



Mediace

Co je mediace?

Metoda rychlého a kultivovaného mimosoudního řešení konfliktů a sporů za asistence třetí neutrální strany - mediátora, který vede jednání sporných stran tak, aby mohly vytvořit vzájemně přijatelnou dohodu. Jedná se o neformální proces řešení konfliktu, ve kterém jsou obě strany přítomny dobrovolně.

Definice mediace

„Mediace je zásah do konfliktu třetí, neutrální stranou, která pomáhá konfliktním stranám ve vedení nebo řešení jejich sporu.“ (Duffy, Grosch, Olczak, 1991)

„Mediace je proces facilitace řešení sporu dvou stran směřující k dohodě. Cílem je spokojenost stran větší než v ostatních variantách řešení sporu. Žádoucím produktem je trvanlivost dohody a otevřenost stran k vyhovující úrovni další vzájemné komunikace.“ (Kříž, 2000)

Cíl mediace

- Vyvážená, reálná, konkrétní, časově vymezená, dosažitelná a měřitelná dohoda.
- V případě, kde to zákon vyžaduje, je mediační dohoda předkládána soudu ke schválení.
- Mediátor pomáhá stranám zlepšit momentální situaci a zaměřit se na podstatné věci v budoucnosti.

Výhody mediace pro klienty

- dobrovolná účast stran
- soukromí a záruka uchování důvěrných informací
- kontrola nad procesem řešení sporu a jeho výsledkem
- pochopit druhou stranu a sami být pochopeni ve vnímání a prožívání dané situace
- ujasnit si potřeby, očekávání a zájmy svoje i druhé strany
- snížit napětí a zlepšit vzájemné vztahy a navzdory dočasným sporům si uchovat a zkvalitnit prostor pro případnou budoucí spolupráci
- vyhnout se soudnímu sporu a snížit tak časové i finanční investice
- jednat v neformálním a bezpečném prostředí
- výrazně lepší spokojenost zúčastněných stran s formou dohody a jejího následného dodržování

Kdy lze mediaci využít?

- Strany, které jsou ve vzájemném vztahu, jsou závislé na vyřešení sporu, protože obě přispěly svým chováním a konáním k vytvoření konfliktu. Pokud to tak není, bude jen na dobré vůli druhé strany, aby udělala něco pro stranu, která se cítí poškozená.
- Obě strany mají jistý pocit zodpovědnosti za konflikt mezi nimi. Pokud to tak není strany odmítají jakoukoliv spolupráci.
- Spor a jeho potenciální řešení dává prostor pro hledání dohod, které vyhovují oběma stranám. To znamená, že existuje více než jedno či dvě možnosti řešení.
- Strany jsou spolu schopny komunikovat alespoň na minimální úrovni tak, aby byla možná výměna nových informací.
- Strany ani jejich právní zástupci nezastávají názor, že ve sporu nutně musí být jedna strana vítězem a druhá poraženým.
- Obě strany souhlasí s účastí na mediaci.

Situace nevhodné pro mediaci

- vítězství znamená nutně porážku druhé strany
- jde o základní občanská a ústavní práva, trestné činy
- jedna strana použije vůči druhé straně hrozeb nebo fyzického násilí
- jedna strana není ochotná dát k dispozici veškeré relevantní informace a odmítá jejich objektivní ověření
- pasivní účastníci, kteří chtějí řešit konflikt i za cenu zřeknutí se vlastních práv
- zneužívání návykových látek
- patologické rysy osobnosti a agresivní tendence v chování, kteří ani při odděleném jednání nejsou schopni produktivní diskuse
- když si jedna ze stran přeje, aby rozhodnutí udělala nějaká autorita
- mediátor má morální, etické zábrany nebo předsudky týkající se osob nebo předmětu sporu (viz etický kodex)

Konflikty vhodné pro mediaci

- Konflikty mezi nájemcem a nájemníkem
- Konflikty mezi majiteli psů
- Sousedské konflikty
- Konflikty mezi věřitelem a dlužníkem
- Stížnosti spotřebitelů
- Rodinná a rozvodová mediace
- Konflikty na pracovišti
- Konflikty ve škole
- Napadení
- Obtěžování

(Harrington, 1985 podle Holá, 2003)

