

MEDIACE

Definice, oblasti, proces a fáze

CO JE MEDIACE

- ◉ „Mediace je neformální, strukturovaný proces řešení konfliktů.
- ◉ Sporným stranám pomáhá v řešení jejich situace a dosažení výsledné dohody nestranná třetí osoba - mediátor“

DEFINICE NA NICHŽ SE ODBORNÍCI SHODUJÍ - MEDIACE

- ◉ I) Mediacce je strukturovaný proces vyjednávání dvou stran prostřednictvím třetí nestranné osoby, mediátora. Je variantou mimosoudního projednávání a řešení sporů. Cílem mediace je dohoda. Dohoda, která je přijatelná pro všechny zúčastněné, je srozumitelně a jasně formulovaná a prakticky realizovatelná. V drtivé většině případů se uzavírá písemnou formou.
- ◉ II) Mediacce se od soudního jednání nebo odborného poradenství (authority) odlišuje ve třech zásadních rysech:
 - přístupem ke konfliktu samému
 - přístupem k možnostem jeho řešení
 - přístupem k účastníkům konfliktu

VYUŽITÍ MEDIACE

- ◉ Mediace je využívána v nejrůznějších oblastech lidského života. Zatímco její historické začátky se vztahovaly k řešení osobních, sousedských, komunitních a občasných sporů, dnes je mediace využívána v řadě zemí a s velkou účinností i při řešení **sporů pracovních, podnikatelských a právních**
- ◉ Stala se variantou **mimosoudního vyrovnání mezi stranami** sporu. Tradiční soudní proces řešení konfliktů selhává nejen u nás. Stížnosti na přetíženost soudů a stoupající ceny soudních řízení jsou příčinou nástupu mediací i v rozvinutých západoevropských zemích a zejména v USA a Kanadě. Souvisí to mimo jiné i s novým pohledem na justici a její úlohu ve společnosti, na posun od chápání justice jako trestající, odplatné k justici nápravné a preventivní.
- ◉ Mediace je využívána stále častěji i v **podnikatelské oblasti při řešení sporů smluvních, dodavatelských** (využití mediací doporučuje v tomto smyslu i Evropská sociální charta z roku 1961) a nelze nezmínit i oblast mezinárodního vyjednávání, která mediační přístupy využívá v kombinaci s vyjednávacími strategiemi.

3 ZÁKLADNÍ PILÍŘE MEDIACE

- ◉ **Orientace na budoucnost** - není tak podstatné zjišťovat kdo je vinen a kdo začal. Vždyť víme, že tato otázka v komunikaci nemá řešení a podobá se dotazu co bylo první, zda vejce nebo slepice. Minulost měnit nemůžeme, důležité je jakou si dohodneme budoucnost.
- ◉ **Důvěra** - většina z nás ve svém životě řešila a úspěšně vyřešila řadu svých problémů a konfliktů. Důvěřovat lidem, že jsou schopni sami nejlépe najít a vědět, co je pro ně dobré, je jeden z nejobtížnějších kroků pro budoucího mediátora. Vždyť mi přece tak dobře víme, co by těm druhým pomohlo!
- ◉ **Zodpovědnost** - za sebe, za svá rozhodnutí, za svůj život, to je to před čím řada lidí utíká. Oč příjemnější je přenést odpovědnost na někoho jiného a potom si stěžovat, na jeho nespravedlivé rozhodnutí. Statistiky v případě soudních rozhodnutí poukazují na skutečnost, že ať autorita rozhodne jakkoli, je 50% a někdy i více účastníků sporů s výsledkem nespokojeno.

MEDIACE - HOLISTICKÝ PŘÍSTUP

- ◉ Mediacce vychází z holistického pohledu na svět a člověka.
- ◉ Zatímco **objektivistický** pohled říká svět je hotov, dán, je poznatelný a poznán. To, co nás vede k jediné správnému řešení jsou fakta, analýza, diagnóza příčin, nasazení léčby a kontrola nemocného.
- ◉ Holistický přístup, přístup **systemický a sociální** vidí svět, který si společně vytváříme v interakci a vidí rozhovor jako **prostředek** k hledání, nalézání a vytváření nových společných významů.

MOŽNOSTI ŘEŠENÍ - VÝHODY A NEVÝHODY MEDIACE

- ◉ V okamžiku, kdy je konflikt na světě, můžeme postupovat od toho, že se konfliktem **nezabýváme**, necháme ho být, přes **vyjednávání, mediaci, soudní řízení** až ke **svépomocnému řešení** (například tím, že si najmeme vymahače dluhů).
- ◉ Pokud vynecháme krajní řešení, tedy nechat to být a vymahače dluhů, můžeme se na tento sled možností podívat z hlediska **míry, v jaké mají účastníci konfliktu pod kontrolou výsledek a proces jednání**.

