povzdech). Já nedokážu to kvantifikovat nakolik je to podstatné v procentech, nebo něco. Patří to k tomu, ale podle mě každý člověk by měl osobnostně růst a ten mediátor by měl růst o to víc. „Stávat se člověkem“, jak to říká profesor Halík.“

- Takže taková práce na sobě.

„Jo. Být čím dál víc lidský. Což je nekonečná práce, a tam se může ten mediátor vzdělávat, protože v technice to nejde, ta má šest fází mediace - někdo má víc, někdo má míň, ale jakmile to má v malíku, tak nesmí tam ustrnout, jo v tomhle. Ale to je v každém oboru, kde se pracuje s lidma.“

- No a když bych se zeptala konkrétně: Jak se dá na sobě pracovat?

„To je hodně individuální. Tam není obecný recept. Někdo duchovním směrem, někdo terapeutickým směrem, někdo meditace, já nevím, jo, ale to je ta práce na sobě. Já nedokážu jednoznačně tady dávat návody. Můžu říct co dělám já, což by asi bylo podstatné, že jo.“

- Takže jak Vy na sobě pracujete?

„Jo. Takže já. Terapie a meditace. To jsou asi základy.“

- Čímž se asi člověk zároveň brání syndromu vyhoření, protože je to emočně asi náročné.

„Ano ano ano. Prevence syndromu vyhoření. Na to jsem úplně zapomněl.“

- Je to asi hodně náročné povolání, když ho má člověk vykonávat denně...

„No, to prakticky nejde. Nebo jinak řečeno jde, ale musí tam být zase hodně supervizí, hodně tady téhdle věci bokem. A já nevím, jestli člověk zvládne dvě mediace denně, čtyři dny v týdnu, to znamená osm mediací týdně je já bych řekl až strop. Já si to neumím představit, já jsem v takovém vytížení nikdy nebyl. Nevím, jestli jsou kolegové v takovém vytížení, to nevím, ale pak samozřejmě vyhoří. Ano, syndrom vyhoření.“

- A můžu se zeptat, kde v České republice se může rodinná mediace nabízet? Jsou to rodinná centra, nebo...

„Tak bohužel tady není si myslím nějaký systém, což nevím jestli je dobře nebo špatně, prostě není. A rodinnou mediaci určitě nabízí Asociace mediátorů, a potom jsou to různé neziskovky který se tím zabývají, a potom zaplat' pánbůh mediujou i necertifikovaní mediátoři, čemuž jsem rád, protože mediace by měla být v uvozovkách „masová“ nebo plošná nebo zastoupená všemi... Já mám zkušenost z té Ameriky, kde má mediace obrovskou - tam je 800 tisíc mediátorů, což je ohromné množství, a dělají to v rámci církvi, jo, kde si řešej ty svý spory, dělaj to v rámci těch neziskovek nebo těch ekvivalentů neziskovek jo, dělaj to v rámci státních úřadů, dělaj to v rámci mimosoudních vyjednávání, čili to je obrovské pole působnosti. A v Česku bohužel díky činnosti Asociace mediátorů se to všechno stáhlo do elitního klubu a mediuje pár lidí a díky tomu to prostě není vůbec jo rozšířeno. Například na Kroměříž by se uživilo klidně pět, šest mediátorů a budou zahlceni, jo, protože podle mě každý rozvod by měl jít přes mediaci a kolik těch rozvodů je, jo. A teprve když to přes tu mediaci nejde, tak se to pustí k těm soudům jo, ale urychlilo by se to všechno. Běžný standard, jo. Občansko-právní spory jo prostě tyhle věci, jo... v nemocnicích bývají mediátoři, kteří řeší konflikty, ve školách bývají mediátoři no a takže tam je obrovskej potenciál.“

- Jo, děkuju, a úplně na závěr; co byste ještě chtěl k těm kompetencím dodat, co ještě nebylo řečeno?

„Ne, už mě nic nenapadá... přemýšlím, jestli opravdu ještě něco... Ještě bych chtěl doplnit ještě jednu věc, to by bylo dobrý, aby tam taky zaznělo vlastně; že mediace je proces, kde se i ti lidi učí komunikovat. To znamená, že tam nejde o to, že jsou dva mediátoři, dva klienti, že ten mediátor tím, jak komunikuje s klientem, tak tím ho vlastně učí a tím pádem je extrémně důležité, aby těch mediátorů bylo co nejvíc, aby se ti lidé učili tu mediaci vlastně, jo... A ještě jedna věc, co mě tam napadla, že není... že mediace se nedá pokazit, jo, to je další věc. Protože v té komunikaci ten mediátor jenom nastaví další cestu, jo, ale tam nejsou fatální věci jo, fatální věc je vražda. Slovo pokažená mediace je blbost, jo. Protože tam se učí všichni. Já jsem mnoho mediací takzvaně „pokazil“ jo, ale znamenalo to, že jsem se poučil já i ten klient. Že to není... že to se nedá známkovat... že to je proces. Komunikace není věc, která se dá dělat dobře, nebo špatně. Komunikace se dá dělat jen dobře a nebo ještě líp, jo... že tam není... Fatální komunikace je, že nekomunikuju. No a i to je forma komunikace podle Waclawika, jo, takže vlastně to nejde, no.“