Pojetí mediace

- **Všeobecný styl mediace**
 - Práce s emocemi jako prostředek pro odhalení opravdových potřeb a zájmů
 - Cílem dohoda a posilování k hledání vlastních řešení
- **Přístup zaměřený na dosažení dohody**
 - Styl využívaný soudci, arbitry, právníky a obchodníky
 - Pouze hledání řešení, dosažení dohody
 - Množství oddělených jednání
 - Závěrečnou dohodu sestavuje mediátor
 - Zdůraznění významu pozic
- **Přístup terapeutický**
 - Terapeutický potenciál
 - Proces mediace v podání terapeutů obtížně odlišitelný od psychoterapie
- **Přístup kognitivní**
 - Mediace procesem rozumovým, intelektuálním, zaměřeným na chování
 - Práce s emocemi považována za neúčinnou
 - Proces je přísně strukturován
- **Přístup transformativní**
 - Objevování příležitostí pro posílení jedince a rozvoj jeho poznání, sebepoznání
 - Fáze: vytvoření kontextu, explorace, uvažování, explorace obrazu možností, rozhodování

Role mediátora

- Je profesionál v oblasti efektivního vyjednávání ,který řídí proces mediace, s případnou specializací v oblasti projednávaného tématu.
- Pro uchování své neutrality není mediátor ve sporu nikterak zájmově nebo mocensky angažován, tj. není obhájcem ani poradcem zúčastněných stran, nerozhoduje o jejich případné vině či nevině.
- Jeho role spočívá v profesionálním vedení procesu a oboustranné podpoře účastníků tak, aby našli konstruktivní řešení a překonali sporné otázky v průběhu diskuse.
- Úkolem mediátora je zprostředkovat mezi stranami oboustrannou výměnu informací, které doposud vzájemně nevnímaly či si je nemohly z nejrůznějších důvodů sdělit.
- Dále jim napomáhá v definování společných a rozdílných zájmů a na základě toho usnadňuje stranám nalezení oboustranně přijatelných řešení ve všech předmětech jednání.
- Mediátor také pracuje s emocemi stran, napomáhá k jejich oboustrannému respektování a zajišťuje tak vzájemné porozumění prožívání a vnímání dané situace.

Co mediátor nedělá?

- radit stranám
- hodnotit jejich názory a skutky
- dávat najevo, že je šokován
- rozebírat nevědomé motivy účastníků
- chovat se dominantně
- prosazovat výklad jedné strany
- provádět křížový výslech
- nechat jednu stranu, aby situaci řídila
- chovat se povýšeně
- prosazovat vlastní hodnoty a řešení
- nutit někoho, aby řekl, co si nemyslí
- vnitřně stát na straně oběti

Fáze mediace

1. Příprava
2. Zahájení mediace
3. Zisk informací
4. Porozumění zájmům
5. Hledání řešení
6. Vytváření dohody
7. Závěrečné slovo

Příprava

Cíl:

- získat klienty
- ověřit, zda chtějí konflikt řešit
- podat informace
- termín a místo
- výše honoráře

Jak na to?

- vysvětlit, co je mediace, její zásady, výhody a principy

Těžkosti:

- klientovi není jasná funkce mediátora a vlastní proces mediace
- klient s mediací nesouhlasí
- klient se mediátora snaží získat na svou stranu

Zahájení mediace

- **Cíl:**
 - Navození atmosféry důvěry a tvůrčího řešení
- **Úvodní slovo**
 - Přivítání
 - Představení zúčastněných osob
 - Ocenění, že se účastníci sporu na jednání dostavili
 - Vysvětlení mediačního procesu a role mediátora
 - Vysvětlete jaký bude postup jednání
 - Základní pravidla jednání (forma oslovování, poznámky, zásady slušného chování, časové omezení jednání, orientace v prostředí, pravomoc klientů rozhodnout, pravidla pro oddělená jednání, maximální otevřenost, otázky k nejasnostem, způsob financování, atd.)
 - Zeptejte se, zda chtějí něco vysvětlit
 - Stanovte časové rozmezí
 - Krátce zopakujte účel jednání
 - Nespěchat a přehledně strukturovat. V návalu slov zaniká podstata sděleného.
- **Těžkosti:**
 - Jedna strana nechce přijmout pravidla
 - Někdo z účastníků chce mediátora získat na svou stranu

Získávání informací

mediátoři naslouchají sporným stranám

- Klienti sdělují své vnímání konfliktní situace.
- Svě sdělení směřují mediátorovi.
- Sdělení není nutno (ale je možno) dokládat důkazy.
- Mediátor naslouchá, podporuje klienty ke sdělování a otevřenosti.
- Cílem této fáze je získat pro všechny zúčastněné maximum možných informací důležitých pro porozumění sobě i partnerovi.
- Cílem není odhalit příčiny a označení viníka!!!
- Na závěr této fáze mediátor shrne sporné body, přeformuluje stížnosti klientů na předměty jednání (užívání neutrálního jazyka, odlišení věcné části konfliktu od pocitů), upozorní na to, co mají partneři společného.

