

Mediace

Mediace jako přístup, idea řešení konfliktů za pomoci třetí nezávislé strany existuje v mnoha společenstvích již po staletí. Mnohé nasvědčuje tomu, že postupy blízké mediaci jsou starší než lidstvo samo, protože velmi podobné chování bylo popsáno i u některých primátů. Historie mediace jako přístupu k řešení konfliktu má své kořeny ve starověku. Byla používána v tradičních společnostech k řešení sporů uvnitř komunit a příbuzenství. Doklady o tom získáme z děl tehdejších významných myslitelů. Na základě jejich studia historici předpokládají, že mimosoudní řešení sporů, téměř totožné s dnešní mediací, se využívalo v obchodních sporech už u Féničanů nebo v Babylónské říši. Mediace se uplatňovala v antickém Řecku (postup nazývali proxenetas), byla využívána také v nástupnické kultuře římské. Římské právo využívalo služeb mediátora od dob Justiniána a nazývalo ho internuncius, medium, intercessor, philanthropus, interpolator, conciliator, interlocutor, interpres a nakonec mediator. Za ideové východisko mediace je s odvoláním na učení Konfucia považována starověká Čína.⁹⁷ V jeho učení dominuje otázka harmonie soužití. Konfrontace a jednostranná řešení vedou k rozpadu vztahů. V tradičních kolektivistických kulturách jsou vůdčí hodnotou společenský prospěch, smír, spolupráce.

Kořeny mediace nacházíme také ve středověku při řešení trestných činů. Způsoby řešení sporů týkajících se viny a trestu a urovnání konfliktu mezi poškozeným a obviněným, spojené mimo jiné i s fenoménem smířčích křížů, mají v Evropě velmi dlouhou tradici.

Při společném jednání o podmínkách uzavírané dohody mezi poškozeným a pachatelem bylo dbáno na to, aby se obě strany smířily a dále se nemstily. Pachatel byl na místě vraždy povinen postavit vlastnoručně vytesaný kamenný kříž nebo kapličku jako výraz pokání, smíření s bohem i pozůstalými, na paměť a výstrahu současníkům i příštím pokolením.

Mediace je ve své současné podobě na jedné straně logickým výsledkem přirozeného myšlenkového a společenského vývoje 2. poloviny 20.

⁹⁷ FOLBERG, J., TAYLOR, A. *Mediation: A comprehensive Guide to resolving conflicts without litigation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

století, na druhé straně až překvapivě obsahuje zkušenosti několika kultur různých historických období.⁹⁸

Nové pojetí mediace vzniklo na třech základech:

1. komunikace,
2. vyjednávání,
3. strukturování procesu.⁹⁹

Mediace jako **specifická metoda** řešení konfliktů se začala uplatňovat zhruba od 60. let 20. století. Revoluční 60. léta přinesla v USA významné změny v oblasti sociální, politické i hodnotové. Masová migrace způsobila zánik přirozených komunit a jejich sociálních funkcí. Přesun populace do městských aglomerací zvýšil sociální napětí a počet konfliktů. Rozpad tradičních společenství měl za důsledek úpadek neformálních forem svépomoci. Formální instituce (soudy) pak nestačily zvládat nárůst sporů. Začaly vznikat svépomocné aktivity, hnutí alternativního řešení konfliktů. Nebylo plánované, nepodléhalo žádné autoritě, nebylo omezené akademickým ani politickým prostředím. Vyrostlo přímo v komunitě a vyplynulo z každodenních potřeb občanské společnosti.¹⁰⁰ Postupnou institucionalizací se mediace stala také součástí justičního systému jako alternativní způsob k tradičnímu soudnímu řešení sporů.

6.1 Pojem mediace

Slovo „mediace“ je odvozeno z latinského *medius*, což znamená střední, prostřední, ale též nestranný, neutrální či zprostředkující. V odborné literatuře se můžeme setkat s **četnými definicemi mediace**. Některé zdůrazňují proces mediace, jiné kladou důraz na roli mediátora či výsledek mediace.