- Napadá mě ještě ke kompetencím, jestli se můžu zeptat; jaké je Vaše vzdělání v oboru mediace?

„Tak, je to studium u profesora Wiggins...!

- v Americe?

„Ne v Americe, on dojel do Bratislavy a dělal tady pro vysokoškolské učitele dělal výuku mediace, která vlastně probíhala pro Česko - Slovensko, a já vlastně z Česka jsem tam byl ještě s jednou kolegyní, my jsme tam byli jediní dva. Jinak to byli Slováci, co se tam učili na univerzitě. A dostali jsme vlastně ten certifikát „peace-maker“ jako ten revolver. (smích)“

- Tak se jmenuje revolver?

„No, jeden z těch nejslavnějších revolverů se jmenuje „peace-maker“, protože když se vystřelí, tak je okamžitě mír, jo, tam už jako druhá strana zmizí, jo. Takže já jsem dostal tenhle revolverový certifikát jako vysokoškolský učitel mediace, což jsem vlastně pak učil zároveň, a ještě jsem zkoušel tady vzdělání, které se vlastně organizovalo v těch začátcích, a zakládal jsem Asociaci mediátorů a byl jsem vlastně první předseda, a na té schůzi, kde jsem byl zvolen jsem okamžitě abdikoval, protože jsem byl z Opavy, a centrum vlastně byla Praha, takže to nešlo, což mě doteď hodně mrzí, no, protože oni z toho udělali ten byznys, no... A organizoval jsem první konferenci k mediaci na Slezské univerzitě v rámci toho programu těch vysokoškolských učitelů, a tak dál. A potom ještě s Lenkou tou... jak se jmenuje... jsme dělali ten zákon o probační-mediální službě, to jsem dělal toho, kdo oponuje ty zákony. Takže vlastně já jsem se mediaci učil vlastně z té americký školy, a spíš jsem byl ten, kdo učí tu mediaci jo, než ten, kdo byl učen. Jo, vlastně všichni ti ostatní byli ti, kdo se učili potom.“

- A můžu se teda ještě zeptat, jak si myslíte, že by bylo potřeba vzdělat mediátora, aby byl skutečně pro tu praxi připraven?

„Tak já si myslím, že určitě by bylo potřeba, aby to bylo plošné, jo. A udělat nějaký stupně, jo; základní mediátor - klidně víkend, jo. Já jsem ochoten to podepsat na svou profesní čest, že víkend klidně stačí.“

- Fakt?

„Jo, to opravdu, protože to učím na vysokých školách, a vím co to obnáší. Jo, ať mi někdo řekne, že to nejde, to je blbost, jo, jde to. Ale samozřejmě - to je základní level, a může dělat mediace jednoduchých rozvodů... jo, může se do té praxe dostávat. Pak může přidat další znalosti dovednosti, spíše už bych řekl z oblasti nějakého rodinného práva, a podobné věci... A může už kooperovat se soudy a dělat vážnější rodinné spory, jo. Ale ten v uvozovkách „jednoduché“ - základní mediátor může dělat na školách, může působit v nemocnici, může řešit spory mezi dědečkem a vnukem, jo, může dělat tisíce tisíce věcí.“

- Můžu se ještě doptat... Takže během toho víkendu oni by se naučili jak tu techniku základní a tu strukturu té mediace - to řemeslo, ale taky třeba tu komunikaci, kterou jste uvedl jako zásadní?

„Ano. Ano. Z komunikace potřebují: otázky, parafráze, „já výrok“, jo... Pak se projede struktura mediace, to se dá udělat za půl dne, jo, tam není co řešit. Nějaká technika ke konfliktům, to je druhý půlden jo... A druhý den se dělají už jenom kazuistiky, praxe, jo.“

- A už si to zkouší, jo?

