

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
**Katedra sociologie a andragogiky**

**Robin Brzobohatý**

**Mediace jako andragogická kategorie**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce: prof. PhDr. Dušan Šimek**

**Olomouc 2010**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem přitom pouze uvedené prameny a literaturu.

V Olomouci 30 března 2010

podpis studenta

Děkuji prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za odborné a trpělivé vedení práce a za důvěru v mé schopnosti, která mě často držela jako jediná nad vodou.

# Obsah

Obsah .....	4
ÚVOD .....	1
1. Mediace .....	4
1.1 Počátky ADR a mediace .....	5
1.2 Definice mediace .....	6
1.3 Proces a struktura .....	8
1.4 Emoce .....	9
1.5 Mediační charakteristiky .....	10
1.5.1 Neutralita a nestrannost .....	11
1.5.2 Pozice mediátora .....	13
1.6 Modely mediace .....	18
1.6.1 Všeobecný model (generic model) .....	18
1.6.2 Model zaměřený na řešení sporů (settlement driven model) .....	19
1.6.3 Podniková mediace (labour - management model) .....	21
1.6.4 Transformativní model (transformative model) .....	22
1.6.5 Kognitivně-systemický model (kognitive-systemic model) .....	23
1.6.6 Terapeutický model (therapeutic model) .....	24
1.6.7 Humanistický model (humanistic model) .....	26
1.6.8 Narativní model (narrative model) .....	27
1.6.9 Supervizní model (supervision model) .....	30
1.7 Srovnání jednotlivých modelů .....	30
1.7.1 Neutralita a nestrannost .....	32
1.7.2 Cyklický model .....	32
1.7.3 Stupňovitý model .....	33
1.7.4 Zájmy a potřeby .....	33
1.7.5 Emoce, pocity .....	34
1.7.6 Individuální sezení .....	34
1.7.7 Hodnotící způsob vedení procesu .....	35
1.7.8 Usnadňující způsob vedení procesu .....	35
1.8 Možnosti rozvoje .....	36
2. Vyjednávání .....	39
2.1 Distributivní strategie vyjednávání .....	40
2.2 Kooperativní strategie vyjednávání .....	46
2.3 Integrativní strategie vyjednávání .....	47
3. Srovnání metod intervencí .....	53
3.1 Mediace .....	53
3.1.1 Prostředky působení .....	53
3.1.2 Předměty působení .....	54
3.1.3 Cíle působení .....	55
3.1.4 Průběh intervence .....	56
3.1.5 Původce intervence .....	56
3.2 Vyjednávání .....	57
3.2.1 Prostředky působení .....	57
3.2.2 Předměty působení .....	58
3.2.3 Cíle působení .....	59
3.2.3 Průběh intervence .....	60
3.2.5 Původce intervence .....	61
3.3 Sociální práce .....	61
3.3.1 Prostředky působení .....	61
3.3.1 Předměty působení .....	62
3.3.2 Cíle působení .....	64
3.3.4 Průběh intervence .....	66
3.3.5 Původce intervence .....	67
3.4 Poradenství .....	68
3.4.1 Prostředky působení .....	68

3.4.2	Předměty působení .....	68
3.4.3	Cíle působení .....	69
3.4.4	Průběh intervence .....	69
3.4.5	Původce intervence .....	70
3.5	Terapie .....	70
3.5.1	Prostředky působení .....	70
3.5.2	Předměty působení .....	71
3.5.3	Cíle působení .....	71
3.5.4	Průběh intervence .....	71
3.5.5	Původce intervence .....	72
3.6	shody a rozdíly .....	72
3.6.1	Prostředky působení .....	72
3.6.2	Předměty působení .....	75
3.6.3	Cíle působení .....	77
3.6.4	Průběh intervence .....	79
3.4.5	Původce intervence .....	80
4.	Andragogika a mediace .....	82
4.1	Interdisciplinarita .....	82
4.2	Předmět andragogiky .....	83
4.2.1	Sociální aktér v kritických uzlech životní dráhy .....	84
4.2.2	Animace dospělého člověka .....	84
4.2.3	Vyrovnávání se dospělého člověka se sociálními institucemi .....	85
4.2.3.1	Metainstituce .....	85
4.2.4	Van Eckert a Gottschalk .....	86
4.3	Kritika Brookfielda mediální praxí .....	86
4.4	Aktéři andragogického působení .....	87
	ZÁVĚR: .....	88
	Použitá literatura .....	90
	Anotace .....	93
	Seznam tabulek .....	94
	Seznam schémat .....	95

## ÚVOD

Dnešní člověk euroatlantické civilizace žije ve velmi náročném, mnohými podmínkami a i přes zdánlivý blahobyt značně zatěžujícím světě. Nezáleží celkem na tom, zda budeme současnou epochu nazývat postmoderní nebo jinak. Společnost se individualizuje, vyvíjí a diferencuje, jedinci si dopřávají uspokojení svých individuálních slastí, přebíráme odpovědnost za své osobní volby i životy a snažíme se dosahovat neustálého osobního rozvoje. Nemáme však žádná jednoznačná a všeobecně přijatelná vodítka pro své osobní volby, čímž se naše životy stávají stále složitější a pestřejší. Takto řečeno se zdá být hned v mých prvních dvou větách jednoznačný rozpor. I přes nesporné přínosy takového stavu společnosti a civilizace pro jednotlivce je však nutné v této úvaze pokračovat až na samu hranici spekulace.

Dopřejme si myšlenkový experiment a položme si otázku: Je možné, aby všichni jednotlivci dosahovali svých cílů, uspokojovali své tužby a slasti, byli pouze individui? Již sama otázka (poněkud sugestivně) naznačuje utopičnost takové představy. Odpověď na otázku, kde se tento utopický nádech bere je pro společenské vědce poměrně jednoduchá. Plyne z poznání našich vlastních životů, našich každodenních zkušeností, totiž že kdekoliv se setkají dva ne zcela shodné zájmy a cíle, dochází mezi nositeli těchto zájmů k jejich vzájemnému střetu, často k neshodě, která je v různé míře a k různé spokojenosti vyřešena (či naopak).

Z výše uvedeného vyplývá, že máme-li stále individualizovanější společnost, máme také společnost vnitřně stále konfliktnější. To samo o sobě nemusí být nijak negativně vnímané zjištění – koneckonců konflikt často slouží jako výtečný pomocník při vyjasnění mnoha záležitostí a je prostředníkem pro další kvalitní fungování sociálních systémů. Jsou však konflikty, které svou povahou jednotlivce nerozvíjejí, spíše naopak, jsou pro ně v jistých případech až destruktivní. Je také třeba počítat s tím, že člověk se nerodí s přirozenou schopností konflikty řešit a že vhodné způsoby řešení je nutné se učit v průběhu socializace nebo třeba cíleným vzděláváním.

Co do intenzity menší konflikty jsou si jejich účastníci schopni řešit sami. U konfliktů závažnějších je třeba k řešení přizvat třetí stranu. V našem prostředí dosud převládá tendence

přenášet odpovědnost za taková řešení na jinou autoritu s pravomocí rozhodnout, nejčastěji tedy na soud. Stále více se však začínají využívat i jiné možnosti řešení, často označované za alternativní (ADR – z angl. alternative dispute resolution“). Mezi tyto alternativní přístupy řešení sporů patří, mimo jiné, arbitráž, vyjednávání a mediace. Tato práce se bude věnovat právě posledně uvedené, tedy mediaci

V posledních několika letech můžeme v mnoha oblastech společenského života slyšet stále častěji slovo mediace. Prosazuje se v oblasti práva a soudnictví, prosazuje se v obchodní oblasti, prosazuje se i v oblasti pomáhajících profesí. Slovo, které od osmdesátých let dvacátého století běžně zní ve většině zemí západní Evropy, slovo, které si mnozí z nás často zaměňují s meditací, slovo, které slibuje naději i pomoc. Skutečně jasnou představu o podstatě mediace však mají nemnozí.

Já osobně mám s mediací zkušenost ze své práce ve Fondu ohrožených dětí, kde mediaci využíváme při řešení sporů rodičů, nejčastěji sporů o jejich nezletilé děti. Jako mediátor, který mediaci provádí, jsem k ní poután zájmem profesním – tedy potřebuji vědět „jak ji dělat aby to fungovalo“ - ale jsem k ní přitahován také zájmem akademickým. Nestačí mi pouze znát návod, potřebuji porozumět podstatě mediace, jejím principům a specifikům oproti jiným přístupům. Zde však já, stejně jako kterýkoliv další zájemce, narážím na několik problémů. Především je velmi obtížné se o mediaci dozvědět ucelenější informace. V česky psaných pramenech je výběr poměrně jednoduchý. Existuje totiž dosud pouze jediná původní česká monografie o mediaci, kterou v roce 2003 napsala Holá.<sup>1</sup> Jedná se o monografii potřebnou, nicméně záběrem velmi široce rozkročenou a tedy nutně bez možnosti hlubšího seznámení s touto metodou. Z dalších českých pramenů se pak původní texty o mediaci omezují spíše na články v časopisech nebo sbornících.<sup>2</sup> Další možností je zkusit štěstí s překlady zahraničních autorů.<sup>3</sup> I zde je však výběr velmi omezený. Při studiu těchto pramenů nebo při absolvování u nás dosud jediného akreditovaného výcviku mediátorů, získá člověk dojem, jako by mediace byla procesem vyžadujícím technické zvládnutí, bez diskuse o své podstatě nebo formách a modelech.

Jak jsem již naznačil, pohybuji se ve své profesi v roli sociálního pracovníka, tedy v oblasti obecně nazývané pomáhající profesí. V této oblasti existuje značné množství přístupů k lidem a k možnostem řešení jejich obtíží. V čem se od těchto přístupů mediace odlišuje a v čem se s nimi naopak shoduje je otázka, jež dosud čekala na zodpovězení. Je to

---

<sup>1</sup> Srov.: Holá, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha 2003.

<sup>2</sup> Srov.: Kubicová, J., Jusanová, E. Rodinná mediace je prevencí i řešením rodinných a rozvodových sporů. In *Rozvodová tematika a moderní psychologie*. Bakalář, E. (ed.). Praha 2006. s. 99 an.

<sup>3</sup> Srov.: Riskin, L., L. Mediace aneb Jak řešit konflikty. Praha 1997.

jeden z cílů této práce. Některé z pomáhajících profesí již mediaci nějakým způsobem využívají. Je pochopitelné, že to dělají takovým způsobem, jenž odpovídá teoretickému i praktickému zázemí dané profese. Jinak se tedy s mediací zachází při práci právníka, jinak při práci psychologa, jinak při práci sociálního pracovníka. Předmět mediace se tak neustále rozděluje, vybírají se jen užitečné části jejích postupů, integrální pojetí mediace si za cíl zatím nikdo nevytkl. Možná i to je důvodem, proč mediace dosud není ani vnitřně nijak výrazněji konsolidovaná a schopná představit svou podstatu. Chybí jí domov, v němž by nacházela pevnou oporu a základnu při „nájezdech“ jiných disciplín a profesí. Chybí jí zázemí vědy, jež by jí umožňovala přesahy do všech oblastí pomáhajících profesí a přitom jí zachovala mnohohvrstevnatou integritu.

Při hledání tohoto domova pro mediaci se mi jeví jako ideální právě andragogika. Důvodů může být několik. Stejně jako mediace, zaměřuje se i andragogické působení na dospělého člověka. Dospělého v tom smyslu, že je schopen využít své již vyvinuté schopnosti pro převzetí odpovědnosti za své jednání a rozhodování. Objektem andragogiky je prostě dospělý jedinec jako sociální aktér.<sup>4</sup> Nikoliv tedy člověk o sobě, ale člověk v prostředí svých vztahů ke světu, k různým časovým i životním linkám, tedy je interdisciplinární vědou pro člověka.<sup>5</sup>

Dále je andragogika svou povahou věda integrativní, zajišťující přesně tu míru interdisciplinárního přístupu, který mediace potřebuje. Andragogika je totiž schopna se zabývat člověkem v jeho celistvosti individuální i společenské, člověkem jako vlastním a osobitým předmětem zkoumání, nikoliv jen z jistého úhlu pohledu (jako třeba psychologie nebo pedagogika).<sup>6</sup>

A nakonec, i když jistě ne v poslední řadě, je spojení mediace a andragogiky dáno jejich bytostným zaměřením na lidské schopnosti (sociální potenciál,<sup>7</sup> lidský kapitál v prostředí sociální změny<sup>8</sup>) a jejich rozvoj nebo formování. Dalším cílem této práce je tedy prokázat, že andragogika je tou základnou, která umožní zachovat celistvost mediace a současně zachová její otevřenost výběrům jednotlivých dílčích, participujících věd.

---

<sup>4</sup> Srov.: Šimek, D. Andragogika na pokraji vědy. In *S-obzor*. 1995, 4. roč., číslo 2-3, s. 98.

<sup>5</sup> Srov.: Dopita, M. „Zelená“ pro andragogiku. In *Kurikulum andragogiky*, Šimek, D. (ed.). Olomouc 2006. s. 74.

<sup>6</sup> Srov.: Halečka, T., Tokárová, A. Metodologický význam principu interdisciplinárnosti vo vedách o vzdelávaní a výchove dospelých. In *The individua and society at the turn of the century: view from both Aires*, Šimek, D. (ed.). Olomouc 1996. s. 453.

<sup>7</sup> Srov.: Halečka, T., Tokárová, A. Metodologický význam principu interdisciplinárnosti vo vedách o vzdelávaní a výchove dospelých. In *The individua and society at the turn of the century: view from both Aires*, Šimek, D. (ed.). Olomouc 1996. s. 455.

<sup>8</sup> Srov.: Šimek, D. Andragogika na pokraji vědy. In *S-obzor*. 1995, 4. roč., číslo 2-3, s. 98.



# 1. Mediacce

Tato kapitola bude obsahovat jasné vymezení toho, co to mediace vlastně je, tedy jaká je její definice a co je jejím předmětem. Jestliže píšeme jasné vymezení, není to zdaleka tak jednoduchý úkol, jak by se při vnímání slova „jasné“ mohlo zdát. Existuje nepřehledně široké množství definic mediace a v tuto chvíli (rok 2009) existuje již i množství specifických přístupů k mediaci .

Přihlédneme-li k faktu, že je mediace, zcela laicky a jednoduše, způsobem řešení konfliktů pomocí třetí strany, již se nám začne ukazovat, jak obrovské pole působnosti vlastně mediace má. Konflikty a potřeba jejich řešení vznikají jednoduše všude tam, kde se sejde více lidí pohromadě a společně vcházejí do nejrůznějších vztahů – osobních, pracovních, sousedských atd. Využití mediace se tedy nedá ohraničit na jednu konkrétní oblast lidského počínání a jednání, kromě takového, v němž se setkají zájmy, hodnoty a motivy jednotlivých účastníků.

Nehraje žádnou roli, zda jde o oblast rodiny, průmyslu, obchodu, práva nebo jinou oblast. Pro orientaci se podívejme, jak jsou oblasti působnosti pro mediace konkrétně vymezeny například ve Velké Británii (podle Kristkové)<sup>9</sup>:

- Bankovníctví a finance
- Zanedbání zdravotní péče
- Obchodní závazky
- Komunitní mediace – sousedské spory, mediace v trestní věcech, mediace v oblasti Vzdělávání
- Spory v rámci hospodářské soutěže
- IT spory
- Spory ve stavebnictví
- Spotřebitelské spory
- Ochrana osobnosti a svoboda informací
- Diskriminace
- Elektronické obchody
- Pracovníprávní spory
- Environmentální spory
- Rodinné spory
- Spory s vládou a veřejnoprávní spory
- Úpadek
- Pojišťovací spory
- Spory z ochrany duševního vlastnictví
- Škody na zdraví
- Spory z územního plánování
- Porušení profesních povinností
- Majetkové spory

---

<sup>9</sup> Srov.: Kristková, V.: Mediace ve světě. [on-line]. < <http://www.amcr.cz/mediace/dokumenty/Analyza.zip> > [cit.dne 11.3.2009].

- Církevní spory
- Spory v oblasti sportu
- Daňové spory
- Telekomunikační spory
- Obchodní spory

Jiné země se zdaleka neuchylují k tak podrobnému výčtu. Jako příklad můžeme uvést sousední Slovensko, které oblast působnosti mediace vymezilo jednoduše v oblastech<sup>10</sup>:

- rodinně právních vztahů
- obchodních závazkových vztahů
- pracovních vztahů.

Jak je vidno, oblasti ve kterých se mediace využívá jsou takového charakteru, že by leckoho mohlo napadnout, proč se vlastně pro jejich řešení má používat mediace a ne jiný způsob. Taková úvaha je v zásadě správná a vede nás k širšímu souboru metod a technik, které se nazývají *Alternativní řešení sporů*, anglicky *Alternative dispute resolution (ADR)*, což je obsahem značně široký termín, zahrnující takové způsoby řešení sporů a konfliktů, jež se odehrávají mimo soudní síň. Význam slova „alternativní“ by se tak dal interpretovat i jako „mimosoudní“. K nejčastějším zástupcům ADR patří vyjednávání, mediace a arbitráž (o kterých budeme v této práci ještě podrobněji mluvit), ale lze samozřejmě vyjmenovat i další, v našem prostředí stále ještě spíše zřídka využívané formy řešení sporů, jako je mini-soud (mini-trial), med-arb (mediovaná arbitráž), soukromý soud (private judging), řešení státním úředníkem (ombudsmanship), řešení nezávislým expertem (neutral expert fact-finding) nebo zkrácené soudní řízení (summary jury trial) atd.<sup>11</sup>

## **1.1 Počátky ADR a mediace**

Své počátky má mediace jako institucionalizovaná forma řešení sporů na konci 60. let minulého století, kdy se začalo v USA dynamicky rozvíjet i celé hnutí ADR. Do té doby byla nejen mediace využívána pro řešení sporů spíše zřídka a okrajově (např. pro řešení zaměstnaneckých sporů).<sup>12</sup> Rozvoj zaznamenala především díky období společenského varu a současnému rozvoji občanských svobod, kdy se stále více občanů USA mohlo, a také obracelo, na soudy při obraně svých práv. Soudy však byly takto zavaleny nadměrným

<sup>10</sup> Srov. : Tamtéž

<sup>11</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: *Encyclopedia of conflict resolution*. Vyd. neuvedeno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 8 an.

<sup>12</sup> Srov.: Holá, L.: *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha 2003, s. 29 an.

počtem žádostí, protahovaly se lhůty a často také docházelo pod tlakem k procedurálním chybám.<sup>13</sup> Východiskem z této situace se tedy stalo široké využívání možností ADR. Máme-li však být poctiví, musíme mediaci přiznat mnohem původnější počátky, než je konec 60. let 20. století. Řešení sporů třetí nezávislou stranou lze v našem kulturním prostředí dokumentovat již v textech Bible<sup>14</sup>. Při pohledu za hranice naší (tzn. judeo-křesťanské) civilizace můžeme sledovat využívání technik velice podobných dnešní mediaci již v Číně před zhruba dvěma tisíci lety.<sup>15</sup>

## 1.2 Definice mediace

Konkrétní definice mediace se liší nejen svou šíří a rozsahem, ale také různě silným důrazem na jednotlivé prvky mediace. Například Kovach uvádí, že mediace je takový proces, v němž se třetí (případně čtvrtá, pátá ... n+1) neutrální strana snaží usnadňovat komunikaci a pomáhá tak řešení a diskusi mezi dvěma nebo více stranami konfliktu, přičemž se jedná o nejméně nepřátelský způsob řešení, umožňující stranám přímou komunikaci, kde cílem je vzájemné porozumění a dohoda stran sporu. Jde o proces soukromý, dobrovolný a neformální, v němž mediátor nemá žádnou moc.<sup>16</sup> Wiggins doplňuje, že mediace přichází na řadu zpravidla tehdy, jestliže předchozí vyjednávání selhalo a mediátor se vyhýbá až do konce vyjadřování soudů, neboť v mediaci není žádný tvůrce rozhodnutí<sup>17</sup>.

Abychom nezůstali pouze u takto technických popisů, ukažme si mediaci chápanou mnohem obšírněji, v níž kromě již řečeného, je mediace chápaná jako práce s příběhem každé strany, umožňující stranám vnímat a reinterpretovat své životní příběhy a přetvářet tak realitu svého světa<sup>18</sup>. Někteří autoři ovšem odmítají podat definici mediace jako takové a raději se zabývají otázkou, kdo je mediátor a co vlastně dělá. Dle jejich mínění je takový způsob vymezení mediace stejně legitimní, jako jiné způsoby. Tak například Williams<sup>19</sup> by právě tímto způsobem popsal mediaci skrze roli mediátora, který je pouze pozván stranami

<sup>13</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. nevedeno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 8.

<sup>14</sup> Srov.: Mt 12,16 nebo Mt 5,24b.

<sup>15</sup> Srov.: Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. nevedeno. St. Paul, Minn. 1994, s. 18.

<sup>16</sup> Srov.: Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. nevedeno. St. Paul, Minn. 1994, s. 16 an.

<sup>17</sup> Srov.: Wiggins, Ch.: Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program. Vyd. nevedeno. Pepperdine 1997, s. 10:8.

<sup>18</sup> Srov.: Winslade, J., Monk, G.: Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict. Vyd. 1. San Francisco 2008. s. 1.

<sup>19</sup> Srov.: Williams, M., Mediation : why people fight and how to help them stop. Vyd. nevedeno. Dublin 1998. s. 2.

konfliktu jako nezaujatý a má ho pomoci vyřešit. Jak je vidět, výsledek je obdobný, jako u tradičních definic.

V českém prostředí lze najít několik zdrojů, které se jmenovitě definici mediace věnují. Prvním příkladem může být Asociace mediátorů ČR, která mediaci chápe jako alternativní techniku řešení konfliktů v oblasti mimosoudního vyjednávání.<sup>20</sup> Například Holá<sup>21</sup> se však domnívá, že mediaci lze definovat coby metodu řešení konfliktu komunikací, kdy má mediátor pomoci vzájemnému porozumění stran a přispět tak k jejich pocitu spokojenosti s procesem i výsledkem. Jak je patrné, Holá rozšiřuje definici mediace o její účinek v rovině subjektivního prožívání účastníků. Jedná se o zajímavý posun od problému k jeho nositeli, kdy v centru pozornosti již nestojí konflikt a jeho vyřešení, nýbrž jeho prožívání účastníky, jejich vztahy a pocity.