⁹⁸ LABÁTH, V. et al. *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava: Partners for Democratic Change Slovakia, 2004.

⁹⁹ BOSERUP, H. *A jurisdictional solution/an alternative solution: Striking the right balance*. Multilateral meeting on the thema of judicial policies. Council of Europe, Strasbourg 18. May 2000.

¹⁰⁰ BARUCH BUSH, R. A., FOLGER, J. P. *The promise of mediation. Responding to conflict through empowerment and recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, s. 1–12.

„Mediace je flexibilní, dobrovolný způsob řešení konfliktů, který využívá třetí neutrální stranu – mediátora – k usnadnění jednání a řešení problému stran.“¹⁰¹

„Mediace je forma intervence třetích stran do konfliktu za účelem jeho oslabení nebo vyřešení prostřednictvím jednání.“¹⁰²

„Mediace je využití třetí osoby k pomoci lidem v konfliktu s cílem dosáhnout dohody, které by bez její pomoci dosáhnout nedokázali.“¹⁰³

„Mediaci je metoda řešení konfliktu, při níž neutrální kvalifikovaná osoba pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání, jehož cílem je dosažení jejich spokojenosti s procesem i výsledkem řešení konfliktu.“¹⁰⁴

Hnilica¹⁰⁵ klade důraz na institucionální začlenění mediace a definuje ji jako metodu mimosoudního řešení sporu, kde strany pomocí neutrální třetí osoby (mediátora) řeší svůj spor vzájemnou dohodou, přijatelnou pro obě strany.

Stejně tak existuje velké množství **zákonných definic** mediace. V české legislativě vymezuje mediaci § 2 písm. a) ZoM, který jí rozumí: „*postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými (dále jen strana konfliktu) tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody*“. Rodinnou mediací se podle písm. b) rozumí „...*mediace, která se zaměřuje na řešení konfliktů vyplývajících z rodinných vztahů*“.

I přes rozmanitost v přístupech k mediaci a definicích mediace, které jsou toho odrazem, zdá, že se odborníci v posledních letech shodli na třech základních charakteristikách mediace:

1. Forma intervence
2. Mediátor
3. Neovlivňování výsledků mediace¹⁰⁶

¹⁰¹ SCANLON, K. M. *Mediators Deskbook*. New York: CPR Institute for Dispute Resolution, 1999, s. 1.

¹⁰² TOUVAL, S., ZARTMAN, I. W. *International mediation in theory and practice*. Boulder: Westview Press, 1985, s. 7.

¹⁰³ BEVAN, A. H. *Alternative dispute resolution: a lawyer's guide to mediation and other forms of dispute resolution*. London: Sweet and Maxwell, 1992, s. 18.

¹⁰⁴ HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 52.

¹⁰⁵ HNILICA, R. Mediácia (konsenzuálny prístup k spravodlivosti). *Justičná revue*, 2007, roč. 59, č. 6–7.

¹⁰⁶ WALL, J. A., STARK, J. B., STANDIFER, R. L. A Current Review and Theory Development. *The Journal of Conflict Resolution*, 2001, Vol. 45, No. 3, s. 370–391.

6.2 Cíle mediace

Při určování cíle mediace je nutno vyjít z potřeb, které jsou uspokojovány. A to všech zainteresovaných osob a institucí. Cíle mediace mají **dynamic-kou povahu** a mohou se v průběhu mediace měnit s tím, jak klient postupně objevuje či přehodnocuje své potřeby a zájmy. Mediátor tuto skutečnost reflektuje a pomáhá ji klientovi sdělovat. Mediace má více cílů:

- pochopit podstatu a různé aspekty konfliktu,
- redukce konfliktů na úroveň, která je pro klienta řešitelná,
- transformovat konfliktní vztahy na bezkonfliktní či alespoň méně konfliktní,
- pomoci pochopit klientům vlastní situaci, zájmy,
- poskytnout klientům model pro řešení případných konfliktů v budoucnosti (naučit je konflikty řešit),
- podpořit kooperativnost a slušnost – zlepšení vzájemných vztahů,
- mobilizovat síly a schopnosti klientů,
- nalézt řešení konfliktu,
- vytvořit a přijmout jasně formulovanou, srozumitelnou a prakticky uskutečnitelnou dohodu, která je přijatelná pro všechny zúčastněné.