„A už si to zkouší, jo. To je opravdu jednoduchý. A je to opět ten americký model, který říká, „je důležité mít takovou tu vnitřní jistotu, a pak jít a opravdu zkoušet to“, jo. Protože já jsem se mediaci nenaučil ani u toho Wiggina, já jsem se ji naučil, když jsem seděl naproti dvěma hádajícím se lidem a teď jsem si říkal „a, do háje, a co s tím“ a to tě žádná teorie nenaučí. Takže to je... Jo a nejde to pokazit. Jako při nejhorším se ti lidi nedohodnou, jako co se tam... nic se nestane.“

- A potom taková ta práce na sobě dál, která se k tomu pojí, to je vlastně taková průběžná záležitost, kterou tě nikdo nenaučí, že...

„Tak tak. A pak jdu třeba na supervizi, nebo se pobavím s nějakým kamarádem mediátorem žejo... Zaplat' pánbůh jsme tam vždycky u mediace dva, jo. Takže co já nechytám, tak chytá ten druhý, jo.“

- Aha, takže děláte mediaci vždycky ve dvou?

„Jo, já to velmi doporučuju výrazně. Zvláště pro tu rodinnou. A muž a žena, jo, aby to bylo vyvážené genderově. Protože ta žena si řekne „a co tam jako ten chlap“... a je fakt, že ta paní se mi může líbit, jo a v tu chvíli to se neubráním. Nebo ten chlap mi může být sympatickejší, jo, a ta druhá strana to musí vyvážit... To prostě nejde. A to je běžné u té mediace, že je mi někdo sympatičtější, a to prostě nejde. Já jsem člověk, a je těžké to uhlídat. A od toho je tam ten parťák, aby mě uhlídal, a zároveň já hlídám jeho, když vidím, že on straní někomu, a v tom okamžiku já to típám, jo. V tom je to citlivé, ale ne v tom znát brilantně zákony České Republiky, jo. Já bych asi neudělal tu mediátorskou zkoušku. Ale to je podle mě ta absurdita českého státu, jo, nebo českých mediátorů, který to mají pustit mezi lidi, propagovat to mezi lidma. A pak samozřejmě jsou mediátoři, kteří porostou dál, a díky těm supervizím se stanou ještě lepšími, rychlejšími mediátory, jo. A jsou mediátoři, kteří to budou dělat na té rodinné úrovni, ve své rodině třeba, a bude to fungovat.“

- Učitelé na školách, zdravotní sestry v nemocnicích.

„Přesně! A ten Wiggins nám dal materiál, jak se dá mediace učit děti v mateřské škole třeba. Tam se to dělá tak, že se sedne do kruhu, hraje se na indiány, posílá se dýmka míru... je to prostě na té úrovni těch dětí. Na úrovni základní školy je to jinak, na úrovni střední školy... takže ty děti od mateřské školy se vlastně učí vyjednávat a řešit konflikty, jo.“

- Tak děkuji mockrát za Váš čas a odpovědi.

PŘÍLOHA P VI: ROZHOVOR Č. 4 RESPONDENT VK

žena, 36 let, rodinná mediace, 11 let praxe, Moravskoslezský kraj

- Kterým kompetencím, ve své mediátorské praxi přikládáš největší důležitost a proč?

„Jo. Tak pokud vezmeme kompetence jako fakt soubor znalostí, dovedností, schopností, ale i postojů, tak já si fakt myslím, že nejdůležitější je zralost, jo je fakt asi to je takový jako úplný podklad tady tohoto. A kterým ještě... tak já teďka uvažuju, protože jich je jako spoustu. Ale potom jako další asi, ty jsou asi nejdůležitější pro mě a obecně jako pro pomáhajícího... tak je to asi neutralita, nestrannost, i když každý si pod tím vykládá něco jiného asi. Aaa co ještě jako kdyby asi hodně jeee ... já jsem teďka zapomněla jak to říct, teď jsem zapomněla to slovo... jo zaangažovanost! Že přesto, že ten člověk by měl být neutrální a nestranný, tak by z něho měla jako číšet zaangažovanost a přijetí. Že je schopen ty lidi přijímat a zajímá se o tu jejich situaci. To je asi to nejdůležitější.“

- A je nějaká kompetence, třeba z těch, cos mi vyjmenovala, nebo která tě ještě napadne, bez které by výkon tvé mediátorské praxe nebyl vůbec možný?

„Já fakt to mám na té neutralitě a nestrannosti hodně postavené, protože já si myslím, že v tom je ten princip a to gró té mediace - být nestranný a neutrální. A to je jakoby věc, kterou nelze dosáhnout stoprocentně, to je spíš jako záležitost, o kterou člověk usiluje. Jo, že vlastně pořád se snažíme být nestranní. Reflektujeme svoje strannosti, reflektujeme svoje případné hodnocení, a tak dále, a myslím, že to je to nejtěžší na tom.“

- A čím myslíš, že se ta rodinná mediace, kterou děláš, liší od ostatních oblastí mediace, a kterou z kompetencí musíš na rozdíl od ostatních oblastí mediace ovládat?