Za mediaci můžeme jednoduše označit nepřeborně široké pole různých přístupů k řešení konfliktů, jejichž společným jmenovatelem je vždy to, že ve všech modelech mediace figuruje třetí strana (bez ohledu na to, zda se jedná o jednu osobu nebo třeba celý tým) jako mediátor, která jakýmsi způsobem pracuje na tom, aby pomohla oběma znesvářeným stranám překonat nebo vyřešit vzájemný spor či konflikt. Je samozřejmé, že cíle i metody tohoto procesu se mohou v závislosti na povaze problému, osobnosti mediátora a obecných podmínkách výrazně odlišovat. Podrobněji se tomuto dělení budeme věnovat při popisu modelů mediace. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech uvádí v článku 3 a) tuto definici mediace:

*„Mediací se rozumí formální řízení, jakkoli nazvané nebo uváděné, ve kterém dvě nebo více stran sporu samy dobrovolně usilují o dosažení dohody o vyřešení sporu za pomoci mediátora. Toto řízení mohou zahájit strany sporu nebo může být navrženo či nařízeno soudem nebo stanoveno právem členského státu.“<sup>22</sup>*

Zde je zajímavá formulace „jakkoliv nazvané nebo uváděné“, která jasně odkazuje k faktu, že nezáleží na tom, jak se daný postup pojmenovává. Rozhodující tedy musí být jisté znaky procesu, které ho opravňují k tomu být nazýván mediací. Poněkud netradičně tu lze danou myšlenku přiblížit citátem z klasika:

---

<sup>20</sup> Srov.: Mediace v ČR [on-line]. <<http://www.amcr.cz/mediace/mediace-v-cr.php>> [cit.dne 11.3.2009].

<sup>21</sup> Srov.: Holá, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha 2003, s.

<sup>22</sup> Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES. O některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech.

*„Jméno... co je po jméně? Co růží zvou i zváno jinak, vonělo by stejně.“<sup>23</sup>*

Které znaky to konkrétně jsou si ukážeme v dalších kapitolách.

### **1.3 Proces a struktura**

Za povšimnutí stojí evidentní rozpor s definicemi některých, především anglosaských autorů<sup>24</sup>, kteří oproti definici Evropského parlamentu zdůrazňují neformálnost celého procesu. Na první pohled není zcela jasné, v čem ona formálnost, resp. neformálnost ve skutečnosti spočívá. Wiggins<sup>25</sup> tvrdí, že mediace je neformální, ale také nesvazující. Pokusme se dopátrat významu takového tvrzení. Zdá se být nasnadě, že obě adjektiva se vztahují ke stejnému jevu. Formálnost nebo formalita procesu tak jakýmsi způsobem souvisí s jeho svázaností, tedy s nemožností překročit jasně dané hranice, s neschopností se volně pohybovat, s omezeným výběrem možností, s pocitem nesvobody, vnucenosti a nedobrovolné účasti v celém procesu.

To již začíná dávat jistý smysl. Připočteme-li k tomu fakt, že vzápětí stejný autor ve vztahu k mediátorovi uvádí, že tento nemá žádnou moc vnutit či vynutit řešení sporu, jeví se jako protipól mediace soudní řízení, které všechny výše uvedené znaky splňuje. Takové zjištění ale není ve své podstatě ani příliš překvapivé, ani obohacující. Je třeba jít ještě dále. Samotný postup mediace totiž do jisté míry formalizován je, záleží ovšem na přístupu každého mediátora.

Jednotlivé „školy“ mediace rozlišují různý počet fází, které mediace má. I přes veškeré rozdíly se téměř všechny shodnou na tom, že mediace má několik fází, jimiž je třeba projít, než je možné sepsat závěrečnou dohodu případně jiným způsobem uzavřít proces mediace. K tomu se však ještě dostaneme. Shoda tedy panuje v tom, že mediace je strukturovaný a podle konkrétních pravidel fungující proces.

Potud by se opět mohlo zdát, že mezi mediací a soudním řízením v tomto směru nepanuje žádný nesoulad, ba naopak, že mediace i soudní řízení jsou co do formality procesu téměř totožné. Z vlastní zkušenosti s oběma procesy jsem přesvědčen, že tomu tak není, neboť formalita a strukturovanost soudního řízení je mnohem vyšší, lépe řečeno, je zcela jiného řádu. Pravidla soudního jednání jsou dopředu daná, zcela jasná a každý má osobní zodpovědnost za to, že se s nimi seznámí na vývěsce před jednací síní. Pravidla chování

<sup>23</sup> Shakespeare, W., *Romeo a Julie*. 3. přeprac. vyd. Praha 2007, s. 183.

<sup>24</sup> Srov.: Sande, K.: *Cestou usmíření. Průvodce řešení osobních konfliktů*. 1. vyd. Praha 2004. s. 201 an.

<sup>25</sup> Srov.: Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program*. Vyd. neuvedeno. Pepperdine 1997, s. 2:6.

v soudní síni upravují způsob oslovování soudce, přesně vymezuje okamžiky, kdy mají účastníci vstávat a opět si sedat, kdy mohou a nemohou mluvit, kdy mohou a nemohou opouštět soudní síň, kdy mohou a nemohou konzumovat potraviny atd. Z těchto pravidel je jednoznačně sycena i autorita soudce, neboť je to vždy on, kdo na základě návrhu jedné ze stran rozhoduje o tom, co se bude projednávat, jakým způsobem, kdy se budou probírat jednotlivé body, zda se bude o jistých faktech hovořit a o jiných nikoliv a v posledku je to on, kdo rozhodne o výsledku sporu. Je tak zřejmé, že soudce je zodpovědný jak za proces tak i za výsledek jednání. Samotní účastníci sporu jsou v tomto směru díky formálnosti celého procesu spíše v pasivní roli.<sup>26</sup> Základním rozdílem tak zůstává fakt, že mediace oproti soudnímu jednání je zaměřena odhalování skutečných zájmů a potřeb prostřednictvím práce s emocemi, zatímco soudní jednání se povětšinou soustředí na obhajobu vlastních, případně napadání pozic protistrany.

## 1.4 Emoce

Například Kovach<sup>27</sup> přímo tvrdí, že mediace není vědou, nýbrž uměním. To samozřejmě navozuje otázku, zda se něco takového, jako je umění mediace, dá naučit. Je všeobecně přijímaným faktem, že umění je mnohem více záležitostí pocitů než rozumu. Z takového tvrzení můžeme užitečně vyjít k dalšímu přemostění mezi definicemi EP a ostatních autorů. Emoce jsou totiž bezpochyby hlavním zdrojem i produktem veškerých konfliktů. V konfliktech a sporech se obvykle objevují pocity jako je strach, hanba, ponížení, nedůvěra, zklamání, bezmoc a mnoho dalších. Jestliže se s emocemi správně pracuje, mohou významně přispět k řešení sporu. V opačném případě však konflikt pouze vyostřují, zvyšují napětí a prakticky vedou do slepé uličky a ke krachu dalšího řešení. Panuje dokonce názor, že právě proto, že jsou emoce často ústředním bodem konfliktu nebo sporu, nelze se práci s nimi vyhnout.<sup>28</sup>

Kovach<sup>29</sup> totiž například uvádí, že oproti soudnímu procesu právě v mediaci mají její účastníci prostor a možnost vysvětlit vlastními slovy, jak celou situaci vnímají, jak se v ní cítí,

---

<sup>26</sup> To samozřejmě vždy záleží na osobě konkrétního soudce i na povaze sporu. Osobně znám i soudce, jejichž způsob vedení soudního jednání je možné bez nadsázky popsat jako mediační.

<sup>27</sup> Srov.: Kovach, K. K.: *Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual.* Vyd. neuvédno. St. Paul, Minn. 1994, s. 23.

<sup>28</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: *Encyclopedia of conflict resolution.* Vyd. neuvédno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 112 an.

<sup>29</sup> Srov.: Kovach, K. K.: *Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual.* Vyd. neuvédno. St. Paul, Minn. 1994, s. 87 an.

jak si myslí, že byli poškozeni, ale nikoliv pouze ve faktickém smyslu, nýbrž i ve smyslu emocionálního vyjádření. Stejně tak Wiggins<sup>30</sup> se domnívá, že možnost ventilovat své emoce je pochopitelná potřeba a považuje takovou možnost během mediace za zásadní rozdíl oproti soudnímu řízení. Ihned ovšem dodává, že mediátor musí stále myslet na udržení pozornosti a směřování k řešení sporu. Ještě významnější úlohu potom hraje práce s emocemi v narativní mediaci<sup>31</sup>.

S emocemi se tu pracuje v rámci technik Překonávání esencialistického rozumění, Podvojně naslouchání a Zvnějšňující konverzace, kdy jsou lidské zájmy, chování a emoce chápány z konstruktivistických a postmoderních pozic jako internalizované součásti kulturního a diskursivního světa vztahů, což slouží vnímání konfliktu jako věci per se, která má vlastní život a lze jí (a nikoliv jednotlivým stranám sporu) tedy připisovat vinu za bolest a utrpení, jež způsobuje.

## **1.5 Mediační charakteristiky**

Při studiu dostupných pramenů lze dospět k mnoha entitám popisujícím charakteristické znaky mediace, které jsou často důvodem volby mediace namísto běžného soudního řešení sporu. Jedná se o znaky, které mohou být některými autory popisovány jako výhody mediace,<sup>32</sup> což ovšem považujeme za poněkud sporné. Mluvit o výhodách totiž předpokládá, že si je ten, kdo mediaci pro řešení své situace volí, vědom výhod i nevýhod jiných přístupů v porovnání s výhodami a nevýhodami mediace. To ovšem můžeme považovat za ideální stav, nikoliv ovšem za skutečný stav věci a světa kolem nás. Klienti si často těchto srovnání nejsou jednoznačně vědomi. Při své volbě se řídí často doporučením, ať už známého, soudu nebo třeba orgánu sociálně-právní ochrany dětí.

Mediace sama o sobě však své charakteristiky má bez ohledu na existenci či neexistenci dalších způsobů řešení – jedná se o zcela autonomní metodu řešení sporů. Je tedy poněkud nespravedlivé vůči mediaci, charakterizovat ji pouze v dichotomiích vůči ostatním přístupům pomáhajících profesí. Vzhledem k tomu, že účelem této práce je, mimo jiné, nalézt domov

---

<sup>30</sup> Srov.: Wiggins, Ch.: Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program. Vyd. neuvvedeno. Pepperdine 1997, s. 8:2.

<sup>31</sup> Srov.: Winslade, J., Monk, G.: Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict. Vyd. 1. San Francisco 2008. s. 6 - 14.

<sup>32</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. neuvvedeno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 181.

pro mediaci jako svébytnou a sebevědomou metodu práce s lidmi, musíme i z metodologických důvodů odmítnout charakteristiku mediace prostřednictvím dichotomií.

Za přesnější a vhodnější považujeme uvažování o mediaci a důvodech jejího výběru v souvislosti s cíli, které si mediace jako metoda klade, stejně tak jako v souvislosti se stavy a principy, jichž se snaží mediace dosáhnout nebo které záměrně zaujímá. Jednotlivé části této kapitoly by nám tedy měly na konci umět odpovědět na otázku PROČ? Proč si lidé vyberou mediaci oproti jiným možným řešením sporu?

Pravděpodobně nejčastěji zmiňovanými charakteristikami mediačního procesu jsou neutralita a nestrannost. Začneme tedy jejich popisem.

### 1.5.1 Neutralita a nestrannost

**Neutralita** je podle některých autorů pro mediaci zcela klíčový pojem.<sup>33</sup> Jde o termín odkazující především k třetím stranám konfliktu, jež ho mají pomoci řešit, tedy přímo k mediátorům. Těžištěm úvah o neutralitě mediátora je zajištění takové pozice mediátora, v níž se nedostane do střetu zájmů díky osobním, obchodním, pracovním či jakýmkoliv jiným vztahům k jedné ze stran sporu nebo v níž nemůže dosáhnout jakéhokoliv osobního zisku či obohacení. Jinými slovy, mediátor by neměl mít jakýkoliv vztah s jednou (nebo všemi) ze stran v minulosti a neměl by mít ani očekávání podobného vztahu v budoucnosti.<sup>34</sup>

Oproti tomu **nestranností** se míní především takové jednání mediátora, v němž dává stejný prostor oběma (všem) stranám sporu a žádnou ze stran neupřednostňuje nebo nezvýhodňuje. To všem nemusí nutně znamenat, že se mediátor nějakého jednání zdrží. Stejně tak to totiž může znamenat, že bude naopak aktivně působit v takovém směru (jakkoliv se to může zdát paradoxní), aby zabránil a zvrátil znevýhodnění jedné ze stran ve prospěch druhé. Toto je také důvodem, proč se mnozí autoři domnívají, že skutečné nestrannosti vlastně nelze dosáhnout a jedná se do značné míry dokonce o nežádoucí mýtus. Mediátor by podle nich měl naopak dát jasně najevo, jaké hodnoty zastává a dát účastníkům sporu možnost učinit dobrovolný a informovaný souhlas s tím, zda chtějí aby taková osoba jejich mediaci zprostředkovávala.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Srov.: Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. neuvédno. St. Paul, Minn. 1994, s. 99.

<sup>34</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. neuvédno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 192.

<sup>35</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. neuvédno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 219.



Podle Moora<sup>36</sup> je nestrannost takový postoj mediátora, v němž dokáže oddělit své názory o příčinách a výsledcích sporu od požadavků zúčastněných aktérů sporu a dokáže je tak neustále směřovat k tomu, aby učinili svá vlastní rozhodnutí s tím předpokladem, že mediátor žádnou ze stran nepřiměřeně nezvýhodní. Jak je vidět, i jeden z nestorů a průkopníků mediace vůbec připouští, že jisté zásahy a vyvažování ze strany mediátora jsou nutné a neznamenají jednoznačně narušení nestrannosti mediátora.

Míra udržení nestrannosti a neutrality často také závisí na modelu mediace, který jednotliví mediátoři využívají. Mnohem snazší je udržet si nestranný postoj v modelu transformativním než v modelu zaměřeném na řešení. V posledně jmenovaném modelu je, jak jsme již zjistili, úkolem mediátora řešit problém (tedy věnovat se obsahu), ale podle požadavku neutrality a nestrannosti by se měl v rovině odpovědnosti za proces zdržet mnoha úkonů vedoucích k právě takovému výsledku. Jindy je po něm požadováno, aby doslova kontroloval proces, ale vyhnul se jakémukoliv zasahování do obsahu mediace. Z takového úhlu pohledu se jeví provádění na řešení zaměřeného modelu v intencích neutrality jako nemožné právě pro značnou direktivitu pozice mediátora.

Je ovšem třeba poznamenat, takto akcentované pojmání nestrannosti a neutrality není pro kvalitní provádění mediace vůbec nutné a vychází pouze z našeho kulturního diskurzu. Jinými slovy, ne všechny kultury lpí při mediačním řešení sporu na nestrannosti a neutralitě mediátora. Například Wehr a Nepstad<sup>37</sup> dokazují, že v Latinské Americe je často užíván institut tzv. „vnitřně zasvěceného“ mediátora. Jedná se o osobu, která je často zcela veřejně nakloněna jedné ze stran sporu, je do konfliktu jistým způsobem zapojena, nicméně požívá všeobecné úcty a vážnosti v rámci komunity díky svému postavení a všeobecně uznávané spravedlivosti. Obě strany sporu takové osobě bezvýhradně důvěřují a výsledky takového působení jsou překvapivě účinné. Hlavním důvodem je fakt, že ačkoliv je tento „intermediátor“ zapojený v konfliktní situaci i v komunitě, má taková osoba velmi silný zájem na tom, aby bylo dosaženo dlouhodobě udržitelného řešení. Koneckonců i jeho život se odehrává právě v této komunitě. Další výhodou je neustálá přítomnost intermediátora v případě objevení se jakýchkoliv dalších problémů může opět zasáhnout a dohodu pomoci rozšířit či zpevnit. Práce intermediátora tedy na rozdíl od externích mediátorů nekončí uzavřením dohody. Pokud někoho z čtenářů napadá, že na stejném principu nejspíše funguje i model supervizní mediace, je to úvaha zcela správná.

---

<sup>36</sup> Srov.: Moore, Ch., W.: *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict*. 1. vyd. San Francisco 1984. s. 15.

<sup>37</sup> Srov.: Wehr, P., Nepstad, S., E.: *Violence, Nonviolence, and Justice in Sandinista Nicaragua*. In *Justice without Violence*. Wehr, P., Burgess, H., Burgess, G. M (eds). Boulder 1994. s. 88 an.

## 1.5.2 Pozice mediátora

Jak již bylo naznačeno v předchozím textu, hlavní odlišnost mediace od jiných způsobů pomoci nebo řešení sporů je právě účast třetí, většinou nestranné a kvalifikované osoby. Právě účast mediátora dělá celý proces mediace velmi specifickým a jak dodává Klíčová, bez mediátora nelze o mediaci ani přemýšlet.<sup>38</sup> Mediátor je tedy onou pověstnou špetkou, která dokáže měnit kvalitu procesu s tím spojených výstupů i vztahů. Pozice mediátora je tedy i poněkud paradoxní. Je nesporné, že je jednou z klíčových postav celého dějství, na niž do značné míry stojí úspěch či nezdár procesu mediace. Na druhou stranu se po něm však žádá, aby byl pokud možno co nejvíce nenápadný, někdy dokonce přímo neviditelný (jako je tomu v modelu humanistické mediace).<sup>39</sup>

Zdánlivě by mohl situaci vyřešit požadavek na kvalifikaci mediátora. Takový požadavek však zatím nejen v ČR, ale víceméně nikde ve světě neexistuje. Jednotlivé státy sice často mají různá kritéria a požadavky pro certifikaci, žádný standardizovaný a univerzálně využitelný přístup však dosud vypracován nebyl. Různé organizace poskytující výcvik či vzdělání v mediaci tak mají každá své vlastní požadavky na certifikaci. V anglosaských zemích je zcela běžné, že mediaci jsou zasvěceny celé studijní obory a je tak možné získat akademický titul v mediaci. V našem prostředí je dosud situace chudší o to, že jediným certifikujícím orgánem mimo justici je Asociace mediátorů ČR.<sup>40</sup> Navíc je u nás mediace ještě stále volná živnost, tedy není k ní nutně potřeba žádný certifikát ani doložený minimální stupeň formálního vzdělání.<sup>41</sup> Jinými slovy, jestliže se zde začnete označovat jako mediátor, kupříkladu na vizitkách, a lidé vám to budou věřit a platit vám za vaše služby, budete jednoduše bez dalšího mediátorem.

Jednotlivá pojetí mediace se neshodnou ani na některých z výše uvedených termínů, což si dále budeme ještě ilustrovat. Všeobecně nepřijatelnější by asi bylo definování

---

<sup>38</sup> Srov.: Klíčová, V.: Mediátor: projekt vzdělávací akce. Olomouc 2006. s. 46. Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Palackého na katedře sociologie a andragogiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

<sup>39</sup> Srov.: Boserup, H.: Mediators challenge - deadlocks and impasse in mediation. Nordic conference 2006. Helsinky, May 26 – 28, 2006. Slideshow dostupná na <<http://www.slideshare.net/boserup/advanced-mediation-boserup>> [cit. 11.3.2009].

<sup>40</sup> Srov.: Vzdělávání. Výcviky a akreditace. [on-line]. <<http://www.amcr.cz/mediace/mediace-v-cr.php>> [cit. dne 1.3.2009].

<sup>41</sup> Srov.: Klíčová, V.: Mediátor: projekt vzdělávací akce. Olomouc 2006. s. 47. Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Palackého na katedře sociologie a andragogiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

mediátora jako toho, kdo usnadňuje a koordinuje proces vyjednávání stran sporu a to především tím, že usnadňuje vzájemnou komunikaci stran sporu, pomáhá jim soustředit se na podstatná témata sporu a vytvářet možnosti pro případnou dohodu.<sup>42</sup> Další autoři by však i tak požadovali, aby se do definice mediátora dostala neutralita a nestrannost,<sup>43</sup> jiní by naopak požadovali jeho úsilí o zmocnění klienta<sup>44</sup> atd. Vzhledem k tomu, že je evidentně značně obtížné nalézt jednu všeobsahující definici mediátora, zvolil jsem jako přístup definovat mediátorovu pozici skrze jednotlivé role, jež na sebe během mediace bere. Tyto role se samozřejmě liší v jednotlivých modelech mediace i v během samotného procesu mediace, nicméně nakonec nám dají poměrně jasnou představu o tom, co všechno může znamenat být mediátor.

Následující tabulka obsahuje abecedně seřazené role mediátora, jež lze v mediaci zastávat:<sup>45</sup>

**Tabulka 1:** Role mediátora

<b>Role</b>	<b>Obsah role</b>
Advokát	Obhajuje proces a řešení sporu, nikoliv konkrétní zájmy jednotlivých účastníků proti sobě.
Agent uzavření	Strany sporu samy často nejsou díky svému zaangažování do argumentace a konfliktu schopny rozpoznat myšlenku vedoucí k řešení nebo nabídku. Úlohou mediátora tedy je takovou nabídku rozpoznat a dodat účastníkům odvalu vzít na sebe riziko spojené s rozhodnutím opustit konflikt a nechat ho za sebou.
Andragog	Rozvíjí cíleně potenciál účastníků, zmocňuje je k tvorbě vlastních soudů a rozhodnutí.
Ďáblův advokát	Specifická role uplatňující se v závěrečných fázích mediace, kdy se mediátor pokouší cílenými útoky proti ujednané dohodě prověřit její pevnost a reálnost a zároveň posílit nově dosažený kooperativní vztah původně znesvářených stran konfliktu až na rovinu spojení proti

<sup>42</sup> Srov.: Kovach, K. K.: ADR – Does it work?. Cit. dle Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. nevedeno. St. Paul, Minn. 1994, s. 17.

<sup>43</sup> Srov.: Moore, Ch., W.: The mediation process. Practical strategies for resolving conflict. 1. vyd. San Fransisco 1984.

<sup>44</sup> Srov.: Baruch Bush, R., A., Folger, J.P.: The promise of mediation: the transformative approach to conflict. Rev. ed. San Francisco 2005. s. 66.

<sup>45</sup> Volně upraveno a doplněno podle: Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. nevedeno. St. Paul, Minn. 1994, s. 100 an. Dále podle: Wiggins, Ch.: Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program. Vyd. nevedeno. Pepperdine 1997, s. 6:6 an.

	mediátorovým snahám.
Detektiv	Pátrá pod povrchem sporu a odkrývá skrytá témata, odhaluje významy a jejich soulad či nesoulad na všech úrovních komunikace (verbální, neverbální...), sleduje sdělení ve sdělení atd.
Dirigent	Podobná role jako policista, ale s nižší mírou moci. Role se také netýká jen komunikace, ale celého procesu. Soustředí se hlavně na „vyladění“ celého systému do optimální funkce.
Facilitátor	Usnadňuje komunikaci i procesy, využívá aktivní naslouchání, shrnuje podstatná témata, přerámuje je nebo je přeformuluje, pomáhá stranám rozlišovat podstatná témata. Pomocí uspořádání souvislostí, pozorování, relevantním dotazováním, využíváním reflexe, popisováním chování a vyžadováním reakcí aj. umožňuje stranám sporu být upřímný, přitom však udržuje užitečnou míru napětí.
Hlavní vyjednávač	Řídí vyjednávání obou stran, nabízí varianty vyjednávacího procesu, může usměrňovat vyjednávání, které není vyvážené nebo umožňuje jedné ze stran získávat výhody na druhé.
Inspektor reality	Poskytuje nezávislou perspektivu, úhel pohledu nezávislého pozorovatele na kvalitu argumentů, usměrňuje nerealistické požadavky a zájmy vysvětlením a poukazem na nemožnost jejich dosažení. Podobně jako Ďáblův advokát může také nabízet stranám alternativy k projednávané dohodě.
Katalyzátor	Směřuje strany aktivním působením k řešení sporu. Stejně jako v chemii, bez jeho přítomnosti by se žádná taková reakce neodehrála.
Lobista	Prosazuje dohodu za každou cenu, emoce musejí jít stranou. Rozhodující je efektivita působení mediátora ve směru vytvoření dohody.
Obětní beránek/pochodeň	Umožňuje stranám zachovat si tvář a bere na sebe odpovědnost za nutnost posunů mezi tématy, stejně jako na sebe bere mediátor odpovědnost za to, že vnese a pojmenuje témata, o nichž ví, že jsou přítomná, ale žádná ze stran se neodvažuje je odkrýt.
Objasňovač	Objasňuje, vysvětluje a pomáhá pochopit oběma stranám sporu jednotlivé repliky a fáze, v nichž se proces nachází. Případně objasňuje také možné důsledky jednotlivých možností řešení.