SROVNÁNÍ

	Vyjednávání	Mediace	Soud
Kontrola procesu	ano	ano částečně	ne
Kontrola výsledku	ano	ano	ne

VÝHODY A NEVÝHODY MEDIACE

mediace	vyjednávání	soud
neutrální osoba - mediátor	bez neutrálních osob	spravedlivý soudce
<u>mediátor</u> odpovídá za průběh, <u>účastník</u> za výsledek dohody	<u>účastníci</u> odpovídají za průběh i výsledek dohody	<u>soudce</u> odpovídá za průběh i výsledek procesu
<u>výsledkem</u> je oboustranně vyvážená dohoda, která naplňuje zájmy obou zúčastněných stran.	<u>výsledkem</u> může být kompromis nebo vyvážená dohoda	<u>výsledkem</u> je spravedlivý rozsudek
s dohodou vyjadřují souhlas a spokojenost obě strany	s dohodou souhlasí obě strany	s rozsudkem nemusí souhlasit a být spokojena ani jedna ze stran sporu
<u>trvání</u> – dny až týdny a lze ovlivnit zúčastněnými stranami	<u>trvání</u> lze ovlivnit zúčastněnými stranami	<u>trvání</u> nelze ovlivnit – zpravidla měsíce až roky
zvyšuje se pravděpodobnost spolupráce obou stran po podepsání dohody	zvyšuje se pravděpodobnost spolupráce obou stran po podepsání dohody	pravděpodobnost další spolupráce mezi stranami po soudním jednání je minimální
<u>cena</u> - náklady na mediátora (vždy menší, než cena právní pomoci v dané oblasti)	bez cenových nároků	<u>cena</u> – náklady na právní služby, soudní poplatky

NĚKTERÉ DEFINICE MEDIACE

- ◉ *Mediaci můžeme chápat jako alternativní a účinnou metodu řešení konfliktů mimosoudní cestou v případě, že se účastníci sporu nejsou schopni sami dobrat k dohodě.*
- ◉ *Mediace je založena na odlišném chápání zodpovědnosti jednotlivce za svůj život a řešení problémů, na respektu a důvěře ve schopnost lidí rozhodovat o svých problémech a najít pro ně optimální řešení.*

OBLASTI VYUŽITÍ MEDIACE

◉ USA

- ◉ a) Komunitní (Jeans) - mediují dobrovolníci
- ◉ b) Profesionální (Jackets)- mediují právníci, psychologové

◉ ČR

- ◉ Nejrozšířenější mediace trestních záležitostí, rodinná mediace, ale již i v dalších oblastech

CO MEDIACE UMOŽŇUJE VE SROVNÁNÍ SE SOUDNÍM ŘÍZENÍM

- ◉ **Rychlost** - Výrazná je zejména u rodinné mediaci, kde se čeká na rozvodové řízení až dva roky, vlastní projednávání trvá až půl roku. Mediaci dává šanci dohodnout se v průměru po třech, maximálně po pěti setkáních. Rychlost je výhodou mediaci i u projednávání obchodních sporů a trestních kauz.
- ◉ **Finance** - soudní poplatky, znalecké posudky, advokát, to vše s sebou nese soudní projednávání. Čím je delší, tím je pro zúčastněné strany dražší. Mediaci umožňuje zkrátit dobu projednávání i poplatky na minimum ve srovnání se soudními poplatky a poplatky za advokáta. Například u rodinné mediaci se hodina pohybuje v rozmezí od 500-700 Kč. Mediaci firemních sporů, trestných činností a mediaci občansko právních sporů je velmi odlišná a individuální co do finančních prostředků.
- ◉ **Důvěrnost** - soudní řízení je veřejné. Soud povolává znalce a svědky, zkoumá „objektivní příčiny“ rozvratu, míru zavinění. Oba partneři musí vypovídat o svém soukromém a intimním životě. Při mediaci se jednání zúčastní jen ti, kterých se záležitost týká - tedy většinou rodiče, děti, dětský psycholog. Minimalizuje se zásah státní instituce do vnitřních záležitostí rodiny.
- ◉ **Budoucnost** - U rodinné mediaci pomáhá soustředit se na podstatné záležitosti budoucího soužití, kde se partneři rozejdou, ale i nadále budou držet ochrannou ruku nad svým dítětem.