„Jo. Já se budu asi opakovat. Ale myslím, že ta nestrannost a neutralita v té rodině nabývá ještě jako větších rozměrů a větší důležitosti, právě proto, že třeba jsou tam ti dva rozhádaní, kteří jsou velmi citliví na jakékoliv stranění. Takže proto ta nestrannost. A ta neutralita - to nehodnocení těch jejich postojů, jo. A o to víc protože v té rodině jsou ty vztahy intimní, delikátní. Je to velmi často citlivé, citlivá témata tam probíhají, o to víc ta neutralita a nestrannost tam vystupuje jako úplně nejzákladnější požadavek ze všeho.“

- Které další kompetence bys ještě vyzdvihla, že jsou pro práci mediátora nezbytné?

„Je to práce s emocemi určitě. Protože emoce v těch konfliktech, to je vlastně materiál sám pro sebe, a je to skutečně o tom, že ten mediátor by měl ty emoce zvládat. V té rodině je to náročnější možná v tom, že ty emoce můžou být vyostřenější, než v těch ostatních oblastech mediace, že jo. Protože ty emoce v té rodinné mediaci, oni fakt můžou jako

nabývat extrémních poloh. A často ta rodinná mediace podle mě koliduje s nějakými směry terapie, protože jako ten pracovník, jak už jsem říkala, musí být zralý. Jo, a do zralosti vlastně vnímám i to, že zná svoje emoce a zná svoje reakce na ty emoce a dokáže přijímat emoce ostatních. Protože jako kdyby v té... dám jeden případ, kdy jsem měla manželský pár, kdy ty emoce probíhaly na takové jako šílené spirále, kdy od vzájemného oceňování po vzájemné osočování, ale bylo to skutečně taková spirála. A ono to pro toho mediátora je skutečně náročné tu spirálu sledovat, aniž by se do toho dal v táhnout. Teďka by měl sám sledovat, co to s ním dělá ty emoce, jak na ně reaguje. A zase je to o té nestrannosti a neutralitě, že jo. Protože když znáš svoje emoce, a víš jaké jsou to emoce před tebou s těma lidma, tak dokážeš právě líp být neutrální a nestranný, protože víš že to, co tady vidíš, že to nejsou moje emoce, ale moje emoce jsou tady ty. Jo, takže práce s emocema.“

- Dá se to naučit? Pracovat s vlastními i cizími emocemi?

„Dá se to trénovat.“

- Tím že děláš tu mediaci?

„Tím že ji děláš, ale i jinak. Normálně v životě myslím, že je dobrý sem tam se pozorovat prostě. Ženy třeba u toho porodu, nebo zkrátka u takových těch vyostřených situací, které ti ukazují jak emočně reaguješ, na co emočně reaguješ, co je pro tebe právě to emoční téma a na co by sis v té mediaci měla dát pozor. Tím, že se s tím setkáš a sama víš, že pro tebe je to téma, které hůř emočně zvládáš, tak to je právě třeba ten moment kdy víš, že může být narušena právě ta neutralita a nestrannost. Jo, dám takový příklad, klasicky, seš třeba sama v rozvodu, pro tebe je strašně těžký, že tě opouští vlastní muž, a teďka jako tohle zažíváš, máš tam pár, kdy muž chce opustit že jo svoji manželku, a teďka ty cítíš, že ty tvoje emoce zrady, opuštění, smutek a všechno tohle to kolem vidíš u té paní. A teď najednou se zafixuješ na to, co máš ty sama, takže je velmi těžké udržet právě tu nestrannost a tu neutralitu. Se k tomu pořád vracíme, že. Točí se to pořád dokola, no. Takže jak jsem říkala, tak práce s emocema určitě. A ty jsi tu otázku kladla jak přesně?“

- Jestli ještě nějaké další významné kompetence?

„Jako víš co - celá paleta komunikačních dovedností. Ale to bychom mohli... Já kdybych z těch komunikačních kompetencí možná ještě nahodile měla jako vybrat co mi samotné při mediaci pomáhá, tak určitě je to technika „přerámování“. To je technika, která vlastně umožňuje jako dát nějaké situaci úplně nový obraz, jo, protože je to z toho anglického „reframing“, čili jako kdyby... To je takový ten úplně klasický příklad, jo, kdy člověk řekne, že ta sklenka je poloprázdná, tak přerámování je, že řekne, že je do poloviny plná. Jo, to znamená, že při tom přerámování jdeš vždycky do takového pozitivního směru, a vlastně ten nový obraz, který té situaci dodává by měl být pozitivní, minimálně neutrální.“

- Pro obě ty zúčastněné strany, jo?