Za cíl mediace považujeme ještě něco víc než „pouhé“ vyřešení konfliktu, a to **spokojenost** účastníků s průběhem a výsledkem mediace.

6.3 Principy mediace

Princip je základní a obecně uznávané myšlenkové východisko, zásada. Východiska mediace se vztahují k řadě vědních oborů a oblastí. Proto je obtížné najít její teoretické jádro a univerzální principy, ze kterých vychází. Přesto lze několik takových tezí formulovat.

Jako principy mediace jsou nejčastěji uváděny:

1. Dobrovolnost
2. Důvěrnost
3. Nestrannost
4. Změna soupeření na spolupráci
5. Převzetí zodpovědnosti
6. Orientace na budoucnost

7. Akceptace odlišností
8. Svoboda rozhodování
9. Alternativy – hledání nových možností

První tři principy, dobrovolnost, důvěrnost a nestrannost, jsme již objasnili v první kapitole. Nyní se krátce zastavíme u dalších principů. Uváděné jsou jako principy mediace, avšak s jistými modifikacemi je můžeme vysledovat i u dalších mimosoudních metod řešení sporů.

Změna soupeření na spolupráci

Kooperace, kompetice (soutěžení) a konflikt jsou základní podoby mezilidských vztahů. V odborné literatuře je soupeření věnováno podstatně více pozornosti než spolupráci.¹⁰⁷ Změna soupeření na spolupráci je výsledkem mediace. Současně je také jejím předpokladem. K mediaci by nemohlo dojít, kdyby se pro ni lidé svobodně nerozhodli a nedohodli se na ní. Motivací ke kooperaci bývá závislost lidí na společném cíli. Postup kteréhokoliv z účastníků směrem k cíli zvyšuje možnost kteréhokoliv jiného účastníka také dosáhnout svého cíle.¹⁰⁸ Aby tedy mohlo být dosaženo vzájemně přijatelné dohody, je potřebná snaha, zájem a spolupráce obou stran. Křivohlavý vymezuje kooperaci jako ochotu k oběti, odolnost k pokušení a ohled na společné zájmy.¹⁰⁹ Pro kooperaci je charakteristické, že celkový objem hodnot se zvyšuje. Každý dostane něco, všichni jsou na konci bohatší než na začátku. Spolupráce žije z očekávání, v jejím pozadí je naděje. Přitažlivým cílem spolupráce je spravedlivé rozdělení hodnot (zisků).

Převzetí zodpovědnosti

Při mediaci jsou role přiměřeně rozděleny. Klienti jsou odpovědní za věcnou stránku řešení konfliktu (samotný způsob řešení). O této skutečnosti jsou v přípravných fázích mediace informováni. Při mediaci v trestních věcech vystupuje ještě jedna dimenze zodpovědnosti, a to přijetí plné zodpovědnosti pachatele za spáchaný trestný čin. Je to základní předpoklad

¹⁰⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 130.

¹⁰⁸ DEUTSCH, R. M. *Minority group and class status as related to social and personality factors in scholastic achievement*. Ithaca, N. Y.: Society for Applied Anthropology, 1960.

¹⁰⁹ KŘIVOHLAVÝ, J. *Já a ty. Pohled do tajů sociálně-psychologických studií dyadické interakce*. Praha, 1977, s. 171.

k tomu, aby mohla být mediace jako alternativa nabídnuta také poškozenému. Pokud by tento předpoklad nebyl naplněn, mohlo by při prvním setkání pachatele a poškozeného dojít k nežádoucí traumatizaci oběti.