KDO JE MEDIÁTOR

- ◉ „Mediátor musí mít moudrost Šalamounovu, výdrž nosorožce a chytrost Machiavelliho.“
- ◉ Dovednosti mediátora:
 - Schopnost komunikace
 - Schopnost vyjednávat a uklidňovat
 - Lidský přístup a znalost motivace
 - Schopnost organizovat a vést si záznamy a poznámky k případu

KOMUNIKACE MEDIÁTORA

- ◉ Problémy vznikají většinou proto, že si obě strany přestaly naslouchat. Mediátor musí umět především dobře naslouchat. Obě strany chtějí být vyslyšeny, v procesu **naslouchání** získává informace potřebné ke hledání alternativ, nasloucháním poskytuje oběma stranám **zpětnou vazbu** a současně ukazuje, jak se dá druhá strana lépe pochopit, pokud skutečně začneme naslouchat. Svým jednáním se stává pro strany sporu příkladem, učitelem.
- ◉ Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje i schopnost **reflektovat, parafrázovat a zmírňovat výroky jednotlivých stran**, dovednost položit otázky. Aktivně naslouchat znamená odložit tu část našeho já, která chce být důležitější než ten, který právě mluví, zapomenout na svou touhu dostat se ke slovu. Mediátor hledá prostřednictvím naslouchání odpověď na otázku, co je pro mluvčího opravdu důležité.
- ◉ Mediátor sleduje nejen slovní ale i **mimoslovní komunikaci a signály** a umí jich v procesu mediace využít k tomu, aby si ověřil pravdivost sdělení slovního. Vhodným uspořádáním prostředí, míst kde obě strany sporu sedí může mediátor přispět k efektivnější komunikaci.

DOVEDNOSTI A SCHOPNOST VYJEDNÁVAT A UKLIDŇOVAT

- ◉ Schopnost **vcítění** (empatie), schopnost vytvořit ovzduší důvěry a bezpečí, zvládnout emocionální stránku setkání tváří v tvář u klientů i u sebe.
- ◉ Umění tišit hlasem, vhodně položenou otázkou či **zmírněním** formulace výroků. Schopnost **reflektovat** momentální situaci,

LIDSKÝ PŘÍSTUP A ZNALOST MOTIVACE

- ◉ Lidé jsou motivováni svými **potřebami** a úkolem mediátora je pomoci jim tyto potřeby a zájmy **najít a upřesnit**.
- ◉ Musí vědět, že lidé jsou motivováni k chování svými **neuspokojenými potřebami**. (- přesun potřeb sem ?)
- ◉ V případě kolektivního vyjednávání musí umět pracovat i se **skupinovou dynamikou**

SCHOPNOST ORGANIZOVAT A VÉST

- ◉ Schopnost organizovat a vést **záznamy** a poznámky k případu, schopnost vést účastníky sporu **strukturovaně** procesem mediace až k **závěrečné** dohodě.

DALŠÍ SPECIFIKA MEDIÁTORA

- ◉ Za klíčové považujeme u mediátora **schopnost unést nejistotu**, kterou mediační proces přináší. V mediační praxi se i sebezkušenějšímu mediátorovi stává, že si uvnitř pokládá otázku: „Proboha, co s tím teď budu dělat?“ „Jak na tohle reagovat?“
- ◉ Za neméně důležitou považujeme u mediátora **schopnost vlastní sebereflexe** a znalost svých reakcí v konfliktní situaci, tendencí, které máme při meziosobním kontaktu s muži a ženami.

ETICKÉ PRINCIPY MEDIACE

- ◉ Svobodné rozhodování
- ◉ Nestrannost a neutralita
- ◉ Střet zájmů
- ◉ Kompetentnost
- ◉ Důvěrnost
- ◉ Zabezpečení kvality procesu
- ◉ Reklama
- ◉ Poplatky
- ◉ Profesní závazky

PROCES MEDIACE

- ◉ **Příprava** - zahrnuje první kontakty mediátora se stranami a přivedení stran k jednacímu stolu, uspořádání
- ◉ **Úvodní slovo mediátora** - pravidla komunikace, dohody
- ◉ **Vyjádření stran sporu** - nerušený čas pro jednotlivé strany
 - Získávání informací, výměna informací, dialog
 - Oddělené rozhovory se stranami (v angl.caucus)
- ◉ **Hledání alternativních možností řešení, tvorba kritérií**
- ◉ **Vyjednávání**
- ◉ **Dohoda**
- ◉ **Závěr**

ZÁKLADNÍ FÁZE MEDIACE

- ◉ Příprava na mediaci a přivedení stran k jednacímu stolu
- ◉ Vlastní mediaci na konci je dohoda, nebo nedohoda
- ◉ Vyhodnocení a případné další kroky

PŘÍPRAVA MEDIACE

- ◉ Kdy mediaci vybrat jako způsob řešení konfliktu?
- ◉ Jak získat strany sporu pro myšlenku zasednout ke společnému stolu?
- ◉ Kdy je vhodné s mediací začít?
- ◉ Kde by měli účastníci sedět ?
- ◉ Není na mediaci už pozdě?
- ◉ A za kolik ji budeme dělat a jak dlouho by měla trvat? To jsou otázky , které si mediátor pokládá v přípravné fázi.