„Jo, jo. Dám příklad, jo. Pán třeba říká: „teď mě vyhodili z práce, já vůbec nevím, co budu dělat. To už je třetí práce.“ No a třeba tady dobrý přerámování by bylo: „vidím, že máte hodně zkušeností. že máte zkušenosti z té práce, z té práce, z té práce...“ Jo, takový příklad. Takže tady ta technika - i když samozřejmě se musí užívat, jak bych to řekla... jako obezřetně... protože člověk by zase neměl přerámovávat všechno, aby se třeba těch lidí nějak nedotkl. Ale jo. Tahle ta technika z těch komunikačních dovedností, to je taková věc... asi z těch komunikačních dovedností nejvíc. Já bych samozřejmě mohla jmenovat všechny ty komunikační techniky: aktivní naslouchání, parafráze... ale to už bychom asi byli spíš jako ve škole.“

- Ano, děkuju. To byly spíš ty schopnosti, dovednosti, a moje další otázka teď směřuje ke vzdělávání, znalostem... Tak jestli se můžu zeptat, jakého vzdělání v oboru mediace jsi dosáhla, a jestli si myslíš že mediátoři v ČR jsou v mediaci vzdělávání dostatečně?

„ (smích) To je dobrá otázka! No, v současné době, kdy ta mediace byla v podstatě legislativně zakotvena, tak já si myslím, že jsou možná spíš převzdělaní, a mám pocit, že to spíš naopak různým možným lidem, kteří by uměli dobře mediovat, kteří jsou prostě jak jsem už říkala zralí, mají dobrý přístup k lidem, jsou neutrální... tak to spíš blokuje ty možnosti. Takže třeba já jako nepovažuju za důležité, aby mediátor měl vysokoškolské vzdělání. Jo, pro mě je... já si myslím, že pro ty základní dovednosti nebo postoje to prostě není alfa-omega. Rozumím tomu, kdyby to měl být mediátor třeba v nějaké speciální oblasti, kde se jako předpokládá, že by měl znát alespoň nějaký rámec. Ale třeba zrovna jako v té rodinné mediaci to skutečně nepovažuju za důležité mít vysokoškolské vzdělání. Co je důležité, jsou samozřejmě ty výcviky v mediaci. Já třeba osobně mám ty různé výcviky v mediaci a různé další výcviky, který se týkaly komunikačních dovedností u Partners Czech, který jako jsou pomocný. Ale co považuju za asi nejdůležitější moje vzdělání v oblasti mediace, byl výcvik u Hanse Boserupa, asi 48 hodin během týdne jsme prošli, který se jmenoval „Six styles of mediation“, a který byl pro mě velmi inspirativní, protože přinesl jiný způsob nahlížení na mediaci než doposud, než takový, jakým se mediace u nás pojímá v České republice. Jo, byly to prostě různé styly, a předjímám, že některé ty styly velmi úzce kolidovaly třeba s terapií. Což právě chci říct, že mi pomohlo třeba v té mediační praxi, taky výcvik v rodinné terapii, který mám, protože to spolu úzce souvisí, a taky i supervizní výcvik. Protože samozřejmě ty věci jsou o komunikačních dovednostech, které člověk jako pořád trénuje.“

- Hmm, takže odpovědí na to, jestli jsou ti mediátoři vzdělání dostatečně bylo, že spíš převzdělaní, a že to blokuje...

„Jo. Převzdělaní a blokuje to přístup k lidem, kteří by třeba to uměli dělat, ale tím, že nesplňují formální požadavky, tak to nedělají.“

- Děkuju. A co bys ještě chtěla ke kompetencím mediátora dodat?

„Už to bylo tak vyčerpávající, že už mě nic nenapadá... Přesto si ještě dovolím nějakou myšlenku bokem... No, to souvisí totiž s tou předchozí otázkou. Chtěla bych dodat to, že si myslím, že by mnohem větší důraz měl být kladen ne na vzdělání formální, ani na ty zkoušky mediátorský, který teď ten zákon o mediaci propaguje a říká, že by ji mediátoři měli mít pokud chtějí být registrovaní, ale na cvičení lidí na trénink právě tady těch komunikačních dovedností, psychosociálních dovedností, a taky, co si myslím, že by možná jako měli mít i určitý věk, jo. To je zase z mojí stránky možná nějaká bariéra, ale myslím, že třeba v těch rodinných mediacích je to důležitý, když tam aspoň minimálně jeden z těch mediátorů má nad třicet let. Že to je člověk, který už prošel nějakou svojí rodinnou historií, a má prostě zkušenost jakokdyby s rodinou. Neříkám, že to je úplně nutné, ale myslím, že v mnoha mediačních kauzách to pomáhá a může to mít nějaký jako vliv. Spíš bych se nad tímto zamyslela. Což zase souvisí, bych se zpátky vrátila k tomu prvnímu, s určitou jako životní zralostí, no.“

- Tak jo, moc děkuji.