Odhadce	Posuzuje konflikt, zjišťuje zájmy stran a jejich možnou shodu, odhaluje mandát jednotlivých stran k řešení sporu (to znamená, že posuzuje, zda by u jednacího stolu neměl sedět někdo jiný nebo ještě někdo další).
Ochránce práv	Zajišťuje ochranu práv všech stran sporu ujišťováním se, že vytváření dohody probíhá na základě informovaného souhlasu.
Ochránce programu (agendy)	Řídí diskusi a posouvá strany sporu skrze mediační a vyjednávací fáze. Udržuje obě strany na cestě k řešení, pomáhá se vyhnout tématům, která mohou proces rozložit. Díky průběžným shrnutím a centrování účastníků na problém spíše než na jejich pocity o nich či naopak (dle zvoleného stylu mediace) umožňuje komunikaci plynout a ponechává otevřené dveře pro možný ústup z nepříjemného tématu.
Organizátor	Má za úkol především dostat strany k jednacímu stolu, přimět je k souhlasu s mediací, vysvětlit základní pravidla mediace a nastavit úroveň formálnosti procesu (včetně vzájemného oslovování atd.), vyjasnit časový harmonogram aj.
Policista (dopravní)	Řídí a usměrňuje komunikaci, má moc i oprávnění ji zastavit či odklonit.
Rodič	Velmi akcentovaná varianta supervizora, především u osobnostně nevyzrálých účastníků sporu (z pohledu transakční analýzy se jedná o interakce dospělý - dítě).
Rozhodčí	Vyvažuje míru moci jednotlivých stran. Často je jedna strana sporu silnější a mediátor musí více dbát na prosazování zájmů slabší strany například výběrovým přeformulováním, zajištěním dostupnosti veškerých informací všem stranám nebo může zvolit samostatné setkání s každou stranou sporu zvlášť, aby snížil vliv mocnější strany
Sekretář	Mediátor sleduje nabídky, protinabídky a zkušební či dočasné souhlasy, obstarává detaily, čímž umožňuje stranám sporu soustředit se na detaily vyjednávání. Je-li dosaženo dohody či jiného výsledku, je úkolem mediátora zajistit, aby vše bylo zapsáno tak, jak má být.
Soudce	Nesoudí účastníky, ale hlídá spravedlivost a stabilitu dohody. Někdy je dokonce tím, kdo má zajistit přijetí takové dohody u soudu.

Supervizor	Dohlíží jako správce nebo inspektor na veškeré projevy stran sporu vůči sobě i vůči procesu mediace. Nejčastěji se role uplatní po skončení samotné mediace, kdy je třeba stranám ještě pomoci při realizaci dohody samotné (např. v terapeutickém modelu mediace).
Tlumočník	Překládá a vyjasňuje stanoviska a promluvy jednotlivých aktérů. Vyžaduje to jasné rozpoznání rozdílných komunikačních kódů obou stran.
Tvůrce dohody	Často využívaná role např. v modelu zaměřeném na dohodu. Většina úsilí mediátora je napřena k dosažení dohody ohledně sporných bodů. Tomuto cíli podřizuje mediátor aktivně proces i účastníky mediace.
Učitel	Pomáhá účastníkům nejen dozvědět se podstatu jejich sporu, ale učí je také procesu zvládnání náročných situací i současného procesu mediace.
Zdroj alternativ	Ze své neutrální perspektivy může snáze rozeznat a rozvíjet možnosti přesahující v danou chvíli vnímání účastníků. Jde o značně spornou oblast a míra jejího využití se v jednotlivých mediačních modelech výrazně liší od jednoznačného odmítnutí (transformativní model) až po jednoznačně přijímanou oblast působení mediátora (model zaměřený na řešení).
Potvrzovač	Jedná se o komunikační roli. V jejím naplňování mediátor potvrzuje a snaží se poskytovat jistotu každému účastníkovi sporu do takové míry, aby s ním jednotliví účastníci byli ochotní spolupracovat.

Z výše uvedeného popisu rolí jednoznačně vyplývá, že úkolem a zodpovědností mediátora je proces mediace. Její obsah a výsledek je z převážné většiny úkolem a zodpovědností ostatních účastníků mediace, tedy klientů.<sup>46</sup> Toto je jedno z průřezových společných témat většiny modelů mediace. Ačkoliv některé modely připouštějí částečně propustné hranice (například mediátor může v modelu zaměřeném na dohodu aktivně vstupovat do procesu volby témat a naopak účastníci sporu mohou v modelu narativním ovlivňovat do jisté míry proces a jeho podobu), platí vždy jasně, že primární odpovědnost za proces je na mediátorech, primární odpovědnost za obsah je potom vždy na klientech.

<sup>46</sup> Srov.: Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. neuvedeno. St. Paul, Minn. 1994, s. 29.

Ze srovnání taktéž vyplývá, že volba jednotlivých rolí mediátora závisí i na jím upřednostňovaném modelu mediace, stejně jako na aktuální fázi mediačního procesu. V transformativním modelu mediace bude mediátorem častěji volena role andragoga, v terapeutickém modelu role supervizita a v modelu zaměřeném na dohodu zase role hlavního vyjednavatele. Naopak průřezově opět procházejí všemi modely mediace například role tlumočnicka, sekretáře, organizátora či facilitátora.

Podle Holé je možné využít při identifikaci role mediátora dvousložkový systém pro klasifikaci orientace mediátora, navržený Riskinem, Arnoldem a Keatingem jr.<sup>47</sup> Pro naše potřeby ho však považujeme za poněkud překonaný.

## **1.6 Modely mediace**

To co bývá při zběžném pohledu označováno prostě mediací má ve skutečnosti poměrně bohaté vnitřní členění, a to z nejednoho úhlu pohledu. Podívejme se nyní alespoň na některé z nich. Někteří autoři, (Holá, 2003; Boserup, 2000; Burgess a Burgess, 1997) dávají přednost členění mediace na základě jejich teoretického ukotvení. Ani taková společná optika však u jednotlivých autorů neumožňuje jednotlivá pojetí považovat za shodná - byť se jejich jednotlivé modely v mnoha bodech shodují, v jiných se značně liší. Někteří jsou dokonce přesvědčeni, že jednotlivé modely mediace nelze bezesbytku nikdy a za žádných okolností kombinovat ani integrovat, a to jak na teoretické, tak i na praktické úrovni.<sup>48</sup> Představme si tedy nyní některé z nejčastěji zmiňovaných modelů mediace.

### **1.6.1 Všeobecný model (generic model)**

Zcela původní model mediace, který se začal rozvíjet od počátku 70. let 20. století je nazýván všeobecný. Jedná se o model stupňovitý, tzn. jde o proces s jasně stanovenými fázemi a strukturou procesu. Nejčastěji je uváděno členění na 5 (někdy i 6) fází.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Srov.: Riskin, L., Keating, J. M, jr., Arnold, T.: Mediace, aneb, Jak řešit konflikty. 1. vydání. Praha 1997.

<sup>48</sup> Baruch Bush, R., A., Folger, J.P.: The promise of mediation: the transformative approach to conflict. Rev. ed. San Francisco 2005. s. 45.

<sup>49</sup> Srov.: Boserup, H.: Advanced techniques and dilemmas in mediation. The issue of autonomy and social control in particular. Third conference of the European forum for victim-offender mediation and restorative justice. "Restorative Justice in Europe: Where are we heading?", Budapest, Hungary, 14-16 October 2004. <<http://www.euforumj.org/readingroom/Budapest/workshop19.pdf>> [cit. 11.3.2009] nebo Holá, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha 2003, s. 104 an.

- I. Sdělení příběhu – zisk informací (nerušený čas<sup>50</sup>)
- II. Výběr podstatných (problematických) témat
- III. Vytváření možností řešení (brainstorming, mentální mapy atd.)
- IV. Vyjednávání, hodnocení a rozhodování
- V. Vytvoření dohody

Velmi důležité jsou pocity a emoce, které slouží jako prostředek k definování potřeb, zájmů nebo obav. Jinými slovy, cesta k tématům vhodným pro mediaci vede právě skrze soustředění se na popis konfliktní situace včetně provázejících okolností a skrze odhalování potřeb, zájmů a obav v tomto příběhu obsažených. Mediační sezení probíhají pokud možno společně a základními technikami mediace a mediátora jsou již zmiňované nerušené sdělení příběhu a aktivní naslouchání. V každém případě se jedná o proces jednoznačně usnadňující, nikoliv hodnotící, jehož účelem je nasměrovat obě strany sporu ke vzájemné dohodě, k posílení schopnosti nalézat vlastní řešení a k posilování vlastních možností zvládnání situace.<sup>51</sup>

### **1.6.2 Model zaměřený na řešení sporů (settlement driven model)**

Pravděpodobně nejčastěji využívaným modelem mediace je ten, který je většinou popisován jako model zaměřený na řešení sporů, případně na dohodu zaměřená mediace nebo mediace zaměřená na shodu. Problémem je účastníkem sporu vnímaná situace, která pro svou povahu a důsledky jakýmkoliv způsobem zatěžuje člověka (jeho biologickou, psychickou, sociální i duchovní oblast).<sup>52</sup> Všechny zúčastněné strany se snaží dosáhnout svého cíle, přičemž vždy zohledňují nejrůznější proměnné, jako jsou souvislosti problémové situace, situace jednotlivých účastníků sporu, podmínky v době řešení sporu atd.

Hlavním cílem tohoto přístupu i mediátora je dosáhnout dohody ohledně bezprostředního sporu. Tohoto cíle se všichni zúčastnění snaží dosáhnout tím, že se strany, za účasti mediátora, společně setkají a snaží se (zjednodušeně řečeno!) nejprve shodnout na

---

<sup>50</sup> Srov.: Klíčová, V.: Mediátor: projekt vzdělávací akce. Olomouc 2006. s. 42 an. Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Palackého na katedře sociologie a andragogiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

<sup>51</sup> Srov.: Boserup, H.: Mediators challenge - deadlocks and impasse in mediation. Nordic conference 2006. Helsinky, May 26 – 28, 2006. Slideshow dostupná na <http://www.slideshare.net/boserup/advanced-mediation-boserup> [cit. 11.3.2009].

<sup>52</sup> Srov.: Holá, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha 2003, s. 53.



podstatě problému a jeho specifických detailech. Z pohledu fází mediace se toto vše odehrává především během pojmenovávání zájmů jednotlivých stran.

Mediátor potom pomáhá stranám sporu hledat (například pomocí brainstormingu) alternativní řešení. Tyto alternativy pak strany společně hodnotí na základě toho, do jaké míry se protínají se zájmy všech zúčastněných stran.

Role mediátora je v takovém procesu usnadňovat stranám účinnou komunikaci, definovat problém v pojmech zájmů a potřeb spíše než v termínech pozic, vytvářet možnosti pro všestranný zisk a načrtnout všestranně akceptovatelnou dohodu.<sup>53</sup>

Bosserup<sup>54</sup> tento model připisuje především právníkům, soudcům a arbitrům. Na tomto místě lze nesouhlasit s Boserupovým výkladem u Holé, která tvrdí, že v tomto přístupu je hledisko pocitů klientů ignorováno, přičemž je upřednostňován význam pozic před potřebami a zájmy. To je však v rozporu s výkladem samotného Boserupa, který na mnoha místech sám zdůrazňuje, že i v tomto modelu mediace mají emoce své jasné a nezanedbatelné místo.

Odlišnost od jiných modelů (například všeobecného) je především v tom, že pro další postup řešení využívá mediátor spíše relevantní, dostupné, pokud možno objektivizovatelné informace (rozhodnutí, rozsudky, smlouvy atd.) získané během individuálních setkání se stranami konfliktu, spíše než volné vyprávění příběhu konfliktu. Ani závěrečná dohoda není sestavená samotným mediátorem, nýbrž je mediátorem dojednávána, často s každou stranou zvlášť.<sup>55</sup> Je ovšem pravdou, že mediátoři praktikující tento model mediace jsou ve srovnání s mediátory praktikujícími odlišné modely často výrazněji zapojeni do volby podstatných témat pro mediaci. Jejich úloha je mnohem výraznější nejen při koordinaci a usnadňování procesu mediace, ale jsou direktivnější (a někdy lze jistě použít i termín manipulativnější) při utváření základu další komunikace stran sporu.

Většina těchto mediátorů zdůrazňuje během mediace oblasti společných zájmů a shodné body, někteří z nich potom dokonce nabízejí výslovně oblasti vhodné pro dohodu či

---

<sup>53</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. neuvedeno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 190.

<sup>54</sup> Srov.: Bosserup, H.: Advanced techniques and dilemmas in mediation. The issue of autonomy and social control in particular. Third conference of the European forum for victim-offender mediation and restorative justice. "Restorative Justice in Europe: Where are we heading?", Budapest, Hungary, 14-16 October 2004. <<http://www.euforumrj.org/readingroom/Budapest/workshop19.pdf>> [cit. 11.3.2009].

<sup>55</sup> Srov.: Bosserup, H.: Mediators challenge - deadlocks and impasse in mediation. Nordic conference 2006. Helsinky, May 26 – 28, 2006. Slideshow dostupná na <http://www.slideshare.net/bosserup/advanced-mediation-bosserup> [cit. 11.3.2009].

dokonce na základě sledování myšlenkových pochodů stran sporu narýsují hrubý náčrt výsledné dohody, a to i bez toho, že by ho o to strany sporu výslovně žádaly.<sup>56</sup>

Takový přístup může být velmi vhodný například pro takové účastníky sporu, kteří nemají žádné zkušenosti s procesem mediace a/nebo nejsou schopny dostatečně kvalitně zvládnout jednotlivé úkony, které po nich mediace požaduje. Je totiž nezanedbatelným faktem, že výrazným prvkem mediace je schopnost sebezpytující a převedení takových poznatků do mluvené řeči. K tomu jsou ovšem krom dovedností třeba také jisté vlohy, jejichž zvládnutí není automatické, a nejsou-li člověku dány, někdy prostě příliš neví, co po něm mediace a mediátor vlastně požaduje a byť takový člověk dělá, co je v jeho silách, sám by ani s pomocí mediátora některá úskalí nepřekonal. Z vlastní zkušenosti v roli mediátora víme, že takoví klienti existují. Pro ostatní by samozřejmě takto vedená mediace mohla být méně přínosná i příjemná a pravděpodobně by vůbec nemusela vést k požadovaným výsledkům.

### **1.6.3 Podniková mediace (labour - management model)**

Podobný model je i tzv. podniková mediace. Nejsnáze si její využití představíme např. při jednání odborů s vedením podniku. Právě tento model byl základnou, na níž se od poloviny minulého století začal profilovat model zaměřený řešení sporů.<sup>57</sup>

Zde je největší rozdíl především v tom, že oproti modelu zaměřenému na řešení je podniková mediace mnohem více strukturovaná, s vysokou mírou závislosti na postupech zvolených v minulosti, s důrazem na tradici a pravidla.

Mediátoři jsou na pomezí vyjednávačů, přičemž platí, že jsou to profesionálové, kteří se snaží dosáhnout výhodného výsledku pro své klienty (tedy pro zaměstnance nebo vedení podniku). Mediátoři samotní však nejsou přímo členové jedné ze skupin a nevyjednávají tedy výsledek pro sebe, což je důkazem toho, že se stále jedná o hraniční případ mediace a ne o vyjednávání. Mediátoři ani nejsou oprávněni odsouhlasit a podepsat konečnou dohodu – to musí obvykle provést zaměstnanci a vedení podniku po té, co mediace skončí.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopædia of conflict resolution. Vyd. neuvedeno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 190.

<sup>57</sup> Srov.: Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. neuvedeno. St. Paul, Minn. 1994, s. 119 an.

<sup>58</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopædia of conflict resolution. Vyd. neuvedeno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 190.

#### 1.6.4 Transformativní model (transformative model)

Dalším modelem je to, co Baruch Bush a Folger nazývají transformativní mediace.<sup>59</sup> Jde o přístup, který se snaží vymezit vůči přístupům zaměřeným na řešení, přičemž ke konfliktu přistupuje ze zcela jiných pozic a se zcela odlišným záměrem. Zjednodušeně řečeno lze tento rozdíl popsat jako posun od důrazu na problém a předmět sporu k důrazu na člověka a jeho porozumění sobě, svým reakcím a reakcím ostatních. Hlavním bodem zájmu tohoto přístupu je náprava vztahů mezi stranami konfliktu. Dosažení dohody zde není cílem samo o sobě, jedná se spíše o očekávaný, avšak nikoliv nutný vedlejší efekt napravených vztahů. Mediátoři praktikující tento přístup k mediaci jsou zásadně nedirektivní jak co do obsahu mediace, tak i do jejího procesu.

V dostupných pramenech o transformativní mediaci nenalzáme žádné vymezení fází mediace, kterými je třeba projít. Naopak, často je výslovně uvedeno, že mediátor se žádným způsobem nesnaží proces posouvat kamkoliv či jakkoliv by si to přímo nepřáli jeho účastníci. To, co mediátor dělá, je to, že využívá různé techniky (například reflexe, shrnutí atd.)<sup>60</sup> v přímém zaměření na jednotlivé strany sporu. Jediná, která tvrdí něco jiného, je v našem prostředí Holá.<sup>61</sup> Domnívá se, že fáze v tomto přístupu existují, nicméně jsou přeformulovány, aby bylo zřejmé jejich zaměření na posilování kompetencí stran sporu. Kromě toho, že není zcela jasné, čemu a komu by vlastně takové přeformulování mělo sloužit, u zakladatelů tohoto přístupu se neseťkáme ani se zmínkou o jakékoliv fázi. Termín fáze totiž svým významem odkazuje k časovým úsekům nebo etapám, jež je nutné v jistém pořadí absolvovat. Jak jsem již naznačil, takové fáze by nebylo možné využít pro účastníky sporu, neboť pro ně by se z principu transformativní mediace jednalo o naprosto zbytečnou informaci. Jediný, komu by tak mělo takové členění sloužit je mediátor, který by ho použil pro to, aby účastníky konfliktu provedl mediací tak říkajíc „od začátku do konce.“ To ovšem jednoznačně popírají samotní autoři tohoto přístupu, když konstatují, že naprosto nezbytným požadavkem kladeným na mediátora je hluboké přijetí základních principů transformativního přístupu, jež spočívají v naprosté důvěře v předpoklady lidské motivace a lidských schopností.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Baruch Bush, R., A., Folger, J.P.: The promise of mediation: the transformative approach to conflict. Rev. ed. San Francisco 2005. s. 41 an.

<sup>60</sup> Baruch Bush, R., A., Folger, J.P.: The promise of mediation: the transformative approach to conflict. Rev. ed. San Francisco 2005. s. 142 an.

<sup>61</sup> Srov.: Holá, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha 2003, s. 52 an.

<sup>62</sup> Holá pravděpodobně čerpala pouze z přednášky Boserupa tak, jak ji uvádí v poznámkovém aparátu. Ten pro zjednodušení a přehlednost ve svých elektronických prezentacích skutečně používá přesně to členění, které uvádí

Baruch Bush a Folger výslovně uvádějí, že nejtěžším úkolem pro mediátora je přestat se snažit dovést strany sporu k posunu, přičemž si mediátor musí být neustále vědom toho, že toto je naprosto nezbytné. Jsou to totiž právě účastníci sporu, kdo mají touhu i schopnosti posunu a změny dosáhnout.<sup>63</sup>

Zásadními termíny jsou zde zmocnění (empowerment) a rozpoznávání (recognition), jež jsou chápány jako prostředky k pohybu od relativně horšího pocitu nebo situace k relativně lepšímu pocitu nebo situaci. Transformativní mediace je tedy proces, v jehož rámci se nestranný mediátor společně se stranami sporu snaží pomoci jim změnit kvalitu jejich konfliktní interakce z negativní a destruktivní na pozitivní a konstruktivní, zatímco společně mluví a zkoumají problematická témata a možnosti jejich řešení.

Úkolem mediátora je potom umožnit stranám pozitivní posuny v interakcích prostřednictvím posilování schopností účastníků sporu k odpovědnosti, prostřednictvím podpory rozvažování, posilování jejich vůle k rozhodování, nácvikem komunikace, vnímání odlišných úhlů pohledu atd. Zásadní je především podpora rozvažování a rozhodování ve vztahu účastníků sporu k sobě samotným (tedy podpora pohybu zevnitř ven) na straně jedné a změny v rozpoznávání podporou či povzbuzováním svobodně zvoleného úsilí dosáhnout nového porozumění perspektivě partnera v komunikaci (tedy pohyb zvenčí dovnitř) na straně druhé.<sup>64</sup>

### 1.6.5 Kognitivně-systemický model (kognitive-systemic model)

Dalším z modelů je model kognitivní nebo také systemický.<sup>65</sup> Jednoznačnou inspirací mu je totiž systemický přístup, zejména pak Milánská škola. Stejně jako tomu je v systemické terapii, je tento styl mediace výrazně intelektuální, rozumový, přičemž emoce nemají příliš prostoru a výrazněji se s nimi nepracuje, důraz je kladen spíše na chování. Pozornost je výrazně zaměřena na problém. Problematická témata jsou zjišťována prostřednictvím

---

Holá, nicméně ani on nepoužívá termín „fáze“, nýbrž mluví pouze o povzbuzování (encourage) stran mediátorem k vyjadřování se k jednotlivým tématům. Srov.: Boserup, H. Mediators challenge - deadlocks and impasse in mediation. Nordic conference 2006. Helsinky, May 26 – 28, 2006. Slideshow dostupná na <http://www.slideshare.net/boserup/advanced-mediation-boserup> [cit. 11.3.2009].

<sup>63</sup> Baruch Bush, R., A., Folger, J.P.: The promise of mediation: the transformative approach to conflict. Rev. ed. San Francisco 2005. s. 71.

<sup>64</sup> Baruch Bush, R., A., Folger, J.P.: The promise of mediation: the transformative approach to conflict. Rev. ed. San Francisco 2005. s. 66.