Postup:

- Stanovte, kdo mluví první
- Požádejte první stranu, aby stručně popsala, jak situaci vnímá a prožívá
- Parafrázujte, shrnujte, zrcadlete
- Požádejte druhou stranu o totéž
- Dejte každé straně další čas, aby své úvodní prohlášení rozvinula
- Pokládejte otevřené otázky
- Shrňte, co je oběma stranám společné
- Shrňte definované zájmy a potřeby obou stran
- Zaznamenávejte všechny důležité předměty jednání

Těžkosti:

- Porušení pravidla neskákání do řeči
- Nesouvislý, rozbíhavý projev
- Strany předkládají návrhy na řešení

Příklady přeformulování

- Jeho pes štěká celou noc!
 - Ticho, možnost spánku.
- Nikdy neřekne, že jsem něco udělala dobře!
 - Uznání, pochvala.
- Lhala mi!
 - Důvěra.
- Je stále jen s kamarády!
 - Zájem, společně strávený čas.

Porozumění zájmům

sporné strany naslouchají jedna druhé

- Partneři dostávají možnost vzájemné komunikace.
- Postupné odhalování zájmů, motivů, hodnot, potřeb a porozumění partnerovi.
- Pozornost z minulosti do budoucnosti.
- Emočně náročná fáze.
- Klienti v této fázi mívají tendenci unikat od bolestných témat a soustředit se na první nabídnuté řešení (vychází z pozic a ne ze zájmů)
- Mediátor používá techniky aktivního naslouchání, přeznačkování.
- Na závěr mediátor shrnuje získané informace, zaměřuje se na to, co mají partneři společného (např. dobro dětí rozvádějících se)

Postup:

- Chvilé, kdy spolu sporné strany hovoří přímo
- Jak chápete to, co druhá strana vnímá a prožívá?
- Každá strana parafrázuje, co řekla strana druhá
- Technika obrácených rolí: „popište moment, kdy jste měla obavy z ...“
- Pracujte s oceněním
- Je ještě něco, co druhá strana neví, nechápe a co by vědět měla?
- Shrnujte dosažený pokrok
- Strukturujte

Hledání řešení

- Hledat vhodná řešení, která by uspokojovala zájmy obou partnerů.
- Mediátor podněcuje klienty k tvůrčímu, kooperativnímu přístupu a udržuje proces zaměřený na budoucnost.
- Mediátor využívá technik tvůrčího myšlení
- V pozdější fázi partneři stanovují kritéria pro hodnocení založená na zájmech.
- Výsledkem této fáze je soupis řešení, která se klientům jeví jako nejlepší.

Postup

- **Rekapitulace**
- **Jeden problém**
- **Předkládání námětů na řešení v časovém limitu**
- **Návrhy zaznamenávejte, ale nevyhodnocujte**
- **Rekapitulace návrhů**
- **Zúžení množství návrhů**
- **Vyjednejte kritéria**
- **Nepřijatelné návrhy**

Vytváření dohody

- Přesné formulování dohody.
- V této fázi může dojít k odhalení dalších problémů a skrytých nepochopení.
- Podoby dohody:
 - Písemná
 - Ústní
 - Mezidohoda (klienti potřebují konečnou dohodu konzultovat a zvážit)
 - Nezávazná dohoda
 - Dočasná dohoda
 - Dohoda vázaná na určité podmínky

Postup:

- Revidované návrhy řešení
- Kdo, kde, kdy, co
- Shrnout dohodnuté
- Přejít na další bod jednání

Dobrá dohoda

- Je jednoznačná a pro všechny srozumitelná
- Je konkrétní, měřitelná, časově omezená
- Je prakticky uskutečnitelná
- Počítá se všemi dotčenými
- Bere v úvahu okolnosti
- Je konsensuální
- Nevyvolává nebezpečí jiného konfliktu
- Uspokojuje všechny účastníky

Závěrečné slovo

- Mediátor shrne proces mediace a zaměří se především na dosažené výsledky.
- Závěrečné zhodnocení poskytuje zpětnou vazbu pro klienty i mediátora.

Možné způsoby ukončení mediace

1. Dohoda je dosažena.
2. Dohoda o odkladu nebo přerušení
 - Jednání bude pokračovat v budoucnosti
3. Dohoda o nedohodě
 - Vzájemná dohoda není možná (věcné překážky, personální, falešná očekávání)
4. Dohoda není dosažena
 - Účastníci vědomě rezignují na proces mediace a jednání ukončí