PŘÍLOHA P VII: ROZHOVOR Č. 5 RESPONDENT IO

muž, 37 let, občansko-právní mediace, 12 let praxe, Moravskoslezský kraj

- Kterým kompetencím, ve své mediátorské praxi přikládáš největší důležitost a proč?

„Hmm... okej, já si myslím, že trpělivost, to je jedna z takových klíčových věcí, dát jim prostor, aby se vymluvili, aby řekli to, co chtějí. Další věc, která si myslím, že je důležitá, je nějaké jako odosobnění. Že člověk se musí umět vypnout od toho jako co by sám do toho vnášel, a zachovat si ten status, že tam sice je jako mediátor, ale není tam jako osoba. Takže aby tam nevnášel své karmické křivdy jako a nějaké jako špinil jim to, protože oni ten konflikt mají už dost sami mezi sebou a hlavně taky lidskost. Já osobně mediaci když jsem prováděl, tak jsem ji strašně odvedl pryč od práva (jako právník), protože si myslím, že znalosti práva kazí mediaci, nebo mají potenciál ji pokazit. Ale že ta lidskost, která jde k jádru toho, co ty lidi tíží, a vycházíme z té základní premisy, že všichni lidé chtějí jenom to, aby byli šťastní, nakonec jako má tendenci umožnit těm lidem, aby měli šanci ten konflikt vyřešit. A pakliže vlastně ten mediátor nebude vyzařovat lidskost, tak jim vlastně nedává možnost, aby tu lidskost a nějakou i toleranci vlastně uplatňovali vůči sobě, což je základní asi kámen, aby se probořily ty přehrady mezi něma, které jim brání komunikovat a nakonec ten problém vyřešit. Tak to jsou možná takové ty oblasti, které já si myslím, že jsou pro mediátora důležité. Samozřejmě, že jsou tady znalosti mediace, přístupy... Jenomže těch přístupů je taková nekonečná řada, že zrovna mediace patří mezi ty obory spíše umění - je to jako prostě malovat, a není to něco, co se dá naučit. Jo, že se někdo může naučit nějaké prvky, ale když se je naučí tak taky nutně pochopí, že to není klec. Že to je návod, nikoli nějaká omezující klec.“

- Takže myslíš si, že to musí mít člověk v sobě, svým způsobem jako dané - tu schopnost mediovat? Přirovnáváš to k umění? Že to je nějaký talent?

„Ano, myslím si, že dobrý mediátor to musí mít dané. Jo, je to jako s kreslením - můžeš se naučit techniky, můžeš přesně jako vědět jak impresionista kladl štětec, ale to z tebe neudělá impresionistu. Tím neříkám, že když to nemá dané, že nemůže jako kvalitně provést tu mediaci, ale to umění, je to prostě založené instinkty, protože je to jako každá věc, kde máš nekonečnou škálu možností, a v dané sekundě z těch nekonečna možností vybereš jen jednu. Ať už je to pokývání nebo udělání „hmm“ nebo jemný úsměv směrem k tomu člověku, každá ta věc může změnit jako ten vývoj. A všechny tyhle disciplíny, kde ty postupy nejsou tak rigidně dané, vypočitatelné, považují spíš za umění, takže musí to být dané. Ale asi se to člověk dokáže naučit, ten kdo projde stovkou mediací, tak už má určitě... může nahradit nějaké limity, které jsou mu dané tím, že na to prostě není talentovaný.“

- Dobře, děkuju. A vypíchl bys některou z těch kompetencí, že je naprosto zásadní a bez ní by to prostě nešlo?

„Jo, tu lidskost. Já vím, že lidskost je trochu vágní pojem, že se pod tím může skrýt lecos, ale určitě jako - jakože nejsem věřící - tak různé křesťanské ctnosti typu jako odpuštění, nenásilí... jsou určitě jako věci, které s tím souvisí. A myslím že to právě pochopení toho, že každý člověk směřuje jenom k tomu, aby byl šťastný, jo, že nikdo není pachatelem nutně, nebo tím špatným v tom daném konfliktu, a takové nevyřčené pochopení taky, že ten konflikt je vždycky byznysem těch obou stran, jo, takže aji když se věci jeví černo-bílé, že nejsou. Nikdy jsem nic tak černo-bílého nezažil. Tak si myslím, že ta lidskost je ta nejdůležitější kompetence. Tím pádem chci říct, že si dokážu představit, že to, co dneska nazýváme mediací se v původních společnostech nazývalo „rozhovorem s nějakou radou starších“ jo, a nepochybuju, že to tak bylo.“

- No oni říkají, že to právě přišlo původně z kanady, z těch indiánských kmenů.