<sup>65</sup> Srov.: Boserup, H.: Mediators challenge - deadlocks and impasse in mediation. Nordic conference 2006. Helsinky, May 26 – 28, 2006. Slideshow dostupná na <http://www.slideshare.net/boserup/advanced-mediation-boserup> [cit. 11.3.2009].

vysvětlení potřeb, obav a zájmů. Spíše než nerušené vyprávění se podstatné informace sbírají spíše z relevantních, dostupných, pokud možno objektivizovatelných zdrojů (rozhodnutí, rozsudky, smlouvy atd.), i když se tak oproti modelu zaměřenému na řešení převážně neděje na oddělených setkáních s klienty. Stanovení témat mediace probíhá společně a vzájemně.

Techniky využívané mediátory jsou taktéž do značné míry inspirovány systemickým přístupem – jedná se především o cirkulární dotazování, vytváření hypotéz atd. Zásadní teoretický i praktický význam má neutralita mediátora.

Tento model je označován za cyklický.<sup>66</sup> Znamená to, že rozhodující úlohu má v tomto přístupu struktura procesu, která se opakuje pokaždé, když se objeví problematický bod nebo je identifikováno nové téma. Struktura procesu může být následující:<sup>67</sup>

- 1) Zjištění přání, potřeb, zájmů, obav – definování témat
- 2) Informativní setkání (raději než nerušené vyprávění)
- 3) Předložení a výměna informací – volný přístup k datům
- 4) Předdefinování témat na základě nově dostupných informací
- 5) Předložení nabídek nebo možností ve vztahu k předdefinovaným tématům
- 6) Výběr nejvhodnějších možností
- 7) Vyjednávání
- 8) Vytvoření dohody

Tento cyklus se opakuje kdykoliv vyplave na povrch nový problém.

### **1.6.6 Terapeutický model (therapeutic model)**

V jistém protikladu k právě popsanému kognitivnímu přístupu stojí model terapeutické mediace. Ten se naopak velmi podobá modelu transformativnímu. Jeho cílem je taktéž přetvoření vztahů mezi účastníky sporu. Od transformativního přístupu odlišuje terapeutický model mediace fakt, že zde není ohnisko zájmu v dosažení zmocnění a rozpoznávání. Tento

---

<sup>66</sup> Srov.: Boserup, H.: Mediators challenge - deadlocks and impasse in mediation. Nordic conference 2006. Helsinky, May 26 – 28, 2006. Slideshow dostupná na <<http://www.slideshare.net/boserup/advanced-mediation-boserup>> [cit. 11.3.2009].

<sup>67</sup> Srov.: Boserup, H.: Advanced techniques and dilemmas in mediation. The issue of autonomy and social control in particular. Third conference of the European forum for victim-offender mediation and restorative justice. "Restorative Justice in Europe: Where are we heading?", Budapest, Hungary, 14-16 October 2004. [online]. <<http://www.euforumj.org/readingroom/Budapest/workshop19.pdf>> [cit. 11.3.2009].

model mediace se soustředí více na emocionální a psychologické příčiny konfliktu a na pokusy o jejich zvládnutí s cílem dosáhnout dohody o předmětu sporu.<sup>68</sup>

Terapeutická mediace se nejčastěji využívá v případech velmi vážného konfliktu (taková může být například rozvodová mediace). Proto se někdy můžeme setkat také s označením ITM (Intensive Therapeutic Mediation).<sup>69</sup> Mediace tohoto modelu totiž zpravidla trvá poměrně dlouho (běžně se mluví až o 30-ti hodinách mediace)<sup>70</sup>, což umožňuje důsledně se věnovat specifickým obtížím. Jak jsme již naznačili, tento model je využíván při vysoké úrovni konfliktu. To s sebou nese i skutečnost často velmi protahovaných bitev, které udržují vzorce silně nepřátelského chování. Na překonání často velmi hlubokých propastí je jednoduše potřeba velké množství času a intenzivního úsilí.

Terapeutický rozměr je v takovéto mediaci nutný zejména z toho důvodu, že lidé v takové fázi konfliktu často prožívají silné emocionální obtíže, dostávají se do komunikačních problémů a zažívají silný stres. Pro překonání takových obtíží je třeba využít množství konkrétních terapeutických technik, přičemž teprve po zvládnutí nebo alespoň zvládnání těchto obtíží je možné začít přemýšlet o usnadňování dohody. Připomeňme ještě, že se nemusí nutně jednat pouze o psychoterapeutické techniky, ale často se jedná o techniky socioterapeutické. Terapie se tak může odehrávat pomocí čtyř hlavních složek:<sup>71</sup>

- a) Vzdělávací – stranám sporu jsou poskytovány informace, jak je možné konflikt zvládat, případně jakékoliv jiné informace, jež mohou být užitečné v tom smyslu, že na jejich základě dojde ke zvýšení copingových strategií stran sporu, patří sem také nácvik sociálních dovedností, komunikačních technik atd.
- b) Strategické – mediátor využívá takové strategie, které umožní stranám konfliktu postupné vyjednávání a spolupráci. Tyto techniky jsou například předjímání, poskytování chybějících informací, přerámování, humor, aktivní naslouchání, převádění obvinění na prosby aj.

---

<sup>68</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. neuvedeno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 191.

<sup>69</sup> Srov.: Hoffman, D. A. Executive Summary of Intensive Therapeutic Mediation: Impasse-Directed Mediation as a Family Court Service and An Attempt to Develop an Intensive Therapeutic Mediation Program for the Family Court System in Santa Cruz County. [on-line]. poslední revize 10.10.2001. <<http://www.courtinfo.ca.gov/programs/cfcc/pdffiles/theram.pdf> > [cit. 11.3.2009].

<sup>70</sup> Srov.: Johnston, J. R., Campbell, L. E. G. Impasses of divorce: The dynamics and resolution of family conflict. New York (1988).

<sup>71</sup> Srov.: Hoffman, D. A. Executive Summary of Intensive Therapeutic Mediation: Impasse-Directed Mediation as a Family Court Service and An Attempt to Develop an Intensive Therapeutic Mediation Program for the Family Court System in Santa Cruz County. [on-line]. poslední revize 10.10.2001. <<http://www.courtinfo.ca.gov/programs/cfcc/pdffiles/theram.pdf> > [cit. 11.3.2009].

- c) Prolomení slepé uličky – slepou uličkou je cokoliv, co brání stranám sporu v jeho vyřešení. Slepá ulička je často mnohvrstevnatý a mnoháúrovňový jev, živený převážně osobními, interpersonálními a společenskými problémy. Zde se využívá nepřeborné množství převážně psychologických technik.
- d) Následné sledování a monitorování očekávaných změn – jedná se o jakousi následnou péči, která spočívá především v asistování stranám sporu při zavádění dohodnutých opatření a v případné pomoci při řešení dílčích konfliktů v počátečním období fungování dohody.

S výše uvedenými složkami souvisí i jednotlivé fáze terapeutické mediace:

- 1) Vstupní fáze – jde o rozhodnutí vstoupit do mediace za účelem řešení sporu.
- 2) Vytváření mostů – jde o podporu schopností umožňujících setkání s druhou stranou sporu.
- 3) Příprava na vyjednávání – zde se strany sporu již setkávají aby vyřešili rozpory, které jim brání ve vyjednávání.
- 4) Vyjednávání o řešení sporu a vytváření dohody
- 5) Fáze zavádění (implementace) dohody do praxe

### **1.6.7 Humanistický model (humanistic model)**

Podobný, a v některých ohledech se stejnými východisky jako model všeobecný a terapeutický, je model humanistický.<sup>72</sup> Jedná se opět o stupňovitý model, v němž hrají zásadní roli emocionální zkušenosti i formulované potřeby, obavy a zájmy. Značná část procesu probíhá při oddělených setkáních s každou stranou sporu zvlášť, kdy každá ze stran sporu sděluje mediátorovi své vidění celé situace a příběhu sporu a také zde každá strana zvlášť definuje témata pro mediaci a stanovuje podmínky. Mediátor nehodnotí, pouze usnadňuje jisté procesy.

Mediátor se tedy pomocí nepřímé komunikace a aktivního naslouchání věnuje především komunikačním vzorcům stran sporu, a umožňuje jim porozumět dopadům jednání na životy ostatních, takže poté by měly být obě strany připraveny na společné setkání. Zde je

---

<sup>72</sup> Srov.: Boserup, H.: Mediators challenge - deadlocks and impasse in mediation. Nordic conference 2006. Helsinky, May 26 – 28, 2006. Slideshow dostupná na <<http://www.slideshare.net/boserup/advanced-mediation-boserup>> [cit. 11.3.2009]

již preferován a podporován přímý dialog, přičemž mediátor se snaží být tak moc v pozadí a neviditelný, jak je to jen možné. Na základě výše uvedeného by mělo dojít i k případnému sepsání dohody.

Účelem tohoto přístupu je rozvíjení porozumění, zodpovědnosti a empatie, odbourávání strachu a hněvu, zdokonalení vnímání nálad a zmocňování.

Struktura procesu je tedy pro přehlednost následující:<sup>73</sup>

- 1) Sdělení vnímání situace a příběhu sporu na soukromém přípravném setkání
- 2) Definování témat mediace na soukromém přípravném setkání
- 3) Stanovení podmínek na soukromém přípravném setkání
- 4) Dialog na společném sezení
- 5) Dosažení porozumění dopadům na život druhého
- 6) Vytvoření dohody nebo plánu

### 1.6.8 Narativní model (narrative model)

Dalším z modelů mediace je mediace narativní. Jedná se opět o model stupňovitý, výrazně ovlivněný konstruktivistickým a systemickým myšlením a je to také model dosud nejmladší (jeho počátky se datují v 90. letech 20. století).<sup>74</sup> Důležitou roli zde hrají emoce a pocity ve vztahu k interakcím stran sporu (spíše než potřeby a zájmy). Zásadní odlišnost od ostatních modelů mediace spočívá ve významu, který je přisuzován příběhům (což ostatně napovídá již samotný název).

Příběhy jsou chápány jako formotvorný prvek smyslu v lidských životech, neboť většinu času ve vzájemných interakcích strávíme právě sdělováním a nasloucháním příběhům (a to i ve zdánlivě tak banálních konverzích, jako je odpovídání na otázku „Jak se máš?“ nebo „Proč jdeš tak pozdě?“). Ne všechny příběhy však mají stejný význam a převyprávění některých příběhů je prostě mocnější. Navíc zde nezanedbatelnou úlohu hraje též vědomí kulturních příběhů v pozadí příběhů jednotlivců, které fungují jako jakési kulturní scénáře.

---

<sup>73</sup> Srov.: Boserup, H.: Advanced techniques and dilemmas in mediation. The issue of autonomy and social control in particular. Third conference of the European forum for victim-offender mediation and restorative justice. “Restorative Justice in Europe: Where are we heading?”, Budapest, Hungary, 14-16 October 2004. [online]. <<http://www.euforumrj.org/readingroom/Budapest/workshop19.pdf>> [cit. 11.3.2009].

<sup>74</sup> Srov.: Boserup, H.: Advanced techniques and dilemmas in mediation. The issue of autonomy and social control in particular. Third conference of the European forum for victim-offender mediation and restorative justice. “Restorative Justice in Europe: Where are we heading?”, Budapest, Hungary, 14-16 October 2004. [online]. <<http://www.euforumrj.org/readingroom/Budapest/workshop19.pdf>> [cit. 11.3.2009].



Když se tedy začne mluvit o nevěře, domácím násilí, hlučných sousedech aj., okamžitě nám všem na mysli vytane množství „klasických“ příběhových linií, kterými se může v našich myslích příběh dále odvíjet. Je to pro nás prostě jednodušší a umožňuje to snadněji porozumět. Tak vznikají naše předpoklady o tom, jaký svět je, jak funguje, jak by se lidé měli chovat a jak by měli reagovat, když tato pravidla někdo poruší.<sup>75</sup> Tento teoretický předpoklad také vede k přijetí terminologie a výchozích pozic teorie diskurzu.

Uvažování v terminologii diskurzu umožňuje mediátorům a zprostředkovaně i stranám sporu potlačovat esencialistické porozumění, jinými slovy, vyhnout se vnímání, které by předpokládalo, že lidé jednají jistým způsobem, protože je to součástí jejich přirozenosti (podstaty). Diskursivní uvažování naopak obrací pozornost k porozumění jednání, zájmům a interpretacím jako utvářeným uvnitř kulturního/diskurzivního světa vztahů a teprve následně zvnitřněným. Jak jsme již zvyklí, vede uvažování o diskurzu také k uvažování o moci a jejímu působení na tvorbu předpokladů o postavení každého člověka ve světě<sup>76</sup> a tedy ke vnímání příběhu jako výchozích pozic konfliktu vytvářejících vztahy, produkujících pocity a emocionální prožívání těchto vztahů. To jim (pocitům a emocím) nijak neubírá na reálnosti nebo intenzitě, ale umožňuje to stranám sporu uvažovat o tom, že namísto informace co je druhá strana za člověka dostávají informaci o tom, v jakém příběhu je druhá strana situována. Jestliže se potom změní příběh nebo pozice druhé strany v příběhu, změní se i emoce.<sup>77</sup>

Narativního mediátora zajímají dvě oblasti příběhů – příběh vztahu konfliktního a alternativní příběh vztahů. S konfliktním příběhem se běžně pracuje i v jiných mediačních modelech. Alternativní příběh vypovídá o tom, jak by každá ze stran sporu chtěla, aby se k sobě vzájemně chovaly, kdyby mohly. Oba příběhy fungují paralelně a přinášejí různé informace. Proto má narativní mediace ve svém arzenálu techniku, jež je nazývána jako podvojně naslouchání (double listening). Její podstatou je naslouchání oběma příběhům – rozeznávat bolest konfliktu i naději příběhu v pozadí. Strany konfliktu totiž na první pohled mluví o konfliktu, ale již samotný fakt, že o tom mluví při mediaci svědčí o jejich naději na změnu. Alternativní příběh je často implicitní, nevyřčený a nezřídka neuvědomovaný. Mediátor ho tedy musí pomáhat odkrývat v náznacích, ve smyslu výroků, který jen proplouvá mimochodem jako pozadí důležitého tématu, v rozporu mezi verbálním a neverbálním

---

<sup>75</sup> Srov.: Winslade, J., Monk, G.: *Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict*. Vyd. 1. San Francisco 2008. s. 4.

<sup>76</sup> Srov.: Foucault, M.: *Dějiny sexuality I. Vůle k vědě*. Vyd. neuvěd. Praha 1999. s. 108 an.

<sup>77</sup> Srov.: Winslade, J., Monk, G.: *Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict*. Vyd. 1. San Francisco 2008. s. 7.

sdělením. Oboje je pravdivé, ale každé v jiném příběhu.<sup>78</sup> Mediátor může například zkoušet vést účastníky sporu k uvažování o příběhu konfliktního vztahu jako o překážce a brzdě dalšího řešení.<sup>79</sup>

V úvodní fázi mediace může mediátor zvolit odlišný způsob oproti běžně využívanému definování problému a jeho neustálému rozebírání. V narativní mediace může strany sporu vyzvat k vyjádření jejich naděje – co doufají, že může být výsledkem setkání? Tak se namísto soustředění na nejbolestivější části konfliktu strany soustředí hned od počátku na své nejlepší záměry, ušlechtilé touhy a ideální hodnoty.<sup>80</sup>

To umožňuje přesunout pozornost účastníků konfliktu od osob v něm zúčastněných k jeho podstatě. Příčinou sporu tedy není druhá strana, ale je to problém, který je vnímán jako další účastník, jako něco, co se pojmenuje a všichni o tom mluví, přisuzují mu nejrůznější účinky a dopady. Odpovědnost za způsobenou bolest tedy nenese žádná ze stran, ale konflikt o sobě. Tato externalizující komunikace je další užitečnou technikou narativní mediace, jejímž účinkem je rozšíření vnímání konfliktu z vnitřního prožívání k tomu, co se děje v souvislosti se sporem.<sup>81</sup>

Cílem narativní mediace tedy není vytvoření dohody, ale přetvoření příběhu vztahu a porozumění, jež vede ke zmocňování stran sporu.

Pro zjednodušení právě řečeného můžeme strukturu narativní mediace shrnout:<sup>82</sup>

- 1) Sdělování příběhu
- 2) Rekonstrukce konfliktního příběhu
- 3) Vytvoření alternativního příběhu
- 4) Dohoda

---

<sup>78</sup> Jestliže účastník sporu mluví o situaci, která ho nepříčetně rozčílí, tedy příběh o vzteku a o tom, jak je někdo špatný, sděluje tím současně i příběh o tom, které hodnoty, zájmy, touhy aj. považuje za důležité chránit a usiluje o ně. Jedná se vlastně o využití dekonstruktivní metody Jacquese Derridy, jejíž podstatou je úvaha, že slovo není obdařeno významem ve své podstatě, nýbrž že význam vzniká až ve vztahu s ostatními slovy, zvláště s binárními opozity. Příkladem takových opozit je láska-nenávist, světlo-tma, vlastník-nájemce, oběť-zločinec atd. Derrida se snažil pomocí dekonstrukce osvobodit významy z rigidity binárních opozit a pátral po dalších nadbytečných významech slov.

<sup>79</sup> Filosofickým východiskem je zde pozice sociálního konstrukcionismu, jehož základní myšlenka spočívá v tom, že to o čem a jak lidé mluví vytváří svět, v němž žijí.

<sup>80</sup> Srov.: Winslade, J., Monk, G.: *Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict*. Vyd. 1. San Francisco 2008. s. 17 an.

<sup>81</sup> Srov.: Winslade, J., Monk, G.: *Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict*. Vyd. 1. San Francisco 2008. s. 15.

<sup>82</sup> Srov.: Boserup, H.: *Advanced techniques and dilemmas in mediation. The issue of autonomy and social control in particular*. Third conference of the European forum for victim-offender mediation and restorative justice. "Restorative Justice in Europe: Where are we heading?", Budapest, Hungary, 14-16 October 2004. [online]. <<http://www.euforumj.org/readingroom/Budapest/workshop19.pdf>> [cit. 11.3.2009].

### **1.6.9 Supervizní model (supervision model)<sup>83</sup>**

Posledním modelem, o kterém bych se chtěl zmínit je model mediace supervizní. Od ostatních modelů se poněkud liší, protože zde není zachován požadavek dodržení neutrality a nestrannosti, naopak zde je výrazný vliv autority. V supervizní mediaci se nadřazená osoba (rodič, učitel, vedoucí atd.) pokouší zprostředkovat řešení sporu dvou nebo více podřízených. Klíčovým bodem je do značné míry laicky (nikoliv špatně) provedená intervence, neboť v tomto modelu většinou prostředník není profesionálním mediátorem, je však na druhou stranu nositelem moci rozhodnout. Nejvíce se tedy supervizní mediace blíží tzv. med-arb řešení (mediovaná arbitráž), v němž se mediátor snaží pomoci stranám sporu dosáhnout řešení a dohody. Jestliže k ní však nedojde, změní se role mediátora na roli arbitra, který vynese rozhodnutí, o němž je přesvědčen, že je to nejlepší možné.<sup>84</sup>

## **1.7 Srovnání jednotlivých modelů**

Jednotlivé modely jsme se pokusili srovnat v tabulce podle několika kritérií. Výsledek srovnání včetně interpretací údajů v tabulce je další částí tohoto textu.

---

<sup>83</sup> Termín supervizní je zde třeba vnímat v poněkud jiném kontextu, než jak bývá v našem prostředí vnímán. Supervizor je v zahraničí označován někdo v nadřazené pozici, někdo s větší autoritou nebo mocí.

<sup>84</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. neuvedeno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 191.

**Tabulka 2: Modely mediace**

Model	Neutralita mediátora	Cyklický model	Stupňovitý model	Zájmy, potřeby, práva	Emoce, pocity	Společná sezení	Individuální sezení	Vliv mediátora,	Hodnotící	usnadňující	Výstup
<b>Všeobecný model</b>	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	Spíše pasivní, nedirektivní	x	✓	Souhlas, dohoda, zmocnění
<b>Podnikový model</b>	x	x	✓	✓	x	✓	x	Výrazný, prosazuje zájmy strany	✓	x	Podmínky pro souhlas
<b>Na řešení zaměřený model</b>	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	Aktivní, ovlivňuje proces, volí techniky	✓	x	Dohoda
<b>Transformativní model</b>	✓	✓	x	✓	✓	✓	x	Usnadňuje rozvoj, nedirektivní až pasivní	x	✓	Zmocnění a rozpoznávání
<b>Kognitivní / systemický model</b>	✓	✓	x	✓	x	✓	x	Ovlivňuje proces	✓	x	Dohoda, zmocnění
<b>Terapeutický model</b>	✓	x	✓	x	✓	✓	✓	Práce s psychikou jednotlivců	x	✓	Dohoda, narovnání vztahů
<b>Humanistický model</b>	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	Nedirektivní, usnadňuje proces	x	✓	Porozumění, náprava vztahů, zvládnání emocí a nálad, dohoda
<b>Narativní model</b>	✓	x	✓	✓	✓	✓	x	Provází a usnadňuje proces, odděluje strany od konfliktu	x	✓	Přetvoření příběhu vztahu, zmocňování
<b>Supervizní model</b>	x	x	✓	✓	x	✓	✓	Usnadňuje, ovlivňuje, má moc rozhodnout	✓	x	Dohoda

### 1.7.1 Neutralita a nestrannost

Neutralita je podle některých termín, odkazující především k třetím stranám konfliktu, jež ho mají pomoci řešit, tedy přímo k mediátorům. Těžištěm úvah o neutralitě mediátora je zajištění takové pozice mediátora, v níž se nedostane do střetu zájmů díky osobním, obchodním, pracovním či jakýmkoliv jiným vztahům k jedné ze stran sporu nebo v níž nemůže dosáhnout jakéhokoliv osobního zisku či obohacení.

Oproti tomu nestranností se míní především takové jednání mediátora, v němž dává stejný prostor oběma (všem) stranám sporu a žádnou ze stran neupřednostňuje nebo nezvýhodňuje. Míra udržení nestrannosti a neutrality často také závisí na modelu mediace, který jednotliví mediátoři využívají. Mnohem snazší je udržet si nestranný postoj v modelu transformativním než v modelu zaměřeném na řešení.

Jedniné dva námi identifikované modely mediace, které nekladou důraz na neutralitu mediátora jsou podniková a supervizní mediace. To je v případě supervizního modelu způsobeno především tím, že mediátor v takové situaci zná obě strany a je s nimi spojen i prostřednictvím dalších vztahů – např. podřízenosti a nadřízenosti - je tedy nositelem autority s mocí rozhodnout v případě nedohody. U podnikového modelu mediace je neutralita vyloučena především z toho důvodu, že mediátoři jsou do jisté míry agenti sporných stran a snaží se umožnit vyřešení sporu především s ohledem na zájmy strany, za kterou vystupují.