Mediátor se zabývá procesem, zatímco věcnou stránku může sledovat z určitého odstupů. Tu nehodnotí ve vztahu ke klientům (zda je pro ně toto řešení nejlepší, vhodné, žádoucí), ale ve vztahu k zachování idejí mediace, zejména vyváženosti, spokojenosti a svobody rozhodování (práva na sebeurčení stran). Můžeme proto identifikovat tři oblasti, ve kterých se zodpovědnost mediátora projevuje nejvíce:

1. Zodpovědnost vyplývající ze zákona. Jedná se o povinnosti mediátora stanovené zákonem, příp. dalšími zákonnými předpisy.
2. Zodpovědnost vyplývající z kontraktu (dohody o mediaci, smlouvy o provedení mediace). Jedná se o smluvní ujednání mezi mediátorem a klienty, které upravuje podmínky jejich spolupráce.
3. Zodpovědnost vyplývající z profese. Jejím formálním výrazem jsou profesní a etické kodexy mediátorů.

V Austrálii se vyskytl případ, který vytvořil precedens dodržování závazků (zodpovědnosti) mediátorů. Týkal se dvou sester, které si v rámci mediace chtěly vyrovnat majetek po zemřelém rodiči. Jen jedna sestra navštěvovala mediace osobně. Druhá se účastnila telefonicky prostřednictvím svého právníka. Mezi sestrami byla diskutována podoba závěrečné dohody, následně byla tato ústně uzavřena. O rok později, když nastala povinnost plnění závazků vyplývajících z mediační dohody, zahájila první sestra s mediátorem soudní řízení, kde ho žalovala z porušení smluvní povinnosti a závazku vůči stranám napomoci jim dosáhnout vzájemně přijatelné dohody a tuto uzavřít i písemně. Případ zdůraznil potřebu obezřetnosti mediátorů a vhodnosti uzavírání formálních (písemných) dohod s připojením klauzulí, které by případně zodpovědnost mediátora modifikovaly.

Orientace na budoucnost

Minulé události v životě klientů jsou při mediaci důležité jen ve vztahu k přítomnosti a budoucnosti. Minulost je zde, abychom se z ní poučili o tom, co nefungovalo dobře. Mediace je zaměřená do budoucnosti. Ačkoliv opakované popisování minulých událostí může někdy přinést nové informace a klientovi dočasnou úlevu, často při něm dochází ke zhoršení napětí a k eskalaci hádek. Reflektování pocitů a pochopení situace klienta je nedílnou součástí vnímavé mediace. Opakováním konfliktních schémat z minulosti, toho, co se klientům neosvědčilo, a proto vyhledali pomoc mediátora, však bude jen stěží dosaženo změny a pokroku. Ori-

entace na budoucnost nepovažuje počáteční příčiny konfliktu za nutnou součást chápání toho, co se děje v současnosti, a součást řešení. Mediace se svou orientací na budoucnost ptá, co by mohlo fungovat lépe.

Akceptace odlišností

Účastníci konfliktu jsou soustředění na své vlastní pozice, názory, postoje, zájmy, potřeby. Považují je za správné a pravdivé, za jedinou možnost vnímání skutečnosti. Akceptace odlišností je schopnost účastníků přijmout právo druhého na vlastní pojmání skutečnost. Jak realitu konstruujeme, vysvětlujeme a jaké volíme cesty jejího poznávání a využívání, se projevuje na individuální i celospolečenské úrovni. Porozumění vztahu a situaci dvou lidí spočívá v tom, jak se tyto osoby vzájemně vnímají a interpretují. Pokud klient nerozumí svému partnerovi, nedokáže se na jeho situaci podívat z jeho pozice, pak mu jen těžko přizná právo na vlastní nazírání věci. Je to proces vzájemný. V procesu mediace zdůrazňuje mediátor realitu odlišných názorů. Různými technikami podle své zkušenosti, orientace, kvalifikace a tvořivosti napomáhá klientům k pochopení vzájemných odlišností. Výrazem pochopení odlišností je výsledná dohoda, která reflektuje a uspokojuje potřeby a zájmy všech účastníků mediace.