„No, tam právě v té Kanadě, přesně, ty tribální společenství. A my jsme tomu dali nějaký vědecký... nebo my jsme to ohraničili, možná, že jsme tomu lecos ukradli třeba strukturama, na druhou stranu mediace není nutně to, co se v Česku učí, že je mediace. Těch směrů je strašně moc. To, co se u nás učí a bylo spoutáno nějakým způsobem a zakomponováno do toho zákona o mediaci, nutně není mediace jako taková, jo. Protože čemukoli se dá struktura, tak to nutně ztratí jako část svého původního poslání. Jo ta struktura bych řekl trošku tu možnost lidskosti odpoutává, a tím že se do mediace určitým způsobem - jako že to souvisí s právními věcmi - a najednou se tam probouralo právo, tak si myslím, že naopak někdy se tam vnáší sporné prvky. Jo, protože právník není schopen se odpoutat od práva, protože právo automaticky znamená, že někdo má na něco nárok, a někdo ne, a je dost těžký pro právníka se od toho odpoutat, aby vlastně nemluvil o tom, co zákon dovoluje, protože ten konflikt je úplně něco jiného, než jak je nastaven náš normativní systém. Ten konflikt vznikl v něčem, co ti dva si udělali třeba za dlouhá léta života, nebo v krátké chvíli, a nemá to ve skutečnosti až tak moc společného s právem. A když je člověk svázán právem, tak si trošku, myslím, brání v tom rozmotat ten konflikt. A bohužel aji ta samotná znalost práva, i když si to ostatní právníci často neuvědomují, znamená, že uvažují v těch rovinách právních, což jim někdy může zabránit rozmotat ten problém.“

- Čím si myslíš, že se ta mediace v oblasti občansko-právních sporů liší od mediací jiných, respektive která z kompetencí, které jsi zmínil, je ve tvé oblasti mediace užívanější než v těch ostatních? Kterou víc využíváš a potřebuješ?

„Jo já jdu asi zase zpátky k té lidskosti. Já si myslím, protože často řešíme jako rodině-právní spory, věci které jsou nějaké hluboké, konflikty, skoro jako by člověk řekl „karmické úkoly“ těch lidí se přes něco přenést, které se projevují v těch rodinách. Takže bych řekl v těch občansko-právních věcech je to asi ta lidskost. Ten rozdíl vidím že jako to čemu se říká mediace v trestně-právních záležitostech bych si spíš řekl že často vyžaduje možná spíš tu trpělivost, jo, to je můj odhad. Jo, protože ve skutečnosti já nepovažuju až

tak tu trestně-právní mediaci za mediaci. Jo, protože na ty lidi je tam tlak, jo, aby došlo k odklonu trestního řízení, takže oni do toho nejdou až tak moc dobrovolně. Jo, když někoho srazím v autě, a pak se s ním mám domluvit o tom zda něco zaplatím, tak já do toho nejdu dobrovolně s tím, abych vyřešil konflikt. Já do toho jdu proto, abych dosáhl toho, že nebudu mít zápis v trestním rejstříku, a nevezmou mi řidičák. Takže tam je to trošku pokroucené ta základní myšlenka, a myslím si, že ta trpělivost toho mediátora je jako nebo může být docelá zásadní.

- Myslíš v té trestně-právní?

„Jojo. Tam to třeba nutně není o tom, čemu já říkám lidskost. Ta tam samozřejmě vždycky je taky, ale, jestli se ptáš na to, co bych vyzdvihl... Zatímco řekněme nějaké mediování sporu v obchodně-právních věcech, tam je to popravdě řečeno... tam mluví čísla. Tam je to mnohem racionálnější, málo kdy je to osobní nebo tak osobní. Tam je ti spíš nějaká schopnost jako nalézání kompromisů nebo nalezení řešení, které jsou snesitelné nebo přijatelné pro obě strany, což často jsou opravdu jako nalézání řešení jako kompromisní řešení. A tam se to někdy překračuje s arbitráží spíš a takhle bych to asi řekl.“

- Dobře, děkuju. A teď ještě ke kompetenci znalostní/vědomostní... Jaké vzdělání v oboru mediace jsi dosáhl, a myslíš si, že mediátoři v ČR jsou v ní vzdělávání dostatečně?