### 1.7.2 Cyklický model

Jako cyklické označujeme modely transformativní a kognitivně systemický. Cykličnost znamená to, že proces se posouvá dopředu, ale skrze neustále se opakující kroky. To je sice zásadní, ale současně také poslední společná vlastnost pro oba přístupy. V transformativním modelu se mediátor snaží stranám pomoci v tom, aby skrze stále dokola opakované probírání sporného bodu uskutečňovaly pozitivní posuny v oblastech zplnomocňování (empowerment) a rozpoznávání (recognition). Z počátečních pocitů nejistoty, slabosti, ohrožení, nepřátelství a soustředění se na sebe (self-absorb) k získávání klidu, sebejistoty, rozhodnosti a vnímavosti k druhému. Mediátor umožňuje stranám pomocí různých technik (např. shrnutí a zrcadlení) transformativní posuny, což v praxi vypadá tak, že strany mohou řešit zvolení téma zdánlivě stále dokola. Nicméně právě díky intervencím mediátora je problém stále jasnější, strany stále lépe orientují v situaci, dokážou lépe

argumentovat a chápat vlastní prožívání a vnímání i prožívání a vnímání druhé strany, čímž dochází u obou ke změně postoje k problému.

Oproti tomu v kognitivně-systemickém modelu se cykličnost projevuje tím, že každý problematický bod, který se objeví, je vyřešen pomocí jasně strukturovaného procesu. Každé sporné téma je pomocí tohoto procesu řešeno samostatně. Takové oddělení témat je možné především díky, že v kognitivně-systemickém modelu není kladen takový důraz na emoce jako v jiných modelech a emoce tak jednotlivé sporné body nespojují do toho, co můžeme nazvat „problémové balíčky“.

### **1.7.3 Stupňovitý model**

Stupňovité modely jsou lineární, protože směřují od počátečního představení problematické situace k jejímu vyřešení tak, že mediátor musí strany se všemi spornými body, včetně souvislostí celé situace, provést konkrétními fázemi (stupni) procesu. K již jednou zvládnuté fázi procesu se účastníci mediace znovu nevracejí, není-li to nezbytně nutné – každý takový návrat je většinou projevem nedostatečně zvládnutého procesu v dané fázi. Ačkoliv má každý model jednotlivé fáze více či méně odlišné – v závislosti na tom, jaká jsou východiska daného modelu a na co je kladen důraz, vždy je nutné projít každou z nich. Stupňovité modely jsou co do výskytu rozhodně častější a v ČR a na Slovensku se jednoznačně jedná o model nejvyužívanější, možná i dokonce jediný využívaný.

### **1.7.4 Zájmy a potřeby**

Většina modelů se aktivně zajímá a pracuje se zájmy a potřebami stran sporu. Výjimku tu však tvoří model terapeutický. U terapeutického modelu je to způsobeno tím, že ve sporech, na něž se tento model zaměřuje, jsou přítomny velmi výrazné negativní emoce mezi účastníky sporu, takže se mediační proces musí především zaměřovat na překonání těchto a dalších bariér a pro práci se zájmy a potřebami ve značné části procesu nezůstává prostor. Později se samozřejmě k nějaké formě práce se zájmy musejí strany s mediátorem dostat, nicméně podstata tohoto přístupu tkví právě v práci s obrovskými emocionálními bloky. Dá se říci, že po jejich překonání by již bylo možné úspěšně využít jakýkoliv jiný mediační model.

### 1.7.5 Emoce, pocity

Emoce a pocity jsou klíčovým pro většinu mediačních modelů. I z tohoto axiomu můžeme nalézt výjimku, a to především v modelech kognitivně-systemické, supervizní a podnikové mediace.

V kognitivně-systemickém modelu je to dáno teoretickými východisky systemických a kognitivních přístupů. Obecně můžeme říci, že v systemickém pojetí je svět a jeho významy konstruován v rámci interakcí. V jazyce teorie systémů je tedy naše vnímání vstupem (in) a emocionální prožívání výstupem (out). Zaměřovat se na změnu výstupů se jeví jako iracionální, protože ke skutečné změně prožívání je třeba působit na vstupy – tedy nikoliv na emoce.

U supervizní mediace je absence působení na emoce dána okolnostmi, v nichž se odehrává. K řešení je třeba většinou přistoupit rychle, navíc mediátor zde není profesionál a jde mu tedy především o vyřešení konfliktu s tím, že jestliže se strany nedohodnou, rozhodne sám. Záměrná cílená práce s emocemi je stále ještě doménou profesionálů a v běžném životě se s ní většinou nesetkáváme.

U podnikové mediace hrají okolnosti také důležitou úlohu. Lze si jen obtížně představit, že při řešení sporu odborů s vedením podniku se bude proces zaměřovat na emocionální prožívání všech zúčastněných.

### 1.7.6 Individuální sezení

Individuální sezení můžeme jednoznačně vyloučit v těchto modelech: podnikový, transformativní, kognitivně-systemický a narativní.

U podnikového modelu je to opět dáno charakterem situace, protože prostředníci nejsou neustraní a nemá tedy příliš smysl, aby si s druhou stranou promluvili na odděleném setkání.

U transformativního, narativního i kognitivně-systemického modelu je absence individuálních setkání způsobena tím, že k přetvoření konfliktní situace dochází právě v interakci obou sporných stran. A

čkoliv u supervizního modelu nic nebrání tomu, aby byla individuální setkání realizována, v drtivé většině případů se tak s ohledem na nedostatek času a akutnost řešení pravděpodobně neděje.

### 1.7.7 Hodnotící způsob vedení procesu

V podnikovém, na řešení zaměřeném, kognitivně-systemickém a supervizním modelu vystupuje mediátor jako hodnotící, tedy profesionál, který má specifické schopnosti nebo autoritu pro vyřešení konfliktu. Umožňuje stranám pochopit jejich situaci, možnosti a zájmy. Pomáhá stranám vytvářet a hodnotit řešení a dílčí dohody. Je možné, že v těchto modelech mediátor sdělí svůj názor na danou věc, hodnocení, předpovědi či doporučení. Důležitou úlohu zde hrají i relevantní dokumenty (předchozí dohody, rozsudky atd).

Mediátor může sdělovat možné slabiny návrhů a svou odborností přispívat k možnému odhadu výsledku případného soudního sporu za daných okolností. Mediátoři tedy mívají tendenci být spíše zaměřeni na práva než na zájmy a potřeby a kriteriem hodnocení může často být koncept spravedlnosti.

Často je také využíváno oddělených sezení, kde mediátoři mohou provozovat to, čemu se říká „kyvadlová diplomacie“ (s výjimkou kognitivně-systemického modelu).<sup>85</sup>

Hodnotící způsob vedení procesu je také výrazně direktivnější, než je tomu u usnadňujícího způsobu vedení. Kritici tohoto přístupu zdůrazňují, že je kladen příliš velký tlak na strany, aby dosáhly dohody, což jim neumožňuje dostatečně transformovat konfliktní vztahy na novou úroveň. Stejně tak upozorňují na fakt, že odborná stanoviska mediátora nemusí být správná či ve shodě s tím, jak by rozhodl soudce.<sup>86</sup> Možnost zaujímat stanovisko k jednotlivým návrhům obou stran také výrazně ohrožuje nestrannost a neutralitu mediátora.

### 1.7.8 Usnadňující způsob vedení procesu

Naopak ve všeobecném, transformativním, terapeutickém, humanistickém a narativním modelu mediace vystupuje mediátor spíše facilitativně, tedy pomáhá stranám definovat, pochopit a řešit problémy. Podporuje společnou debatu a harmonizaci vztahů mezi stranami.

---

<sup>85</sup> Srov.: Zumeta, Z.: Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation. <<http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm>> [cit. 20.2.2010].

<sup>86</sup> Toto platí v kontinentální Evropě mnohem více o to, že oproti anglo-saskému systému práva není v římském systému práva využíván koncept precedentů a jakákoliv předpověď výsledku soudní pře je tak mnohem obtížnější a mnohem méně pravděpodobná.



Od usnadňujícího mediátora se strany nedočkají hodnocení, rad, doporučení, návrhů nebo předpovědí. Zdůrazňována je role účastníků mediace a jde o proces méně direktivní než v předchozím případě. Proces směřuje k dohodě na základě informací a vzájemného porozumění, a to převážně na společných sezeních. Kritici uvádějí, že takový způsob vedení procesu může trvat zbytečně dlouho a příliš často a snadno je možné, aby nedošlo k dohodě. Namítají také, že je nedostatečně akcentován koncept spravedlnosti a nedostatečná ochrana slabší strany.<sup>87</sup>

## **1.8 Možnosti rozvoje**

Při úvahách o možném rozvoji a výzvách pro mediaci se zaměříme hlavně na modely transformativní, kognitivně-systemický, terapeutický, narativní a supervizní. V České republice a na Slovensku je totiž převážně využíván jakýsi hybrid mezi všeobecným a na řešení zaměřeným modelem. Rozvoj takového způsobu mediace je tedy dlouhodobý a spočívá hlavně v rozšiřování povědomí o mediaci mezi širokou odbornou i laickou veřejností.

Podnikový model mediace je naopak modelem zcela původním a jeho možnosti jsou v současné době již víceméně překonány, případně nahrazeny prostým vyjednáváním. I tak lze samozřejmě uvažovat o možnosti, co udělají například odbory a vedení podniku, jestliže se nedohodnou a soudní pře může být pro obě strany výrazně nechtěná možnost. My si však nijak výraznou budoucnost tohoto modelu představit nedokážeme.

Transformativní model mediace je inspirativní především svou vírou v pozitivní potenciál humanity v řešení konfliktu. Jeho zastánci věří, že člověk má kapacitu jednat ve shodě s možnostmi lidské transformace, které jsou přítomny v každém konfliktu. Podstata této víry je, že mezi destruktivní, nepřátelskou a někdy i nenávistnou komunikací vždy zůstává potenciál pro sebeposílení, zplnomocnění a znovu propojení s druhými. Za velmi inspirativní považujeme jednoznačně pozitivní vnímání konfliktu, který umožňuje lidem osobní růst, díky zplnomocňování sebe samých, růstu schopnosti orientovat se ve vlastních zájmech, díky zlepšování schopnosti argumentovat a obhajovat vlastní názor a tím i zvyšovat své sebevědomí a sebehodnotí. Je tedy nutné ocenit skutečnou dlouhodobost efektů, které tento způsob vedení mediace přináší. Tento styl mediace může být velmi lákavý pro ty potenciální mediátory, kteří se necítí příliš pohodlně v roli kočích, kteří pevně drží oštěp procesu, ale jsou spíše orientováni na rogeriánský způsob práce. Ačkoliv je pro většinu z nás představa, že

---

<sup>87</sup> Srov.: Tamtéž.

nejen obsah, ale i proces si řídí účastníci sami obtížně představitelná, je to jednoznačně výzva k prozkoumání u nás zatím málo známých oblastí.

Častou výtkou bývá, že transformativní mediace nemůže zvládnout konflikty například v oblasti obchodních sporů nebo mediace v trestních věcech, protože je příliš idealistický a málo zaměřený na podstatu sporu. Ačkoliv je pravdou, že si lze takový způsob představit spíše obtížně a ani v zahraničí zatím neexistuje příliš příkladů, kde by se v takových sporech transformativní přístup objevil, sami tvůrci tohoto přístupu tvrdí, že jde o přístup maximálně flexibilní a naprosto vhodný pro každý typ sporu. Například v rodinných sporech jde ovšem jistě o šitku mezi možnými přístupy.

V kognitivně-systemickém modelu můžeme hledat jeho inovativní potenciál v tom, že díky důrazu na racionální zpracovávání skutečnosti a víru v to, že realita, kterou emocionálně prožíváme, je tvořena v interakcích, není každý spor řešen v jakémsi balíčku „problém a emoce“ a řešení sporu se tak může, i díky využívání objektivních informací, více držet podstaty problému. V mediaci se řeší odděleně každá sporná otázka podle dané struktury, takže se snižuje riziko toho, že kvůli dílčímu nesouhlasu „spadne“ celá dohoda. I přes dílčí nesouhlas tedy může zůstat shoda na ostatních tématech. Takový přístup může vyhovovat těm mediátorům, kteří věří ve své znalosti a odbornost, věří spíše v moc rozumu než emoci a vnímají důležitost rychlého řešení sporu. Mezi klienty může být takový styl vyhledává především tam, kde se neočekává další dlouhodobá spolupráce a je kladen důraz na rychlé a spravedlivé řešení.

V terapeutickém modelu mediace je inspirativní především čas a intenzita práce s klienty. Tak jako ve světě i u nás může mít největší význam především pro velmi závažné rozvodové a rodinné spory o děti. Při existenci natolik silných emocí a bloků, které se u rozvodů často objevují, je třeba věnovat dlouhé a intenzivní úsilí zpracovávání příčin sporu a emocionálním prožitkům. Tento přístup umožňuje výrazněji do mediace zapracovat terapeutické techniky i možnost jakési terénní mediace, tedy práce s konfliktem přímo v přirozeném prostředí klientů a v reálném čase. Jednoznačně lze také uvažovat o využití audiovizuální techniky pro mediaci. Prospěch z mediace by tak mohly mít i ti klienti, jejichž spory jsou v současné chvíli považovány za kontradiktorické pro možnost využití mediace.

V humanistickém modelu mediace lze ocenit především práci s oddělenými setkáními, ačkoliv se nejedná o evaluativní model. Využívá tedy tentýž efekt kyvadlové diplomacie, což umožňuje dopředu připravit prostor a otupit hroty sporu, takže společné setkání již potom není tak obtížné a zatížené tolika překážkami a bloky. Díky oddělené práci s každou ze stran lze potom při společném setkání postupovat mnohem rychleji. Takový způsob mediace může

být prospěšný stranám s velmi silným emocionálním zatížením sporu, které by jim mohlo bránit setkat se rovnou u společného řešení. Jak patrné z charakteristiky toho procesu, nezanedbatelné jsou i jisté terapeutické efekty, které oddělená setkání umožňují.

Velmi zajímavý je model narativní mediace. Těžiště tohoto přístupu leží v práci s příběhy, podobně jako je tomu u narativní terapie. Vychází se z předpokladu, že lidé se ocitají v konfliktní situaci proto, že cítí být s ním spoutáni. Tím, že jim mediátor umožní nahlédnout na konflikt z nadhledu jako na příběh, může je později vést k vytvoření příběhu nového, kde je konflikt nahrazen dohodou vedoucí k řešení. Využívá se lingvistických přístupů k jazyku a teorie diskurzu. Právě důraz na vědomí kulturních a sociálních scénářů v pozadí každé interakce činí tento přístup velmi užitečný v takových sporech, kde mohou tyto kulturní scénáře způsobovat výrazné spory, ležící však ve skutečnosti mimo možnosti zúčastněných stran. Namátkou zmiňme například spory interetnické nebo spory související s genderem.

Supervizní mediace má svůj význam pro budoucnost především v tom, že leží převážně mimo institucionalizovanou oblast. Jedná se o způsob řešení sporů ne-profesionály na řešení sporů – tedy rodiči, učiteli, vedoucími pracovníky, lokálními autoritami atd. Její význam je tak možné spatřovat především v dlouhodobé proměně společnosti (ve směru vytváření občanské společnosti), kdy by se mediační způsoby řešení sporů mohly inkorporovat např. do přípravy pedagogů ale i do běžných školních osnov. Zajímavým příkladem, který na Slovensku funguje a může být považován za variantu tohoto přístupu, jsou i tzv. smírčí rady.

Domnívám se, že mediace má před sebou velmi pestrou a vzrušující budoucnost. V dalších letech budeme jistě svědky pokračujícího výrazného rozvoje této metody. Ukázat několik možných směrů tohoto rozvoje bylo cílem tohoto příspěvku.

## 2. Vyjednávání

Vyjednávání je v sociálním životě zcela běžná, ačkoliv často neuvědomovaná metoda řešení konfliktů a dosahování zájmů při zachování maximální spokojenosti minimálně jedné a optimálně všech stran. Při jeho využívání mají účastníci kontrolu jak nad procesem, tak i nad obsahem a výsledkem svého úsilí. Vyjednávání může být popsáno na škálách integrativní – distributivní, poziční – principiální, měkké – tvrdé, „výhra-výhra“ – „výhra-prohra“ nebo na škále zaměření na práva – zájmy.

Nejedná se o popis vyjednávacích strategií, nýbrž o přehled metod, jak k přistupovat k fungování procesu vyjednávání. V této části se tedy budu věnovat vyjednávání poněkud podrobněji, ač by se mohlo zdát, že s tématem práce přímo nesouvisí. Opak je však pravdou. Vyjednávání je základní metodou využívanou téměř při všech způsobech alternativního řešení sporů včetně mediace a při řešeních sporů obecně a jeho podrobnější znalost může být jediné užitečná. Pravdou je, že většina konfliktů je vyřešena pomocí vyjednávání.<sup>88</sup>

V českém prostředí však prakticky neexistuje text, který by se vyjednáváním zabýval na teoretické úrovni. To co můžeme nalézt na pultech knihkupců a v knihovnách je omezeno veskrze na kuchařky typu „Jak to udělat, abyste vyjednali to, co chcete“, kde je velké množství nejrůznějších technik a návodů, ale o principech a podstatě fungování procesu vyjednávání se nedočtete prakticky nic. Vzhledem k tomu, že jedním z prostředků dosažení cíle mé práce je porovnání mediace s ostatními metodami řešení problémů, je nutné, aby teoretická východiska každé z metod byla zřejmá a porovnatelná. Jestliže k vyjednávání se v našem prostředí nedá v teoretické oblasti téměř nic nalézt, mám na výběr mezi vynecháním metody vyjednávání z obsahu této práce, nebo alespoň rámcové zpracování teorie vyjednávání v rámci této práce.

Volím první variantu už jen z toho důvodu, že vyjednávání je pro mediaci klíčové a jeho vynechání by tedy znamenalo nemožnost práci dokončit. Stručně tedy představím každý z možných pohledů na vyjednávání a až následně provedu souhrnnou taxonomii charakteristik vyjednávání jako celku.

V zásadě lze říci, že vyjednávání je možné vést buď jako kooperativní nebo soutěživé. Kooperativní vyjednávání je označováno termínem integrativní, protože jeho hlavní snahou je propojovat a scelovat zájmy jedné strany se zájmy druhé. Soutěživé vyjednávání je potom

---

<sup>88</sup> Srov.: Wiggins, Ch.: Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program. Vyd. neuvedeno. Pepperdine 1997, s. 2:4.

označováno termínem distributivní, protože na rozdíl od integrativního vyjednávání je jeho snahou rozdělit sporný objekt či kvalitu mezi obě strany – tedy distribuovat hodnotu. Můžeme tedy říci, že zatímco distributivní vyjednávání je o dosahování hodnot, integrativní vyjednávání je spíše o jejich vytváření. Ačkoliv lze najít vyjednávání, při nichž se využije čistě jen jeden z naznačených přístupů, ve většině vyjednávání lze nalézt prvky z obou.

## **2.1 Distributivní strategie vyjednávání**

Distributivní vyjednávání je často označováno jako hra s nulovým součtem. Výhra jedné ze stran sporu znamená porážku druhé. Předpokladem je zde tzv. „neměnná velikost koláče.“ Je tu prostě jen tolik toho o co se vyjednává, o kolik se vyjednává a ani o trochu více. Existuje pouze jednou dané a omezené množství zdrojů a zisk jednoho tak nutně musí být ztrátou druhého.<sup>89</sup> Je tedy zřejmé, že tento předpoklad omezuje možnosti obou stran sporu při dosahování řešení.

V distributivním vyjednávání tak jde o jasný konflikt zájmů mezi oběma stranami a soutěživost, tedy snaha zvítězit, je zcela logickou strategií. Jak je vidět, v distributivním vyjednávání jde také o nerovnoměrné rozvržení moci. Je to, laicky řečeno, hra pro tvrdé kluky, protože relativní moc a dobrá taktika jsou zde klíčové pro úspěch.

Distributivní vyjednávač má sice poměrně úzký pohled na vyjednávání jako celek, ale na druhou stranu má také široké a flexibilní pole norem pro volbu strategií a řízení procesu vyjednávání, z nichž může volit. To má samozřejmě své výhody i nevýhody.

Jednoznačnou výhodou je právě ona flexibilita ve volbě vhodných prostředků a strategií. Prakticky vše je v tomto stylu povoleno a může se použít, pouze s výjimkou jasného porušení etických norem.<sup>90</sup>

Na druhou stranu se jeví jako evidentní, že nevýhodou je vysoká pravděpodobnost narušení vzájemných vztahů, vysoké riziko nemožnosti pokračovat v dalších setkáních za podobným účelem (například prodej a koupě), poměrně vysoké je též riziko zablokování vyjednávání a jeho neúspěch. Tak jako při souboji, každá chyba zde může být osudná,

---

<sup>89</sup> Srov.: Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. neuvédno. Santa Barbara, Calif. 1997, s. 32 an.

<sup>90</sup> Ačkoliv si jistě lze představit i vyjednávače, který by se neštítel zajít i za tyto normy, je třeba jasně říci, že pak již nemluvíme o vyjednávači, ale o hulvátovi a hochštaplerovi.

nevratná a může tak zapříčinit neúspěch. Distributivního vyjednaváče tedy můžeme poznat tak, že se snaží: <sup>91</sup>

- I. Maximalizovat svůj zisk v aktuálním vyjednávání
- II. Nepovažuje potřeby, zájmy a postoje protistrany za legitimní a je ochoten je zvažovat pouze v tom případě, že jemu samotnému přinesou maximalizaci zisku v aktuálním vyjednávání.
- III. Pohlíží na všechny procesy a strategie ve sporu jako na stejně hodnotné a užitečné při dosahování maximalizace zisku v aktuálním vyjednávání.
- IV. Jedná kooperativně pouze když mu to umožní dosáhnout maximalizace zisku v aktuálním vyjednávání.
- V. Volí vhodné strategie a kroky tak, jako by se jednalo o souboj. Soustředí se tedy na vítězství, nikoliv na řešení sporu.
- VI. Zaujímá silnou obrannou strategii proti taktice protistrany.
- VII. Musí kontrolovat proces vyjednávání, aby s ním mohl adekvátně manipulovat.

K tomu může sloužit využití například takových strategií, které definuje Gifford:<sup>92</sup>

- i. Vysoká vstupní nabídka
- ii. Omezené odhalení potřebných informací týkajících se faktů a vlastních preferencí.
- iii. Omezené množství drobných ústupků.
- iv. Argumentace a výhrůžky.
- v. Zjevná a silná vazba k udržení co nejsilnější pozice v průběhu vyjednávání.

Distributivní vyjednávání tedy začíná předložením úvodní nabídky. Zde již začíná velká strategická bitva, neboť obě strany se musejí rozhodnout, zda je pro ně v současné situaci lepší předložit vlastní nabídku jako první, nebo zda raději počkat a reagovat až na nabídku protistrany. Jestliže strana předloží nabídku jako první, může tak ovlivnit očekávání protistrany o dalším průběhu vyjednávání, což je výhoda. Vysoká úvodní nabídka navíc zakrývá minimum, na kterém je strana ochotna se dohodnout a umožňuje jí dělat ústupky bez toho, že by musela skutečně obětovat něco z toho, co chce nebo má. Když nechá protistranu,

---

<sup>91</sup> Srov.: Murray, J., S.: *Understanding competing theories of negotiation*. In *Negotiation Journal*, 2. roč., 1986, s. 179-186.