VHODNOST MEDIACE

Obecné podmínky ve kterých je mediaci vhodná:

- ◉ strany **vedle sebe** budou dále pracovat, bydlet, žít
- ◉ strany doufají, že se narušené vztahy obnoví, je zájem o **kompromis**
- ◉ není žádný právní **precedens**
- ◉ existuje **potřeba utajení**, nechtějí riskovat soud
- ◉ strany potřebují **asistenci** při výměně informací
- ◉ strany **nejsou schopny sami** najít společné zájmy
- ◉ **nejistota** dosažení výsledku
- ◉ jedna nebo obě strany mají **nereálné** požadavky
- ◉ přes dílčí spory je nějaký **společný cíl, zájem, společný základ**
- ◉ strany jsou **racionálně orientovány**, rozhodující je i cena

ZAHÁJENÍ VLASTNÍ MEDIACE SPORU

- ÚVODNÍ SLOVO MEDIÁTORA

- Hlavním cílem je vybudovat vzájemnou **důvěru** a to jak důvěru osobní, tak důvěru institucionální (je-li mediátor navázán na agenturu poskytující takové služby) tak i důvěru v proces mediací. Většina mediací trvá **dvě až tři hodiny**. Úvodní slovo mediátora a jeho cíle lze tedy shrnout takto:
 - atmosféra, vybudování důvěry
 - smysl, cíle a průběh mediací
 - svou roli (vyškolený profesionál, neutrální, nestranný, nerozhoduje, nesoudí...)
 - základní pravidla a dohodu o čase.
- Jak dlouho, jakými slovy a do jaké hloubky půjde mediátor ve svém úvodním slovu závisí opět na případě, účastnících i na něm samém.

VYJÁDŘENÍ STRAN - NERUŠENÝ ČAS

- ◉ V této části dostanou účastníci prostor pro **nerušené vyličení svého vidění situace**, svého příběhu. Druhá strana sporu si může dělat poznámky ale nezasahuje.
- ◉ Úkolem mediátora je **poslouchat a garantovat každé straně odpovídající prostor**. Obvykle jako první začíná ta strana, která o mediaci požádala, která ji iniciovala.
- ◉ Rozhodnutí je ale vždy na mediátorovi, jeho **vnímání kontextu a situace**. Řada mediátorů otevírá tuto fázi otázkou : „Řekněte nám, co Vás sem dnes přivedlo?“

NERUŠENÝ ČAS

Cílem a smyslem této fáze mediace je :

- ◉ pochopit strany
 - ◉ určit oblasti neshody
 - ◉ pojmenovat zájmy, pocity
 - ◉ určit oblasti průniku zájmů, oblasti shody
 - ◉ pojmenovat neutrálně předměty jednání
-
- ◉ Výsledek je základem pro další vyjednávání obou stran.

DIALOG, VÝMĚNA INFORMACÍ

- ◉ Naši účastníci mají za sebou velmi důležitou část: **sdělili** své vidění případu, měli možnost **slyšet** stanovisko druhé strany, **vyjádřit** své **emoce** a **pojmenovat** své **zájmy**.
- ◉ Díky účasti mediátora došlo k **neutralizaci** a **zvěcnění** a k pojmenování nejen rozporů, ale i oblastí shody.
- ◉ Konflikt v sobě vždy zahrnuje tu část, která je zveřejňovaná, deklarovaná a tu část , která je skrytá. Právě v té skryté jsou většinou ukryty skutečné kořeny konfliktu. Smyslem mediace je odkrýt právě tyto „**neviditelné**“ kořeny.

DIALOG MEZI STRANAMI - EMOCE

- ◉ Tím, že mediátor o pocitech otevřeně hovoří, že je neutralizuje a uvolňuje zároveň ukazuje, jak s emocemi pracovat.