Svoboda rozhodování

Svoboda rozhodování úzce souvisí s principem převzetí zodpovědnosti. Projevuje se v rovině věcné i procesní. Klientům je dána příležitost uvažovat o všech navrhovaných řešeních a pro některá se rozhodnout podle vlastních potřeb a zájmů. Tato svoboda rozhodování se váže k věcné stránce řešení konfliktu, k tomu, co je předmětem konfliktu. Pokud má mediátor pochybnosti např. o dostatku informací tak, aby mohl klient učinit informované a svobodné rozhodnutí, měl by udělat určité procesní opatření (např. navrhnout konzultaci s odborníkem). Svoboda rozhodování v procesní rovině souvisí s principem dobrovolnosti. Účastníci se pro mediaci rozhodují dobrovolně. A také kterýkoliv z nich může kdykoliv od mediace v jejím průběhu odstoupit.

Alternativy – hledání nových možností

Princip „alternativnosti“ je jednou ze základních charakteristik mimosoudních (alternativních) metod řešení sporů. Terminologickému vymezení jsme se podrobněji věnovali v první kapitole.

Hledání nových možností jako princip můžeme analyzovat ze dvou pohledů. Z pohledu širšího je již samotné řešení konfliktu mediací hledáním nových možností. Klient se až dosud pokoušel svou konfliktní situaci vyřešit vlastními silami a prostředky, které ovládal, které se mu v minulosti osvědčily. Toto řešení mu ale nepřineslo očekávaný výsledek. Hledá tedy jiné možnosti, jak svou situaci vyřešit.

Systematické hledání alternativ je považováno za jednu z neúčinnějších metod myšlení. Vyvinul ji Američan W. J. J. Gordon poté, co celá léta zkoumal způsoby myšlení a práce vynálezců a vyvodil z toho patřičné závěry. Byl přesvědčený, že znalost cíle řešení problému vytváří stereotypní řešení. Doporučuje postup, kdy není definován výchozí skutečný problém, ale je stanoven „metaprobém“, který skupina řeší. Např. není řešen problém lepení dvou plastových součástek, ale obecně problém spojení dvou součástek. Teprve až skupina dojde k dostatečnému množství nápadů, je odhalen skutečný problém a začíná se hledat řešení tohoto problému.

Z užšího pohledu provází hledání nových možností celý proces mediace – ať se již jedná o pohled na vlastní či partnerovu situaci, objevování vlastních zájmů, potřeb, motivů, hledání vlastních zdrojů k řešení problému, tak také hledání možných řešení nepříznivé osobní situace. Hledání možných řešení je současně jednou z fází procesu mediace. Hledání možností dohody a spolupráce souvisí s opuštěním původních soupeřivých pozic klientů a nasměrováním na vztah spolupráce.

6.4 Účastníci mediace

Pro jasnost procesu i vztahů v mediaci je důležité nastolení otázky jednotlivých rolí v prvních fázích mediálního procesu. Účastníci mediace by pak o své roli měli učinit rozhodnutí (vyslovit s ní souhlas).

Jednotlivými účastníky mediace jsou:

1. Klienti (strany konfliktu)
 2. Mediátor
 3. Zástupci klientů
 4. Konzultanti
 5. Jiní odborníci či instituce
 6. Osoby konfliktem a jeho řešením dotčené nepřímo
-
1. **Klienti** – nebo také strany konfliktu/sporu. Jsou to účastníci mediace, kteří řeší svůj vzájemný konflikt. Označení „klienti“ vyhovu-