<sup>92</sup> Srov: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In *Ohio state law journal*, 46. roč., 1985, s. 48-52.

aby předložila první svou nabídku, může se stát, že její nabídka bude mnohem blíže očekáváním první strany, než by vůbec předpokládala, což je nesporně také výhoda.<sup>93</sup>

Každopádně platí, že právě z úvodních nabídek se dá v distributivním vyjednávání předpokládat výsledek vyjednávání. Platí v něm totiž dvě zásady:

- 1) *Zásada vztahu mezi velikostí ústupku a časem* říká, že každý další ústupek je zhruba polovinou ústupku předchozího a trvá zhruba dvakrát tak dlouho jej dosáhnout.
- 2) *Výsledek vyjednávání je zhruba v polovině mezi oběma úvodními rozumnými nabídkami.*

Tuto zásadu tedy můžeme jednoduše shrnout do vzorce  $(a+b)/2$ , kde  $a$  a  $b$  jsou úvodní nabídky.

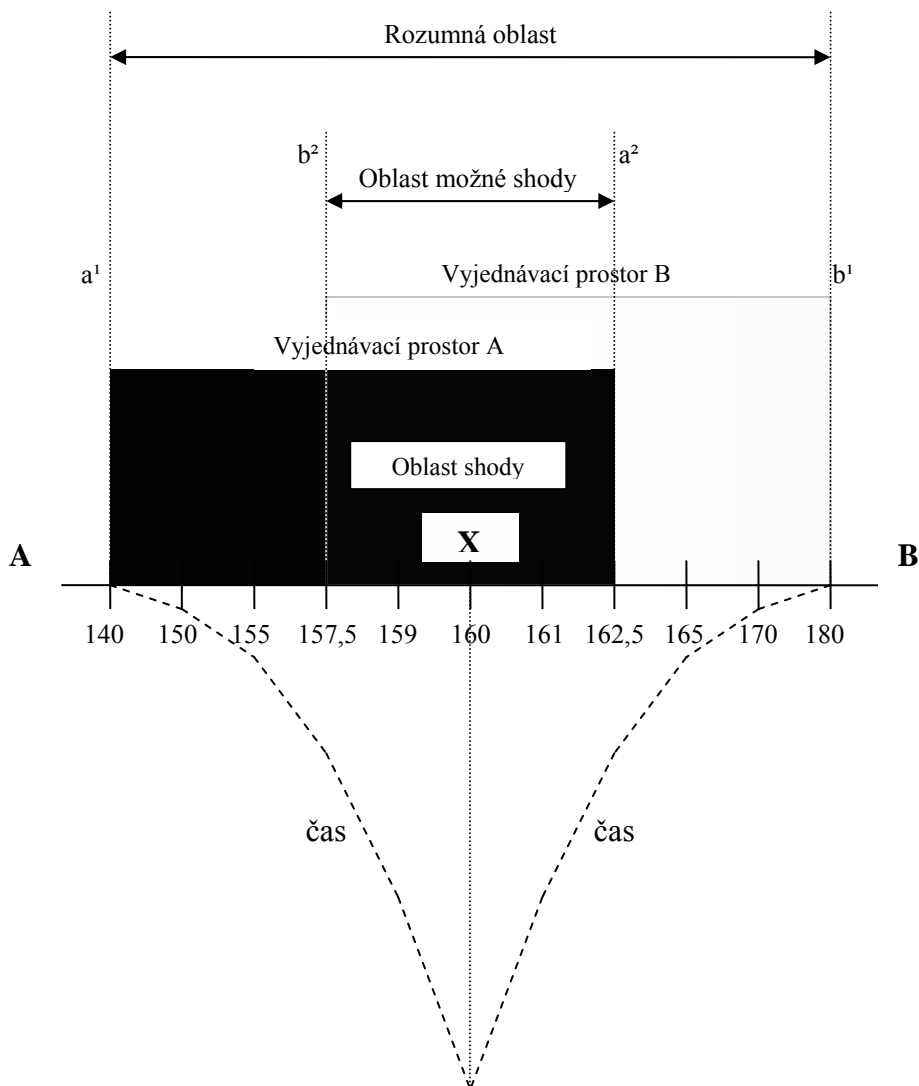
Z těchto zásad vyplývá, že jestliže budou úvodní nabídky příliš malé, nikdy se neprotnou a k dohodě tedy nedojde. Jestliže však budou úvodní nabídky dostatečné, lze podle nich předpokládat, kde se vyjednávání nakonec zastaví a jak dlouho to bude trvat.

Pokusme se nyní naznačit fungování distributivního vyjednávání pomocí grafu:<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Srov.: Wiggins, Ch.: Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program. Vyd. neuvedeno. Pepperdine 1997, s. 4:9.

<sup>94</sup> Graf je inspirován obdobnými, méně vyčerpávacím grafy u Raiffa a Wiggins. Srov.: Wiggins, Ch.: Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program. Vyd. neuvedeno. Pepperdine 1997, s. 4:3-4:10. Dále srov.: Raiffa, H.: The art and science of negotiation. Cambridge 1982, s. 47-50.



**Schéma 1:** Průběh distributivního vyjednávacího procesu

Graf znázorňuje situaci, ve které dvě strany, A a B, vyjednávají pomocí distributivního způsobu vyjednávání o hodnotě konkrétní věci, dejme tomu kilogramu vepřového. Hodnoty  $a^1$  a  $b^1$  představují úvodní nabídky obou stran. Obě úvodní nabídky jsou sice mimo oblast možné dohody, ale stále ještě jsou v tzv. rozumné oblasti, v níž má smysl vyjednávat a existuje tak reálná vyhlídka na dohodu.<sup>95</sup> Jak můžeme vidět, obě strany postupují přesně podle obou zásad – postupně snižují respektive zvyšují nabídku o polovinu předchozí hodnoty<sup>96</sup>, takže se

<sup>95</sup> Za ní existuje ještě zóna důvěryhodnosti, kde sice nabídka není považována za rozumnou a nestane se parametrem pro vyjednávání, nicméně nezničí možnost jednání jako takovou. To se však stane v případě, že se nabídka jedné ze stran ocitne v tzv. zóně urážky či útoku. Srov.: Wiggins, Ch.: Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program. Vyd. neuvedeno. Pepperdine 1997, s. 4:9.

<sup>96</sup> Pozorný čtenář si jistě všimne, že u obou předposledních hodnot (159 a 161) jsem provedl zaokrouhlení tak, aby nebylo nutné psát dlouhá desetinná čísla, čímž by utrpěla přehlednost grafu. Bylo by také nutné vložit na obou stranách ještě několik hodnot – opět již pouze s dlouhými desetinnými čísly – nicméně bychom se opět dostali k výsledné hodnotě 160.



výsledná dohoda ustálí na hodnotě  $X$ , což je v tomto případě 160 čehokoliv (například krutích kůstek) a současně je to polovina součtu obou výchozích nabídek  $a^1$  a  $b^1$  - tedy přesný střed.

Jak můžeme vidět ve spodní části grafu, křivka ve tvaru  $V$  ukazuje množství času, které je třeba pro dosažení výsledné dohody, kdy každý další dosažený ústupek vyžaduje dvojnásobné množství času. Hodnoty  $a^2$  a  $b^2$  potom představují limitní hodnoty pro možnou dohodu. Jsou to hodnoty, které si obě strany předem určili jako mez, za níž již nejsou ochotny vyjednávat. Mezi nimi se pak nachází oblast možné shody. Kdyby jedna ze stran umístila svou nabídku za tuto hodnotu, k dohodě by s narůstající vzdáleností od oblasti rozumné nabídky se stále větší pravděpodobností nemohlo dojít. Současně představují obě hodnoty i to, co jsme si již označili termínem BATNA. BATNA každé strany přichází na řadu právě v těchto bodech.

Veškeré informace jsou velmi dobře hlídány a dávkovány jen v nejnужnější minimální míře nutné pro úspěšné vyjednávání. Při distributivním vyjednávání si každá strana důsledně hlídá svou výhradní nabídku (reservation point – v našem případě  $a^2$  a  $b^2$ ) i veškeré informace, které by protistraně pomohly tuto nabídku odhalit. Jestliže by se totiž protistraně podařilo, již nic by jí nenutilo přijít s jakýmkoliv jiným návrhem než s návrhem právě této hodnoty. Proto se každý vyjednaváč v tomto stylu snaží dosáhnout takového výsledku, který tuto výhradní nabídku zhodnotí co nejdále od její skutečné pozice. Opačně se pak každá ze stran snaží sledovat reakce protistrany a odhalovat její pravděpodobnou hodnotu výhradní nabídky.<sup>97</sup>

Stejně tak je tomu s možnými ústupky. Distributivní strategie vyjednávání velí dělat tak málo a pouze tak drobných ústupků, jak jen je to možné, protože s každým dalším ústupkem hrozí ztráta pozice i obrazu. Ztratit pozici je možné tak, že jednou odsouhlasený ústupek již většinou nelze vzít zpět a hrozí tak nebezpečí, že strana tak přijde o možnost dosáhnout výměny tohoto ústupku za něco důležitého v pozdější fázi vyjednávání. Ztráta obrazu pak spočívá především v očekávání protistrany, že dojde k dalším ústupkům a je možné je tedy požadovat – jinými slovy - protistrana se blíží naší ukryvané výhradní nabídce. Ačkoliv jsou tedy ústupky nutné pro možnost pokračování ve vyjednávání – každý ústupek také nastoluje očekávání reciprocity a vede k dalším ústupkům na obou stranách – je třeba je

---

<sup>97</sup> Srov: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In Ohio state law journal, 46. roč. , 1985, s. 50. Dále srov.: Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement*. An Interactive Training program. Vyd. neuvedeno. Pepperdine 1997, s. 4:11.

dělat v rozumné (rozuměj co nejmenší) míře a ve správný čas. I rozumný ústupek ve špatný čas totiž může způsobit značnou ztrátu.<sup>98</sup>

Na druhou stranu se ovšem distributivní vyjednávač snaží přimět protistranu k tolika ústupkům, kolik jen bude možné. Vyjednávači se snaží pro udržení či vylepšení své pozice využívat i další taktiky, aby mohli psychologicky ovlivnit protistranu. Aby překonali tyto nástrahy, využívají vyjednávači především taková protiopatření, jako jsou ignorování taktiky, využití dané taktiky lépe nebo označení dané taktiky a vyjednávání o procesu. Nejčastějšími využívanými taktikami jsou:<sup>99</sup>

- a) *Argumenty* - fungují tak, že během vyjednávání se vyjednávač snaží protistranu přesvědčit, aby vyvodila logické závěry z dostupných faktů, což jí může vést až k závěru, že její pozice není tak silná, jak si mohla na začátku myslet a měla by tedy udělat ústupek.
- b) *Vyhýbání se* – realizuje se například strategickým užíváním mlčení nebo „ztrátou rychlosti“ vyjednávání – vyjednávač se začne jakoby stahovat a ustupovat z ochoty vyjednávat, zdržováním, zapomináním potřebných podkladů, nedodržováním času schůzek atd. jedná se o značně agresivní formy pasivního odporu.
- c) *Útoky* – především využívání hrozeb, hrubostí, nepřátelství, intolerance a ultimát. Všechny mají protistranu přesvědčit, že jestliže nepřistoupí na podmínky vyjednávače, bude tento podnikat další kroky k újmě protistrany.
- d) *Triky* – jsou to především pokusy získat výhodu tím, že protistrana předpokládá dobré úmysly vyjednávače. Konkrétní příklady mohou být vyslovení extrémní úvodní nabídky, zdržování ústupků a informací, vymlouvání se na nedostatek autority k rozhodnutí o ústupku, překrucování faktů a hraní her typu „hodný a zlý“.
- e) *Boulwareismus* – název je odvozen od Lemuela Boulwara, viceprezidenta v General Electric, který krátce po 2.světové válce vytvořil strategii vyjednávání s odbory,<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Srov: Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program*. Vyd. neuvédno. Pepperdine 1997, s. 4:4 an. Dále srov.: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In Ohio state law jurnal, 46. roč. , 1985, s. 50-51.

<sup>99</sup> Srov: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In Ohio state law jurnal, 46. roč. , 1985, s. 51-52, Craver, Ch., B.: *Negotiation techniques: How to keep brier rabbit out of the brier patch*. In American journal of trial advocacy, 12. roč. , 1988, s. 67-74, Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program*. Vyd. neuvédno. Pepperdine 1997, s. 4:16.

<sup>100</sup> Boulware dal odborářům jedinou nabídku hned na začátku jednání a byl ochoten z ní ustoupit jedině v případě, že by odboráři prokázali, že tato nabídka nebyla objektivní a dobrá. Tato strategie společně s obcházením odborů a přímým působením na zaměstnance byla později označena za nečistou praxi. Srov. : Yates, M.: *Power on the job. The legal rights of working people*. Cambridge 1996, s. 119. Jako vyjednávací strategie se ovšem Boulwaring osvědčila a ujala v takových oborech, jako je třeba pojišťovnictví. Srov.: Craver,

kteřá by se ve zkratce dala popsat jako „nejlepší-nabídka-první“ či „ber-nebo-nech“. Vyjednavač jednoduše a efektivně sdělí protistraně, že nejlépe ví, co je pro obě strany nejlepší. Bere tím protistraně možnost se smysluplně podílet na procesu vyjednávání.

Jak již bylo naznačeno, distributivní způsob vyjednávání má i své nevýhody. Největší z nich je eskalace konfliktu ve chvíli, kdy se stranám nedaří se navzájem přesvědčit k jednotlivým ústupkům. V rovině vztahů a vynaložené energie pak konflikt roste až do té míry, že již ani jedna strana není schopná konflikt účinně řešit a je nutné, aby na řadu přišlo řešení prostřednictvím třetí nezávislé osoby – například mediátora. Ačkoliv je tedy distributivní způsob vyjednávání podle laboratorních experimentů suverénně nejúspěšnější strategií, v běžném životě vede nejčastěji ze všech strategií k ukončení vyjednávání a k nárůstu nedůvěry mezi lidmi.<sup>101</sup>

## 2.2 Kooperativní strategie vyjednávání<sup>102</sup>

Ačkoliv by se tak mohlo zdát, integrativní strategie vyjednávání není přímým opakem soutěživé strategie. Jejím přímým opakem je kooperativní strategie,<sup>103</sup> která je většinou neuvědomovaně využívána v běžném, každodenním, sociálním styku. Předpokladem je zde opět neměnná velikost koláče, ovšem s tím rozdílem, že obě vyjednávající strany se snaží ze svých pozic dosáhnout dohody spravedlivé pro všechny. To napomáhá v průběhu vyjednávání navázat „přátelské“ vztahy založené na důvěře. Každá ze stran dělá ústupky ve víře, že dosáhne efektu morálního závazku druhé strany k obdobnému ústupku a současně se jí podaří vytvořit vztah důvěry, který bude napomáhat dosažení spravedlivého řešení.

---

Ch., B.: *Negotiation techniques: How to keep brier rabbit out of the brier patch*. In American journal of trial advocacy, 12. roč. , 1988, s. 73-74.

<sup>101</sup> Srov.: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In Ohio state law journal, 46. roč. , 1985, s. 53.

<sup>102</sup> Za zmínku jistě stojí, že tím, kdo první popisoval a teoreticky zpracoval tento vyjednávací styl, byl vědec českého původu Otomar Jan Bartoš, \* 16.11.1927, který po únoru 1948 emigroval a později se ve USA věnoval výzkumu a teorii vyjednávání. Srov.: Bartoš, O.: *Process and outcome of negotiation*. New York 1974.

<sup>103</sup> V českém prostředí se lze ve velmi stručných zmínkách setkat s distributivním a kooperativním vyjednáváním, které jsou však většinou označovány jako tvrdý a měkký vyjednávací styl. Srov.: Fischer, R., Ury, W., Patton, B.: *Jak dosáhnout souhlasu*. 2. vyd. Praha 2004, s. 15-23. Jako kompetitivní a kooperativní je označuje například Plamínek, ten však chybně charakterizuje kooperativní styl vyjednávání, když ho v některých ohledech zaměňuje za jiné styly. Problematické je především jeho přesvědčení, že v kooperativním vyjednávání jde o vytváření nových hodnot a nikoliv dělení neměnné velikosti koláče. Srov.: Plamínek, J.: *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha 2006, s. 42 an.

V praxi jsou tedy takoví vyjednaváči vstřícní k lidem i k problémům, snadno činí nabídky i jednostranné ústupky a důvěřují přitom protistraně, nestarají se o ukryvání limitní nabídky a ustupují nátlaku. Panuje přesvědčení, že kooperativní vyjednaváči nejsou vedeni pouze individuálním zájmem na zisku, ale i kolektivním zájmem na dosažení spravedlivého řešení.<sup>104</sup>

Tato vyjednavací strategie má obrovskou nevýhodu v tom, že vyjednaváč je v podstatě vydán na milost dobré vůli protistrany. Jestliže se jedna ze stran rozhodne situaci zneužít a vyjednavat kooperativně pouze na oko, aby později využila situaci a začala vyjednavat distributivně, nemá kooperativně vyjednavající strana žádné nástroje, jak se takovému jednání bránit a velmi pravděpodobně prohraje. Toto se s poněkud nižší intenzitou může stát i ve chvíli, kdy protistrana jednoduše odmítne kooperativně vyjednavat hned na počátku. Ačkoliv je protikladem, není kooperativní vyjednavání skutečnou a užitečnou alternativou k distributivnímu vyjednavání.

### **2.3 Integrativní strategie vyjednavání**

Integrativní strategie vyjednavání je označována jako hra s nenulovým součtem. To v překladu znamená, že se nejedná o situaci vítězství respektive porážky jedné ze stran, ale o oboustranný zisk. Obě strany tak dosahují svých cílů za tak malou cenu na obou stranách, jak jen je to možné.

Základním předpokladem je vzrůstající velikost koláče, což je možné díky synergickým procesům v průběhu uplatňování této strategie, mezi které lze počítat například objevování a vytváření nových možností, odhalování společných zájmů či průsečíků mezi zdánlivě odlišnými zájmy a jejich naplňování. Dostupné zdroje se tak již nejeví jako omezené, ale nabídka zdrojů pro uspokojení zájmů se naopak rozšiřuje, takže zájmy jednotlivých stran se již nedostávají do konfliktu – procesu již není vlastní nutnost naplňování zájmů každé ze stran coby ústupků na oplátku.<sup>105</sup>

Pro efektivní využívání integrativní strategie vyjednavání je zásadní pochopení rozdílu mezi tématem vyjednavání a zájmem ve vyjednavání. Ačkoliv je pro vyjednaváče obvykle snadné identifikovat **témata** vyjednavání, **zájmy** jsou ukryty mnohem hlouběji a na první

---

<sup>104</sup> Srov.: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In Ohio state law journal, 46. roč. , 1985, s. 52.

<sup>105</sup> Srov.: Kovach, K. K.: *Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual*. Vyd. neuvédno. St. Paul, Minn. 1994, s. 118.

pohled často nejsou vidět – obvykle jsou do značné míry abstraktní a není možné je jednoznačně změřit a sledovat, pro výsledek vyjednávání jsou však velice skutečné. Právě tyto zájmy totiž živí ony manifestované pozice na povrchu.

Vyjednaváč využívající integrativní strategii tak zastává - oproti distributivní strategii – mnohem širší pojetí vyjednávání jako celku, ovšem na druhou stranu má nesrovnatelně jasněji a úžeji vymezeny hranice využitelných postupů a jednání.

Jak si ukážeme za chvíli, výhodou této strategie je například orientace na problém a nikoliv na protistranu. Proto se také tento přístup někdy označuje jako „zaměřený na řešení“ (problem-solving). Jediným hlediskem tedy není pouze dosažení výsledku – dohody - ale i pomoc při vyřešení problému. K tomu přispívá již zmiňovaná orientace na zájmy protistrany a kreativní hledání nových řešení k jejich uspokojení.

Výhody integrativního způsobu vyjednávání oproti jiným způsobům jsou zřejmé: je efektivnější, protože neztrácí čas zaujímáním různých pozic a vymýšlením či naopak obranou proti trikům; dosahuje lepších dohod, protože se zajímá o zájmy druhé strany namísto uzamykání se v podmínkách a pozicích, z nichž se distributivní vyjednaváči obtížně dostávají bez ztráty tváře; zachovává vztahy mezi stranami a tím uchovává možnost dalšího spokojeného setkání nad jiným tématem a současně snižuje riziko toho, že od dohody druhá strana odstoupí.<sup>106</sup>

Za nevýhodu<sup>107</sup> lze potom označit možné tendence k nevyžádaným a neospravedlnitelným kompromisům a přizpůsobováním se. Stejně jako u kooperativní strategie je třeba pozorně hlídat, zda se protistrana v průběhu procesu vyjednávání nesnaží o trik nebo manipulaci. Při užívání integrativní strategie tedy spousta chyb vede nikoliv ke ztroskotání procesu, ale k vylepšení vyjednávacích schopností v budoucnu. Integrativního vyjednaváče můžeme snadno identifikovat podle toho, že se snaží:<sup>108</sup>

- I. Maximalizovat své zisky v dlouhodobé perspektivě a s vědomím společenských souvislostí i důsledků.

---

<sup>106</sup> Srov: Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program*. Vyd. neuvedeno. Pepperdine 1997, s. 5:12 an.

<sup>107</sup> Termín „nevýhoda“ používám především kvůli obsahové vyrovnanosti a srovnatelnosti textu v jednotlivých částech. Je totiž nesrovnatelné pojetí nevýhody v distributivní strategii, kde taková nevýhoda v praxi nutně vede ke změně vyjednávacího stylu, zatímco u integrativní strategie se jedná spíše o místa, u nichž je třeba zvýšená pozornost a objeví-li se taková obtíž v praxi, vede k vylepšení a posílení schopností řešit problémy v příštích jednáních. Není tedy třeba změnit strategii, ale např. se jen příště lépe připravit.

<sup>108</sup> Srov.: Murray, J., S.: *Understanding competing theories of negotiation*. In *Negotiation Journal*, 2. roč., 1986, s. 182-185.

- II. Zvažuje potřeby, zájmy postojů protistrany jako stejně významné a legitimní pro vyřešení sporu.
- III. Chce dosáhnout svého, ale není nepřátelský.
- IV. Pokouší se objevit a podílet se na dosažení všech možných společných zisků.
- V. Soustředí se ve svém úsilí na podstatu sporu a rozhodnutí.
- VI. Považuje vyjednávání a ostatní dobrovolné procesy řešení sporů za nadřazené a předcházející všem nedobrovolným (například soudní při).

I integrativní vyjednávači používají konkrétní nástroje k dosažení svých cílů. V zásadě je lze rozdělit do čtyř oblastí:<sup>109</sup>

- i. Lidé/problém - je nutné oddělit projednávaná problémová témata od konkrétních lidí. Jde o to soustředit se na řešení problému jako na původce obtížné situace, což má umožnit zachovat si pozitivní vztah k člověku na druhé straně vyjednávacího stolu.
- ii. Zájmy/pozice – vyjednávač se soustředí na obhajobu a dosahování zájmů, nikoliv na obranu pozic.
- iii. Možnosti/ústupky – vyjednávači se nesnaží vyměnit dosažení svých cílů za ústupek pro druhou stranu. Snaží se naopak nalézat takové možnosti, které umožní naplnit zájmy obou stran – tedy oboustranně výhodná řešení
- iv. Kriteria – vyjednávač trvá na tom, že výsledná řešení jsou založena na objektivních měřítcích.