Cíl a smysl fáze:

- ◉ pojmenovat zájmy, vyjádřit emoce
- ◉ orientovat účastníky na budoucí řešení
- ◉ vést účastníky k pochopení partnera
- ◉ učit komunikovat a pracovat s emocemi

ODDĚLENÉ ROZHOVORY SE STRANAMI (CAUCUS)

- ◉ Za určitých okolností může mediátor navrhnout stranám sporu **oddělené rozhovory**, kdy se věnuje rozhovoru s jednou ze stran a potom rozhoduje o dalším postupu.
- ◉ Tyto oddělené rozhovory jsou vhodné zejména v případě, že se jedná o mediaci případů **pachatel - oběť** a oběť není dostatečně připravena na setkání tváří v tvář.

Cíl a smysl oddělených hovorů (caucus)

- ◉ odstranit obavy, strach
- ◉ zjistit další informace a stanoviska stran
- ◉ objasnit postoje a zájmy
- ◉ příležitost hledat skutečné příčiny konfliktu
- ◉ posunout nereálné představy a požadavky do reálných pozic

VYTVÁŘENÍ ALTERNATIVNÍCH MOŽNOSTÍ ŘEŠENÍ, KRITERIA

- Tato fáze mediace nastupuje v okamžiku, kdy jsme proces vzájemné komunikace očistili od veškerých nánosů a účastníci začínají vidět možnost řešení. Mediátor zde musí uplatnit své taktické schopnosti a techniky vyjednávání a zahájit vytváření shody na nejsnáze řešitelném sporném bodě.

Cíl a smysl fáze:

- generovat varianty řešení
- stanovit kriteria založená na zájmech
- vybrat optimální varianty
- věnovat pozornost všem sporným bodům
- vyvažovat podíl obou stran

VYJEDNÁVÁNÍ

- ◉ Tato část jak je zjevné se prolíná velmi úzce s předchozí částí. Na základě stanovených kritérií a posouzení variant probíhá vyjednávání zúčastněných strany o tom, jak budou konkrétně vybrané varianty naplňovány.

Úkolem mediátora v této fázi je spolu s účastníky pomoci vybírat nejlepší řešení:

- ◉ odsouhlasovat jednotlivé body vybraných variant
- ◉ konkretizovat, upřesňovat a ověřovat souhlas a jednoznačnost pochopení projednávaných kroků
- ◉ dbát na realizovatelnost dohod, zabudovávat „pojistky“
- ◉ učit komunikaci a metodě jak se dohodnout

DOHODA

- ◉ Sepsání dohody je posledním krokem mediace. Mediátor sepíše návrh dohody, probírá jej s účastníky jednotlivě položku po položce, **vyjasňuje** poslední dvouznačnosti, nekonkrétnosti a nejasnosti
- ◉ Úkolem mediátora je v této fázi procesu dbát na to, aby dohoda, kterou účastníci mediace stvrzují svým podpisem byla reálně dosažitelná, vyvážená, konkrétní, časově ohraničená a měřitelná (**SMART**).

Cíl a smysl fáze:

- ◉ sepsání dohody krok za krokem
- ◉ využívat terminologie srozumitelné účastníkům
- ◉ dbát na vyváženost, dosažitelnost a časovou ohraničenost
- ◉ i nedohoda je dohodou

ZÁVĚR

- ◉ V případě, že se podaří dosáhnout dohody již při prvním mediačním jednání, znamená to obrovský úspěch a ten je nutno ocenit.
- ◉ Mediátor shrnuje výsledky, děkuje účastníkům a oceňuje co se jim podařilo dosáhnout.
- ◉ Nejpozději v této fázi také účastníci za mediaci platí. Nedohoda - mnohdy pokrokem!

Cíl fáze:

- ◉ uzavřít mediační sezení, vyrovnat finanční otázky
- ◉ ocenit práci i výsledky , kterých účastníci dosáhli
- ◉ domluvit další kroky
- ◉ otevřít možnost další spolupráce

DISKUTOVANÁ TÉMATA MEDIACE

- ◉ neutralita
- ◉ kvalifikace
- ◉ odpovědnost
- ◉ standardy
- ◉ etický kodex mediátora

SHRNUTÍ

- ◉ MEDIACE - jde o techniku řešení **vážných a složitých konfliktů** pomocí třetí nezúčastněné strany - mediátora.
- ◉ U mediaci využíváme všechny předchozí **dovednosti**, které byly popsány v tomto materiálu.
- ◉ Upraven je pouze postup při vlastním vyjednávání.
- ◉ Zkušenosti ukazují, že **nedodržení postupu vede velmi často k prodloužení konfliktu**.

DĚKUJI ZA POZORNOST