„No já osobně mám jenom vlastně mediační výcvik Hanse Boserupa, a takže jako moje znalost mediace není nikterak hluboká a nemůžu říct, že bych měl hlubokou praxi, protože s klienty používám spíš prvky mediace, než že bych procházel celý čistý mediační proces. Takže já vlastně se ani nemůžu moc se vyjádřit jako standardně k mediaci tak jak je teď pojata tím řekněme dva roky starým zákonem o mediaci. Myslím si, že tam je dost z toho - co vím o těch zkouškách mediátora - že tam je příliš velký důraz na jako znalosti, které s tím nemají vůbec nic společného, a menší důraz na tu praxi, jo. Na ty trénované mediace, aby se vlastně ti účastníci cítili pohodlně v tom procesu. Oni samozřejmě musí znát ty věci, ale nejsem si jistý, že všechny ty otázky, které jsou součástí těch testových otázek vůbec mají jakoukoli relevanci vlastně pro cokoliv natož pro mediaci, jo, že se zdůrazňují. Ale chápu, že když to test, že se to tam musí nějak testovat a to, ten samotný mediační proces kdyby byly jako „testovací mediace“ dělány jako třeba součástí zkoušek v rámci toho vzdělání, že se to špatně hodnotí, že to je subjektivní, vždycky.“

- Myslíš si, že by se mediátor měl celoživotně vzdělávat?

„No, jako myslím, že nepochybně, ale hlavně si myslím, že by měl celoživotně trénovat. Jo jako že takhle, že ta mediace - tím, že si myslím že je to víc umění - tak čím víc kreslím, tím lépe pravděpodobně budou působit má díla - a to samé v mediaci. Myslím si, že jakýkoli mediační výcvik nad, třeba i může nahradit jako opravdu množství těch skutečných mediací a samozřejmě jako musí tam být vůle a snaha toho člověka o zlepšení.“

- Děkuju moc. A co bys ještě chtěl k tématu kompetencí mediátora dodat?

„To je velmi otevřená otázka. Hmmm.... No já si myslím, že mediace jako taková je úplně fantastická myšlenka, a není to všespásné řešení na jakoukoli záležitost, ale jako je to prostě další nástroj, který jakoby lze použít v řešení mnoha problematických situací a jakože jsem trochu zvědavý jak se to vyvine jo, u nás... Protože v současné době je mediace tak mladý obor, že spousta lidí do toho naskočila, jako mediátoři, a zjistili, že ty základní premise, na základě kterých to vznikalo, jako moc nefungují, že jako představa, že by k nim chodili klienti a že by jim platili za to, že se před nima můžou pokusit vyřešit svůj konflikt je naprosto nefunkční. Takže můj názor je, že se, aby to fungovalo bude muset najít nějaký jiný funkčnější systém jako financování, protože jako ta myšlenka, že soud pošle, že přikáže klientům, aby se účastnili mediace - nebo takhle - oni přikáží, aby tu jednu hodinu strávili s mediátorem - to první sezení, a samozřejmě vím o praxi mediátorů, kteří se snaží jako navázat na komerční bázi, že během deseti minut udělají první sezení, že zinkasují odměnu, a pak řeknou... a trochu zmanipulují klienty, kteří si nevěšili, že přešli do jiné fáze - teď už nepřikázané - a pokouší se je nepozorovaně přenést do toho že si vlastně objednali další mediaci aniž jsou si toho vědomi. Je to systém, který funguje bohužel ve všech aspektech lidského bytí a já si myslím že do mediace přesně nepatří. Takže si myslím, že spíš ten model do budoucna je, aby to soud přikázal, aby to také stát zaplatil, protože stát si může spočítat, že je mnohem efektivnější, když ti někdo bude trávit čas na mediaci s mediátorem, než když tráví nekonečně jako let týdnů měsíců sporů na soudech. Takže vlastně jak kdyby se to tak nějak ekonomicky vyčíslilo, tak by se možná našly prostředky na to, aby stát zaplatil profesionální mediátory. Druhá věc je, že si nedokážu představit, že by někdo dělal mediaci jako 8 hodin denně 5 dní v týdnu. To by jako vyhořel za tři dny, a nebo by to asi nedělal pořádně. Já si fakt myslím, že to je doplňková věc, že když člověk zvládne - já nevím - tři mediace týdně, že to je taková ideální jako režim na zachování psychického zdraví a nevyhoření. Nebo šance na nevyhoření. A to je tak všechno, co mě napadá.“

- Dobře, moc děkuju.