Právě tím, že se integrativní vyjednávač pokouší oddělit problémy od konkrétních lidí, se tato strategie odlišuje od distributivního i kooperativního způsobu vyjednávání. Klíčovou úlohu zde totiž hraje otázka vztahu obou stran. V distributivní strategii je vzájemný vztah považován za prostředek k dosažení změny pozice u protistrany. Jde o vztah založený na moci a nadvládě a změny pozice u protistrany je dosaženo pouhou silou vůle.

U kooperativní strategie se naopak vyjednávači snaží vybudovat vztah důvěry, aby mohli následně dosáhnout spravedlivé dohody.<sup>110</sup> Dalším požadavkem je schopnost rozlišovat mezi

---

<sup>109</sup> Srov: Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement*. An Interactive Training program. Vyd. neuváděno. Pepperdine 1997, s. 5:7 an.

<sup>110</sup> Srov.: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In *Ohio state law journal*, 46. roč., 1985, s. 52-57.

tématy vyjednávání, zastávanými pozicemi a skutečnými zájmy.<sup>111</sup> Je to jedna z klíčových dovedností, bez jejíhož zvládnutí nelze úspěšně dotáhnout ke konci jak vyjednávání, tak i například mediaci. Právě skutečné zájmy jsou často opomíjeným faktorem při distributivním či kooperativním způsobu vyjednávání.

U integrativního způsobu vyjednávání se k nim strany dostávají právě díky obsáhlé výměně informací mezi stranami, takže se jejich skutečné zájmy a cíle mohou stát pro druhého zřejmými a pochopitelnými.

**Tématem** je konkrétní a rozpoznatelná záležitost (předmět), která musí být probrána, než se uzavře vyjednávání. Témata bývají často hmatatelná, měřitelná a určují program vyjednávání.

**Pozice** jsou potom formulovaná hlediska obou stran na téma vyjednávání. Často se jedná o předpokládané způsoby rozdělení hodnoty ve sporu.

Oproti tomu **zájmy** lze definovat jako spíše abstraktní potřeby, jejichž naplnění je pro spokojenost s výsledkem vyjednávání klíčové. Zájmy jsou ukryty mnohem hlouběji a na první pohled často nejsou vidět<sup>112</sup> – obvykle jsou do značné míry abstraktní a není možné je jednoznačně změřit a sledovat - pro výsledek vyjednávání jsou však velice skutečné. Vůbec při tom nezáleží na tom, zda jsou tyto zájmy přímo identifikovány a verbalizovány – jestliže nejsou naplněny, vyjednávání (ani mediace) pravděpodobně nebude úspěšné.

Přesto je však snaha o vědomé a jasné identifikování zájmů opodstatněná. Čím více shodných i rozdílných zájmů se totiž vyjednaváči podaří nalézt, tím větší šanci má pro dosažení většího množství a kvalitnějších řešení. Ne všechny potřeby jsou totiž zaměnitelné a srovnatelné, protože různí lidé připisují hodnotu různým věcem. Jednoduše řečeno, čím více zájmů je „na stole“, tím více řešení je možné nalézt.<sup>113</sup> Třetím nástrojem integrativního vyjednaváče je schopnost vytvářet množství oboustranně výhodných řešení.

Sociální psycholog Dean Pruitt identifikoval pět možných způsobů, jak generovat možná řešení.<sup>114</sup> Prvním z nich je všeobecně známé „rozšíření koláče“ (expanding the pie). Množství sporů spočívá v omezených zdrojích, takže řešení může spočívat v rozšíření spektra

---

<sup>111</sup> Srov: Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program*. Vyd. neuvédno. Pepperdine 1997, s. 5:4.

<sup>112</sup> Existuje poměrně široká paleta zájmů a potřeb, které musí být před úspěšným ukončením vyjednávání naplněny, jako je například zájem ohledně průběhu a procesu vyjednávání (tedy cesta, kterou se k výsledku dostanu), reálný zájem, zájem týkající se vztahů nebo zájem týkající se principů, morálky a hodnot (spravedlnost, čest atd.). Srov.: Tamtéž. s. 5:4 an.

<sup>113</sup> Srov.: Menkel-Meadow, C.: *Toward another view of legal negotiation: the structure of problem solving*. In *UCLA law review*, 31. roč. 1984, s. 794.

<sup>114</sup> Srov.: Pruitt, D., G.: *Achieving integrative agreements*. In Bezman M., Lewicki, R. (eds): *Negotiating in organizations*, Beverly Hills 1983, s. 36-44.

dostupných zdrojů. Tento způsob přímo nevyžaduje odhalení skutečných zájmů obou stran, spíše se soustředí na odpovědi na otázku, jak mohou obě strany dostat co chtějí a jak může být omezené množství zdrojů zvětšeno.

Dalším je potom tzv. „vzájemná podpora“ (logrolling), kdy každá ze stran udělá ústupek v některém z méně důležitých témat výměnou za obdobný ústupek protistrany v jiném, pro první stranu mnohem důležitějším tématu. Tato strategie se využívá se především tam, kde jde o komplexní jednání s větším množstvím témat, kde však mají strany zcela rozdílné zájmy.<sup>115</sup> To samozřejmě přináší poznání, že jednotlivá témata by měla být řešena současně, spíše než odděleně, jinak není co za co vyměňovat, jelikož témata nejsou jasná.

Druhou možností jak dosahovat řešení je tzv. „nesouvisející náhrada“ (nonspecific compensation). Jedna strana zde dostane, co chce, druhá je pak odměněna v nesouvisející záležitosti. Zásadní je odpověď na otázky, co je pro druhou stranu cenné a jak moc je druhá strana „postižena“ ústupkem, což slouží k určení odpovídající náhrady.

Dalším možným způsobem vytváření variant je tzv. „rozdělení ceny“ (cost cutting). Vyjednávač při něm nalézá způsoby, jak snížit či eliminovat ekonomické i neekonomické náklady protistrany, výměnou za souhlas s řešením, jež vyhovuje vyjednávači.<sup>116</sup> Řešení je tedy nalezeno díky tomu, že druhá strana není řešením postižena (nikoliv úpravou požadavků první strany).<sup>117</sup>

Posledním způsobem popsaným profesorem Pruittem je tzv. „přemostění“ (bridging). V něm žádná ze stran nedosáhne svého povodně zamýšleného cíle, nicméně je vymyšlena nová možnost, která uspokojuje nejdůležitější zájmy obou stran. Tento způsob rozšiřování možností je již odkázán na důkladnou analýzu zájmů ležících za pozicemi.<sup>118</sup> Takového posunu již často strany nejsou samy schopny a vyhledají proto pomoc třetí nezávislé strany. „Přemostění“ má tedy obrovské využití v mediaci.

---

<sup>115</sup> Příkladem může být známá scénka o manželích, kteří vyjednávají, kam jet na dovolenou. Zatímco žena chce k moři, manžel chce na hory. K tomu však přichází další téma týkající se ubytování. Zatímco pro muže stačí ubytovna, žena trvá na hotelovém pokoji s pěti hvězdami. Jestliže je ubytování zásadní téma pro ženu a destinace pro muže, pak příkladem logrollingu je odjezd do pěti hvězdičkového hotelu v horách.

<sup>116</sup> Gifford uvádí jako příklad vyjednávání odborů s vedením podniku o navýšení mzdy pro konkrétní typ zaměstnanců. Obavu vedení, že takové požadavky budou odbory vznášet v budoucnu i pro ostatní typy pracovníků může vyjednávač rozptýlit ujištěním, že chápe tento ústupek jako svým způsobem výjimku reagující na specifické okolnosti a že tedy podobné požadavky nebudou vznášeny stran ostatních typů zaměstnanců. Srov.: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In Ohio state law journal, 46. roč., 1985, s. 52-57.

<sup>117</sup> Dejme tomu, že manžel z prvního příkladu nechce k moři, protože nesnáší množství lidí, které se tam mačká jeden na druhého. Řešením dosaženým pomocí „rozdělení ceny“ může být odjezd k moři s tím, že bydlení bude v samostatném bungalovu se zahradou, kde si může muž v klidu číst, zatímco se žena koupe v moři.

<sup>118</sup> Jestliže se muž z předchozího příkladu těší do hor, protože je vášnivý rybář a lovec a žena se oproti tomu těší k moři kvůli plavání a opalování, pak jejich zájmy mohou být přemostěny tím, že najdou vnitrozemskou destinaci s jezerem a pláží, odkud bude blízko do lesa a k potoku. Otázka „Pojedem do hor nebo k moři?“ byla změněna na otázku „Kde nejspíše můžeme lovit, rybařit, plavat a opalovat se?“



Vyjednavač může také použít tzv. metodu „pokus-omly“ (heuristic trial-error), kdy musí vytvořit jakýsi seznam cílů a požadavků, přičemž ho v průběhu vyjednávání upravuje a zapracovává do něj některé z návrhů, které mezitím vysloví protistrana. Krok za krokem tak pouze snižuje míru podmínek, které musí sám splnit.<sup>119</sup>

Veškeré možnosti řešení je potom třeba zhodnotit a vybrat takovou, která nejlépe odpovídá zájmům obou stran. Fisher a Ury jsou přesvědčeni, že toho lze dosáhnout především volbou objektivních kritérií, která jsou nezávislá na přáních jednotlivých stran a které tak umožní najít řešení na základě principů, postupů a standardů.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Srov.: Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In Ohio state law journal, 46. roč., 1985, s. 56.

<sup>120</sup> Srov. : Fischer, R., Ury, W., Patton, B.: *Jak dosáhnout souhlasu*. 2. vyd. Praha 2004, s. 80-91.

### 3. Srovnání metod intervencí

V této části budu srovnávat jednotlivé vybrané, často využívané metody nebo oblasti intervence v pomáhajících profesích – mediaci, vyjednávání, sociální práci, poradenství a psychoterapii. V těchto okruzích se totiž nejčastěji nalézá zřídlo pro výběr technik řešení konfliktů, což je spojnice mezi všemi zvolenými přístupy. Metody mezi sebou budu porovnávat v pěti oblastech – prostředky působení, předměty působení, cíle působení, průběh intervence a původce intervence. Pro každou metodu jsem čerpal z mnoha pramenů a v jejich popisu se často jedná o jednoslovná hesla, která se v mnoha pramenech opakují a není tak možné spolehlivě určit, kdo který termín použil jako první. Seznam pramenů tedy uvedu vždy v celku na začátku u každého podnadpisu a jediné v případě, že budu upozorňovat na výraznou odlišnost, která se nachází u jednoho nebo malého množství autorů, vložím do textu samostatný odkaz.

#### 3.1 *Mediace*

Informace o mediaci jsem čerpal z následujících pramenů.<sup>121</sup>

##### 3.1.1 **Prostředky působení**

Mediace je podpůrné působení psychosociálními prostředky a vyjednávacími technikami, při existenci více či méně zřetelných mantinelů platné legislativy. Toto působení je záměrné a do jisté míry plánovité. Mezi psychosociální prostředky řadíme slova, otázky, obecněji komunikaci či rozhovor, neverbální signály, aktivní naslouchání a empatické porozumění, podporu vyjadřování emocí a snižování emocionálního napětí, nastolení vztahů neutrality a nestrannosti ze strany mediátora a vztahů důvěry a vzájemnosti mezi stranami, ovlivňování interpersonálního chování a interakcí a jejich zasazení do nového interpretačního rámce, odhalování zdrojů a tvorbu hodnot, osvojování a nácvik nových způsobů chování,

---

<sup>121</sup> Holá, L.: *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha 2003. Riskin, L.: *Mediace, aneb, Jak řešit konflikty*. 1. vydání, Praha 1997. Ondrušek, D. a kol.: *Konflikt, zmierovanie, zmierovacie rady*. Bratislava 2004. Kovach, K. K.: *Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual*. Vyd. neuvedeno. St. Paul, Minn. 1994. Winslade, J., Monk, G.: *Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict*. Vyd. 1. San Francisco 2008. Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program*. Vyd. neuvedeno. Pepperdine 1997. Bush, R., A., Baruch, Folger, J., P.: *The promise of mediation: the transformative approach to conflict*. San Francisco 2005.

zplnomocňování, ujasňování a překládání významů, aktivní zapojování účastníků do procesu. Důležitou součástí je převážná orientace na budoucnost. Lze využít jak orientaci na fakta, vzorce a logické zdůvodnění stejně jako orientaci na sociální konstruování významů skrze příběhy a diskurzy.

K vyjednávacím technikám patří zvětšení oblasti hodnot a zájmů před jejím rozdělením, rozvinutí kooperativního jednání, oddělování osob od problémů, usnadňování tvorby alternativ, objasňování pozic, zájmů a potřeb, vyvažování mocenských vlivů.

Legislativní mantinely pak můžeme definovat jako odraz obecně platného normativního principu ve sporu, přičemž k zákonům lze přistupovat především jako k dispozitivním normám. Jde-li o spor v oblasti zákonem normované, představuje právo hranici výstupu z mediace. Dojde-li se v mediaci až k sepsání dohody resp. smlouvy, je opět užito právního principu, tedy především dodržení kogentních předpisů a soulad s dobrými mravy.<sup>122</sup>

### 3.1.2 Předměty působení

Mediace je podpůrné a záměrné působení na poruchu nebo malfunkci v komunikaci. Je podporou řešení konfliktu mezi alespoň dvěma stranami. Jde o aktivní působení na nevyužité zdroje klienta při zvládnutí konfliktní situace, působení na podporu a rozvoj těchto schopností. Jde o vnější působení na interakční vzorce v systému dvou a více partnerů, tedy působení na otevřený systém. Je procesem působení na vnímání a chápání konfliktní situace a jejich činitelů, na její prožívání a emocionální hodnocení.

Mediace způsobuje úpravu jednání a prostřednictvím jednání i úpravu aktuálního i budoucího konstituování a prožívání vztahů. Mediace je zaměřená na souběžné překonávání konfliktního vztahu, který klienty obtěžuje, i na odhalování vztahu alternativního, který by upřednostnili, kdyby jim to situace dovolovala. Je to cílevědomé působení na vzájemné vztahy mezi osobami, na hodnocení jejich nálad postojů a pocitů. Taktéž je to působení na zachování, obnovu či nové nastavení vztahu.

Je to proces přehodnocení vyjednávacích soupeřících strategií „výhra–prohra“ na kooperativní strategii „výhra-výhra.“ Je to ovlivňování vstupů pro rozhodnutí, co dělat dál. Jde o posilování vztahů a zdůraznění vzájemné závislosti mezi lidmi. Mediace je procesem obnovení důvěry a porozumění. Mediace je pomocí v nalézání a dosahování vlastních zájmů a

---

<sup>122</sup> Srov. Mähler, H. G., Mählerová, G.: Urovnění sporu – věc advokátů: mediace. In *Právní rozhledy*, 5. roč., č. 10, 1997, s. 520-521.

potřeb resp. ve vyjednávání a dosahování dohody o jejich naplnění. Je podporou zodpovědnosti a odpovědného rozhodování při stanovování způsobu dosahování hodnot.

Mediace je také snahou o ustanovení nových významů ve výrocích obou stran, které mohou způsobit změnu vztahových pozic i pozic v rámci diskurzu, vytvoření nového příběhu a tedy i změnu prožívané reality. Mediace je přetvářením kvality konfliktní situace tak, aby posilovala obě strany i celou společnost. Zaměřuje se na zmocňování klientů a na podporu rozvažování a rozhodování ve vztahu účastníků sporu k sobě samotným a změny v rozpoznávání podporou či povzbuzováním svobodně zvoleného úsilí dosáhnout nového porozumění perspektivě partnera v komunikaci.

### 3.1.3 Cíle působení

Mediace je působením, které vede ke spokojenosti klienta.<sup>123</sup> Je činností, která má odstranit nebo zmírnit konflikt mezi stranami sporu, pochopit jeho podstatu a jeho různé projevy a součásti, a dovést strany, pokud možno, k urovnání konfliktu, obnově vzájemné komunikace, novému nastavení kvality vzájemných vztahů, ke vzájemnému pochopení a porozumění. Má působit na zmírnění či lépe odstranění utrpení a obtíží s konfliktem spojených.

Mediace zlepšuje a posiluje výměnu informací mezi stranami sporu tak, aby mohly dojít vlastním informovaným rozhodnutím. Má pomáhat ve využití vlastních zdrojů klientů na cestě k dosažení všeobecně obohacujícího a případně i alternativního a nečekaného řešení sporu. Neméně důsledně pak mediace působí na zachování a úsporu takových kvantitativních vnějších zdrojů klientů, jako jsou čas nebo ekonomické prostředky.

Mediace má umožnit vidění sporné situace z více (obou) perspektiv, otevírání nových významů ve starých příbězích a změny diskursivních pozic v příbězích konstruujících realitu. Má vést ke změně ze soupeřivého vztahu ke vztahu spolupracujícímu, k posilování odpovědnosti za vlastní interpretaci skutečnosti a reakce na ni.

Mediace napomáhá k pochopení a přímému pojmenování vlastních zájmů, hodnot a potřeb a pomáhá získávat modely pro úspěšné řešení konfliktů v budoucnost. Má vést k pocitům a prožívání sebedůvěry, sebejistoty a sebeúcty. Mediace má tedy zlepšovat jak jednotlivce, tak i skupiny, společenství a celé společnosti.

---

<sup>123</sup> Srov.: Holá, L.: *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha 2003, s. 44.

### 3.1.4 Průběh intervence

V průběhu mediace dochází ke změnám v komunikačním jednání a prožívání klientů. Aktivní úlohu přitom hrají procesy, které lze charakterizovat jako podpůrné a zprostředkující. Jde především o vyjasnění komunikace, využití prostoru pro a podporu vyjadřování vlastních pocitů, skupinová dynamika, důsledné a cílevědomé odkrývání skrytých nebo nevyřčených zájmů, dekonstruování komunikačních pozic, analýza informací, respektování a chápání odlišností, sociální podporu prostřednictvím aktivního naslouchání, empatického porozumění, zprostředkováním pocitu porozumění a sdílení životního příběhu, vyjednávání o významech a mocenských vztazích, změna rámce souvislostí konfliktu, dále systematické hledání alternativ, změna orientace z minulosti na budoucí řešení, rostoucí sebedůvěra, zmocňování při řešení konfliktu, možnost kontroly výsledku (tedy snižování nejistoty ohledně výstupů), pocit vlastnictví k výsledné dohodě.

V neposlední řadě jsou to potom procesy terapeutické,<sup>124</sup> které počítají především se změnou prožívání skrze změny v jednání a to do té míry, do jaké prožívání a emocionální stránka souvisí s konfliktem a jeho řešením. Lze sem zařadit například uvolňování napětí, porozumění souvislostem a neuvědomovaným motivům, nácvik nového (především kooperativního) chování, učení se novým nebo znovu učení se nepoužívaným sociálním dovednostem, podpora dobrovolného převzetí zodpovědnosti za řešení, vytváření nových významů příběhů, zvyšování míry důvěry, změna společného náhledu na vzájemný vztah, přenesení prožívaných obtíží z osob na konflikt jako třetí osobu, posílení principů morálky a sociálních norem.

### 3.1.5 Původce intervence

Mediaci obecně poskytují vzdělaní, kvalifikovaní a vycvičení odborníci. Pro efektivní mediaci je nutné vyškolení a zkušenosti v mediaci.<sup>125</sup> Za obecně přijímanou definici

---

<sup>124</sup> Myšleno jak psychoterapeutické tak i socioterapeutické procesy.

<sup>125</sup> Holá, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha 2003, s. 82. V českém kontextu je toto do značné míry způsobeno novostí a stále ještě jistou neukotveností této metody v širokém odborném poli pomáhajících profesí. Příležitostí, kde se lze o mediaci dozvědět skutečně relevantní informace zatím stále ještě není mnoho, setkat s možnostmi jejího procvičování či kompetentního rozšiřování, například ve formálním vzdělávání profesionálů pomáhajících profesí, je ještě méně. Ačkoliv tak metody mediace lze využívat i na bázi dobrovolnictví a bez absolvovaného výcviku, s mediací jako takovou a osvojit si její zásady a principy lze v ČR intenzivně pouze během výcviku. Na druhou stranu však například Kovach uvádí, že dle předběžných výzkumů se zdá, že jisté vrozené kvality, jako například předpoklady či vlohy pro řešení konfliktů, předurčují efektivitu

kvalifikace lze považovat orientaci a zvládnutí oblastí konfliktu, komunikačních a vyjednávacích technik, výraznou orientaci v právu (především v právu občanském, obchodním, případně trestním). Pro kvalifikované provádění mediace postačuje i středoškolské vzdělání.<sup>126</sup>

Dalším všeobecně přijímaným požadavkem je vysoký etický standard mediátora – mimo jiné je požadováno, aby mediátor dokázal být nestranný, neutrální, respektující atd. Nesporně je při úvahách o kvalitě mediátora nutné zvažovat také takové faktory, jako je pohlaví, věk, celková osobnostní zralost, způsob myšlení, sociální inteligence. Mediaci provádí zpravidla jednotlivec, nicméně u složitějších či náročných kauz (např. rodinných či rozvodových) se doporučuje pracovat v tandemu.

Pro provádění mediace dle zásad konkrétních přístupů je samozřejmě potřeba nejen specifický výcvik, ale každý z mediačních modelů akcentuje i jiné dovednosti, které by měl mediátor ovládat.

## **3.2 Vyjednávání**

Informace o vyjednávání jsem čerpal z následujících pramenů.<sup>127</sup>

### **3.2.1 Prostředky působení**

Vyjednávání je záměrné a vědomé řešení problémů a sporů prostřednictvím zacílení úsilí na podstatu problémů a hledáním společných alternativ, cílů a zájmů s použitím objektivních kritérií jejich hodnocení a posuzování. Je to strukturovaný, dobrovolný, behaviorální proces mezilidské komunikace, který využívá psychologických metod a je orientovaný na budoucnost. Využívá se objasňování postojů a hodnot za nimi. Tyto hodnoty mohou být ve vyjednávání buď dosahovány nebo vytvářeny, případně probíhají oba procesy navzájem. Strukturovat proces lze do tří etap: analýza (strategie a taktiky oponenta,

---

mediátora mnohem více, než následný výcvik. Srov.: Kovach, K. K.: *Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual*. Vyd. nevedeno. St. Paul, Minn. 1994, s. 207.

<sup>126</sup> Toto se však liší v jednotlivých zemích a i v našem prostředí je právě nyní tato otázkou předmětem dost vyhrocené diskuse.

<sup>127</sup> Fischer, R., Ury, W., Patton, B.: *Jak dosáhnout souhlasu*. 2. vyd. Praha 2004. Ury, W.: *Jak překonat nesouhlas*. 4. vydání. Praha 2004. Oliver, D.: *Jak uspět při vyjednávání*. Brno 2005. Kovach, K. K.: *Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual*. Vyd. nevedeno. St. Paul, Minn. 1994. Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program*. Vyd. nevedeno. Pepperdine 1997.

jeho i vlastních zájmů, využití grafických prostředků atd.), plánování (vlastní strategie a taktiky, BATNA<sup>128</sup> atd.) a diskuse.

V behaviorální rovině jde potom o adekvátní vnímání, srozumitelnou verbální i neverbální komunikaci, adekvátní emoce a jejich uvolňování, o cílevědomé, rozumné, konkrétní, účelné, pružné a perspektivně orientované představy, o obcházení odporu namísto přímé konfrontace, dekonstrukce očekávaných spojení emocí a reakcí i o navazování vztahu.

Psychologické působení lze popsat především jako aktivní naslouchání a parafrázování, zlepšování vnímání situace a zasazování výroků do nových souvislostí, reflexe a sebereflexe, zklidňování emocí zlepšování vzájemné komunikace, využívání otevřených otázek, rozvíjení schopnosti vcítit se do druhého, přizpůsobování jazyka jazyku druhé strany, využití možnosti souhlasit jak jen je to možné, spolupodílení se na vytváření řešení, ale i využívání symbolických gest jako je vyjádření pochopení nebo předání drobného daru. Významné využití má také kognitivní disonance, kdy se těží především z rozporu mezi respektem k oponentovi jako osobnosti a odlišným stanoviskem k problému.<sup>129</sup>

### 3.2.2 Předměty působení

Vyjednávání je vzájemné cílevědomé působení dvou vyjednávajících stran na své předměty sporu, postoje, pozice, zájmy, přání, očekávání, preference, příležitosti, potřeby (např. bezpečí, zajištění, sounáležitost, uznání, autonomie atd.) a překážky. Je vědomým ovlivňováním druhé osoby stojící v cestě dosažení vlastních zájmů. Je to proces dosahování kvantitativně či kvalitativně omezených hodnot a statků – procesem dosahování toho, co nemáme, ale chceme. Cestou k úspěchu je však nejen zájem o vlastní cíle a úkoly, ale přinejmenším stejný zájem i o cíle a potřeby protistrany – jinými slovy je působení na odhalování hodnoty reflexí a sebereflexí. Ve vyjednávání se také působí na rozvoj procesu informování a podporu zodpovědnosti za hledání řešení problematické situace. Je to působení na psychiku a prostřednictvím psychiky na motivy a rozhodovací procesy a na činitele, které konkrétní rozhodnutí vyvolávají, umožňují či ovlivňují – vnímání, předsudky či afiliace,

---

<sup>128</sup> BATNA je akronymem pro nejlepší alternativu k vyjednávané dohodě (Best Alternativ To Negotiated Agreement). Jedná se o jakýsi plán B v případě, že se s protistranou nedohodnete. Srov. Ury, W.: Jak překonat nesouhlas. 4. vydání. Praha 2004, s. 22.

<sup>129</sup> Kognitivní disonance je rozpor mezi vnějším chováním a vnitřním postojem; je pociťován jako nepříjemný a vyvolává snahu uvést oboje do souladu. Hartl, P.: Psychologický slovník. 3. vyd. Praha 1996, s. 38. Aby protistrana překonala rozpor mezi tím, že se k ní druhý nechová jako nepřítel, ale přitom má odlišné stanovisko k problému. Dojde tím k narušení stereotypu a nutnosti nalezení nové, velmi pravděpodobně kooperativní strategie při hledání řešení.

emoce, obavy, nejasnosti v komunikaci a pocity (subjektivně vnímaná hodnota, sebeúcta, pocit úspěšně zvládnutého procesu, pocit rovnováhy mezi cenou a ziskem, růst důvěry a loajality, možnost dlouhodobého partnerství atd.). Z podobného úhlu pohledu se ve vyjednávání působí na automatizované spojení mezi emocemi a na ně vázanými reakcemi.

Působí se na vzájemné porozumění skrze pochopení respekt k pohledu oponenta. Je to proces působení na mentální reprezentace (interpretace) skutečnosti a sociální konstrukce, nikoliv na objektivní realitu jako takovou. Vyjednávání působí na obě roviny – obsahovou i procesuální (nebo metakomunikační). V obsahové rovině se zaměřuje na podstatu sporu (výše poplatků, hodnota slevy, poměr péče o dítě atd), v procesuální rovině se pak vyjednává o pravidlech vyjednávání (o metahře), tedy o způsobu, jak spolu budou strany vzájemně vyjednávat a jaký spolu budou vytvářet vztah<sup>130</sup> a umožňuje tedy účinnou orientaci na funkční vztahy.

### 3.2.3 Cíle působení

Vyjednávání je forma komunikace, která má umožnit dosažení vítězství, lépe však dohody při jednáních, za existence shodných i rozdílných zájmů obou (všech) stran a umožňuje tak dosáhnout toho, na co má člověk nárok, mimo jiné má ovšem v transakcích dosahovat hodnot. Má umožnit dosáhnout souhlasu, případně překonat nesouhlas, a to vypořádáním se s všemi bariérami bránícími v souhlasu. Cílem by měla být dohoda, která je rozumná, efektivní a která zlepšuje či alespoň nenarušuje vztahy zúčastněných stran. V některých kulturách (například v Japonsku) je dokonce hlavním cílem vyjednávání nastolení budoucího vztahu, bez čehož jiné další části vyjednávání nelze projít.<sup>131</sup> Vyjednávání má přimět strany k zahájení konstruktivnějších kroků, než jaké podnikaly před tím a pomoci jim přehodnotit některé

---

<sup>130</sup> Zde se jasně ukazuje souvislost s teorií komunikace tak, jak ji rozvinula tzv. psychologická škola z Palo Alto, kde je definován obsahový („zprávový“) aspekt komunikace a vztahový aspekt komunikace, který má charakter metakomunikace. Dále je možné dovozovat, že o vyjednávání se jedná tím více, čím méně je vztah obou vyjednávajících stran spontánní a „přirozený“, neboť platí nepřímá úměra mezi spontánností vztahu a nutností tematizovat vztahový rámec komunikace. Čím bližší si lidé jsou, tím méně vyjednávají v úzkém slova smyslu. Dobře vyjednaná či alespoň zvědomělá pravidla vyjednávání tak současně dávají signál o profesionalitě vyjednavče, ale i o vztahové blízkosti resp. vzdálenosti obou aktérů. Další souvislost je potom založena na axiomu, že vztahový aspekt komunikace určuje obsahový. Jinými slovy to, zda zvolím tvrdý, měkký či principiální vyjednávací styl a zda odhalím, jaký zvolila protistrana, může výrazně ovlivnit můj úspěch ve vyjednávání, protože tím budou ovlivněna témata vyjednávání a předměty jednání i přístupování k nim. Srov. : WATZLAWICK, P., BAVELASOVÁ, J., B., JACKSON, D., D.: Pragmatika lidské komunikace. 1. vydání, Hradec Králové 1999, s. 46-48. Dále srov. : Fischer, R., Ury, W., Patton, B.: Jak dosáhnout souhlasu. 2. vyd. Praha 2004, s. 20-23.

<sup>131</sup> Srov.: Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. neuvédno. St. Paul, Minn. 1994, s. 117.



z jejich podmínek a požadavků. Vyjednávání nemá dosáhnout kterékoliv dohody, která může uspokojit zájmy. Smyslem vyjednávání je taková dohoda, která zájmy uspokojí lépe než případná BATNA.<sup>132</sup> Důležitý je taktéž fakt, že ve vyjednávání již není podstatné rozhodnutí zda dosáhnout nebo nedosáhnout zamýšleného.

Ve vyjednávání již jde vždy o to, za jakých podmínek mohu dosáhnout svého cíle. Vyjednávání také slouží překonávání rozdílností a různorodostí mezi lidmi. Má vést k uskutečňování vlastních plánů a zájmů v budoucnosti. Účelem je nalézt takové řešení, které je založeno spíše na určitém principu než na nátlaku.

### 3.2.3 Průběh intervence

Během vyjednávání dochází k posunům ve stanoviscích, postojích, zájmech a vztazích zúčastněných stran. Jsou nalézány společné i odlišné zájmy a cíle, vzájemně porovnávány na základě objektivních kritérií, strany zaujímají a opouštějí různé postoje, předkládají argumenty na podporu svých postojů a hledají kompromisy. Mohou se odehrávat nehrůznější protichůdné procesy<sup>133</sup>, jako je hledání a probouzení vztahů založených na důvěře nebo hledání a využívání slabých míst protistrany, předkládání nabídek a vyhrožování, otevřený přístup k poskytnutí informací a klamání ohledně důležitých informací. Dochází k vytváření různých variant postupů, ke změnám ve vnímání, emocích a v komunikaci.

Uplatňují se přitom procesy jako příprava a plánování strategie, vytváření vzájemných vztahů, výměna informací, sblížení rozdílů, společné vyjednávání a připomínkování výsledné dohody, kdy může každá ze stran přispívat k výsledku a mít tak pocit spoluzodpovědnosti za proces i výsledek, využívání a odhalování různých taktik, informování o vlastním vnímání a prožívání situace a o dopadech jednání druhé strany, zasazování jednotlivých prohlášení do nových souvislostí, tematizování důsledků případné nedohody nebo oddělování vytváření alternativ od rozhodování a rozšiřování možností.<sup>134</sup>

Uplatňuje se strukturování procesu, při němž je možné oddělit podstatné problémy a vzájemné vztahy zúčastněných stran. V průběhu vyjednávání může docházet k rozvoji kooperativního jednání, vzájemnému ovlivňování v očekáváních i závěrech, ale i k dělení objektu, o který se vyjednává.

---

<sup>132</sup> Srov.: Ury, W.: Jak překonat nesouhlas. 4. vydání. Praha 2004, s. 22.

<sup>133</sup> Velmi často se však během vyjednávání nevyužívá jediná „čistá“ strategie, ale různé variace umístěné na škále mezi jednotlivými popsanými extrémními pozicemi. Optimum na takové škále může značit právě termín „principiální“ vyjednávání. Srov. : Fischer, R., Ury, W., Patton, B.: Jak dosáhnout souhlasu. 2. vyd. Praha 2004, s. 23.

<sup>134</sup> Například využitím metody brainstormingu nebo kruhového diagramu.

### 3.2.5 Původce intervence

Vyjednávání je zcela běžnou součástí života a každý den několikrát pravděpodobně vyjednává každý z nás. V zásadě je tedy možné říci, že vyjednávat může kdokoliv o čemkoliv. Zcela vědomě mohou vyjednávat například diplomaté, politici, právníci, odboráři, manažeři, policisté či hasiči. Při vyjednávání je možné naplňovat zájmy a potřeby obrovské spousty lidí, je však pochopitelné, že v takovém případě se všichni nemohou aktivně vyjednávacího procesu zúčastnit. Obecně platí, že bez ohledu na to, kolika lidí se vyjednávání týká, efektivně lze vyjednávat, jestliže se vyjednávacího procesu nezúčastní více než dva lidé.<sup>135</sup>

## 3.3 Sociální práce

Informace o mediaci jsem čerpal z následujících pramenů.<sup>136</sup>

### 3.3.1 Prostředky působení

Sociální práce je cílené a vědomé léčebné podpůrné působení na sociální fungování klientů psychologickými, sociálními, právními, pedagogickými a andragogickými prostředky. K psychologickým prostředkům patří slova, rozhovor a dialog včetně jejich plánování, verbální a neverbální komunikace, aktivní naslouchání, povzbuzování, pomáhající vztah spolupráce, kongruence, opravdovost, bezpodmínečná pozitivní zpětná vazba, empatie a vyjadřování pocitů, diskrétnost, nehodnotící přijetí a autentické přátelství, opravdovost, upřímnost, respekt, ujišťování, akceptace, partnerství a posilování, motivace, motivační rozhovor a stimulace, individualizace, reflexe, klasické i operantní podmiňování a protipodmiňování, observační zpevnování, odměny a tresty, techniky vyhasínání, expozice, biofeedback, pozitivní myšlení orientované do budoucna, analýza vztahů, dekonstrukce interpretací, strukturování problémů do menších a jasnějších kategorií, explorace a vyjasňování zájmů, kodifikace – reprezentace všednodenních situací a dekodifikace –

<sup>135</sup> Srov. : Fischer, R., Ury, W., Patton, B.: Jak dosáhnout souhlasu. 2. vyd. Praha 2004, s. 42.

<sup>136</sup> Matoušek, O. a kol.: Metody a řízení sociální práce. 1. vydání. Praha 2003. Matoušek, O., Kolářková, J., Kodymová, P. (eds): Sociální práce v praxi. 1. vydání. Praha 2005. Matoušek, O. a kol.: Základy sociální práce. 1. vydání. Praha 2001. Thomas, M., Pierson, J.: Dictionary of social work. 8. vydání. Londýn 2001. Řezníček, I.: Metody sociální práce. 1. vydání. Praha 2000. Havrdová, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha 1999. Musil, L.: Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. In *Sociální práce/Sociální práce*, 8. roč., č. 2, 2008. Růžičková, D., Musil, L.: Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu? In *Sociální práce/Sociální práce*, 9. roč., č. 3, 2009

rozpouštění kodifikovaných témat do základních elementů a jejich vztahů, pracovní, výtvarná, taneční a hudební terapie, validace, posilování kontaktu s realitou, výměna rolí, konfrontace, změna perspektivy.

Mezi sociální prostředky působení patří sociální intervence, vyhledávání a monitorování, depistáž, kontaktování, speciální sociální poradenství, socioterapie, snižování rizik, solidarita, sběr i poskytování informací, analýza a plánování postupu, zpřístupňování společenských i individuálních zdrojů, zprostředkovávání konsenzu, nabízení spolupráce, přebírání starosti (kontrola), zapojování sociálního okolí, spojenectví, donucování, expertiza, iniciace sociálních akcí, koordinace účastníků, propagace, vytváření a uskutečňování koncepcí, vyvažování vztahu člověka a společnosti, zapojování do sociální politiky a rozvoj, správa institucí a organizování či vytváření komunit, politické akce, podpora, pomoc a péče, doprovázení, opatrování, dozor, přesvědčování, vyjasňování, posuzování, integrace, prevence, rehabilitace, vyrovnávání příležitostí, asistence, poskytování obstarávání vybavení a hmotných statků, zprostředkování kontaktu nebo léčby.

Mezi pedagogicko-andragogické prostředky pak lze zařadit sociální výcvik, zážitkovou pedagogiku, stanovování cílů, kroků jejich naplňování a kriteria jejich hodnocení, zadávání úkolů, brainstorming, strukturování času, nácvik asertivity, využívání konkrétních příkladů, grafické znázorňování, zmocňování, vedení případu, podporu vyrovnávání požadavků a možností, vzdělávací a rekvalifikační programy.

K právním prostředkům můžeme přiřadit ověřování mandátu a legitimacy cílů, působení a zvolených prostředků, ovlivňování legislativního procesu, právní poradenství, obranu práv a zájmů, organizaci a výkon dohledu nad obviněným i kontrolu výkonu trestů nespojených s trestem odnětí svobody (zkráceně probace).

### **3.3.1 Předměty působení**

Sociální práce je zaměřeným působením na vztahy člověka a sociálních systémů - působením na jejich sociální fungování. Působí na jednotlivce, skupiny a komunity a na tvorbu společenských podmínek umožňujících jejich fungování, na aktuální situace (sociální znevýhodnění, předvídatelné i nepředvídatelné sociální události), na vztahové souvislosti (vrstevníci, rodina, organizace) nebo systémové vazby (regionální, národní a nadnárodní sociální politika).<sup>137</sup> Je procesem pomoci osobám s obtížemi při plnění a dosahování

---

<sup>137</sup> Srov.: Matoušek, O. a kol.: Metody a řízení sociální práce. 1. vydání. Praha 2003, s. 13.

sociálních úkolů, řešením životních situací nebo problémů života, procesem pomoci při naplňování rolí (a jejich konfliktů) člověka ve společnosti, ve vztahu k bezprostřednímu sociálnímu okolí a ve vztahu k sobě samému. Je to cílevědomé působení na potřeby lidské (tělesné potřeby, osobní naplnění, emocionální potřeby, sebepojetí, jedinečnost a sebeurčení, vzdělání, porozumění, orientace a komunikace, lidská blízkost, přijetí, podněty, určitý sociální status, životní úroveň, lékařská péče, ošacení, hygiena atd.) a společenské (sociální konflikty a sociální smír, sociální soudržnost, solidarita, vzájemnost, reciprocita, adaptace, kulturní i multikulturní integrita, atd.).<sup>138</sup>

V terapeutickém paradigmatu působí na duševní zdraví a psychosociální pohodu člověka, v reformním paradigmatu působí na sociální rovnost a zmocňování, v poradenském paradigmatu působí sociální práce na schopnosti, znalosti, dovednosti a motivaci zvládat problémy a na zpřístupňování a rozmnožování dostupných informací a služeb, působí na společnost a její instituce – působí současně na individuální potřeby i systém sociálních služeb,<sup>139</sup> preventivně pak působí např. na výchovné strategie, ekonomické a materiální podmínky, podpůrné sítě, nevyhovující způsoby života, zamezení vzniku vady, znevýhodnění nebo trvalého funkčního omezení atd.<sup>140</sup>

V Musilově třístupňovém,<sup>141</sup> resp. čtyřstupňovém<sup>142</sup> pojetí se sociální práce zaměřuje na zákonem určenou a předpisy upřesněnou agendu (včetně pozitivní motivace a působení na obviněné), na unikátní a komplexní životní situaci konkrétního klienta, na akutní biologické, praktické, emoční a duchovní potřeby konkrétních lidí nebo na práva a zájmy.

Sociální práce je působením na proseg utváření osobnosti, jejích hodnot, vlastností, pocitů, postojů, myšlení a chování. Zaměřuje se na svobodu a odpovědnost, na fyziologické projevy, emocionální reakce, kognitivní procesy a motorické projevy, interpersonální konflikty, neuspokojení ze sociálních vztahů, sociální a ekonomickou deprivaci, sociální bariéry a

---

<sup>138</sup> Sociální práce je tedy působením na to, čemu se často dává označení bio-psycho-socio-spirituální vazby. Např. srov.: Matoušek, O., Kolářková, J., Kodymová, P. (eds.): *Sociální práce v praxi*. 1. vydání. Praha 2005, s. 197.

<sup>139</sup> Sociální práce jako věda dosud postrádá velká paradigmata typická pro jiné vědy. V průběhu 20. století se však v jejím poli etablovaly tři odlišné přístupy k chápání poslání a cílů sociální práce – ta jsou označovány jako tzv. „malá paradigmata“ - terapeutické, reformní a poradenské. Srov. Matoušek, O. a kol.: *Základy sociální práce*. 1. vydání. Praha 2001, s. 187 an.

<sup>140</sup> Srov.: Matoušek, O., Kolářková, J., Kodymová, P. (eds.): *Sociální práce v praxi*. 1. vydání. Praha 2005, s. 37, 91.

<sup>141</sup> Tyto charakteristiky odpovídá pojetím sociální práce administrativní, profesionální a filantropické. Srov.: Musil, L.: Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. In *Sociální práce/Sociální práce*, 8. roč., č. 2, 2008, s. 60 – 79.

<sup>142</sup> Růžičková a Musil později přidávají ještě čtvrté – „aktivistické“ - pojetí sociální práce, resp. charakteristiku sociálních pracovníků. Srov.: Růžičková, D., Musil, L.: Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu? In *Sociální práce/Sociální práce*, 9. roč., č. 3, 2009, s. 79 - 92.

nespravedlnosti, vztahy s formálními organizacemi, problémy vzniklé na základě sociálních změn a hledání flexibilních budoucích řešení s nimi spojených obtíží.

### 3.3.2 Cíle působení

Sociální práce je působením, které má odhalovat, vysvětlovat, zmírňovat, předcházet a řešit společenské problémy - především má pomáhat klientům a provádět sociální kontrolu. Podle Matouška<sup>143</sup> má sociální práce:

- 1.) Podpořit schopnosti klienta řešit problém, adaptovat se na nároky a vyvíjet se.
- 2.) Zprostředkovat klientovi kontakt s agenturami, které mu mohou poskytnout zdroje a potřebné příležitosti.
- 3.) Napomáhat tomu, aby systémy podpory klientů pracovaly humánně a efektivně.
- 4.) Rozvíjet a zlepšovat sociální politiku.

Dále má sociální práce podporovat změnu u individuů, v sociálních vztazích, v interakcích i v sociálním prostředí. Má zajišťovat sociální zachování – podporovat udržení přijatelného způsobu života u všech, kteří to nejsou schopni zajistit vlastními silami. Má zajišťovat a zlepšovat sociální fungování jednotlivců i sociálních systémů a přizpůsobovat tomu i společenské podmínky. Má napomáhat klientům vyrovnávat se s požadavky a očekáváními prostředí, na které vlastními silami nestačí – má tedy přispívat naplnění rolí člověka ve společnosti a umožnit jejich plnohodnotné uplatnění ve společnosti.

Cílem sociální práce je tedy zabezpečovat jednotlivcům, skupinám i komunitám psychosociální pohodu, obohacovat jejich životy a předcházet selhání, současně však také snižování nutné podpory. Má zlepšovat spolupráci a solidaritu a dopomáhat tak ve společenských skupinách utlačeným k získání vlivu na svůj život, zvyšuje jejich podíl na tvorbě a změnách sociálních institucí - má podpořit osobní i sociální rozvoj změnou a zlepšováním těchto sociálních institucí podporou seberealizace.

Podstatou působení sociální práce je naplňování různých aktuálních potřeb a přebírání odpovědnosti za vlastní život klientů. Má podporovat solidaritu – odpovědnost vůči zájmům skupiny, rozšiřovat pole pro svobodu rozhodování a odstraňovat bariéry. Potlačuje

---

<sup>143</sup> Matoušek, O. a kol.: Metody a řízení sociální práce. 1. vydání. Praha 2003, s. 13 an.

znevýhodnění a brání etiketizaci a jejím důsledkům. Má pomáhat klientům při chápání vlivu okolností na jejich rozhodování měnit jejich chování tak, aby mohli úspěšně a samostatně fungovat a být kognitivně připraveni řešit nadcházející i budoucí obtíže a zmírňovat jejich nejistotu.

Podle zastánců antiopresivních a antidiskriminačních přístupů<sup>144</sup> je cílem sociální práce redukovat a bránit individuální i strukturální nespravedlnosti a zneužívání moci na základě pohlaví, rasy, věku, postižení, sexuální orientace, víry, příslušnosti k sociální třídě atd. a jejich nahrazování rovnoprávnými vztahy umožňujícími seberealizaci jedinců i skupin a rovnost šancí – tedy dosáhnout předvídatelnosti jednání členů určité skupiny či subkultury a snížit míru vnímaného rizika.

Dalším cílem je dosažení sociální spravedlnosti, bránit negativní diskriminaci, uznávat a podporovat diverzitu a spravedlivě rozdělovat zdroje. Sociální práce má vést k asimilaci a adaptaci v nové kultuře a k využívání dostupných zdrojů. Dále má dosáhnout sociální a kulturní alfabetizace – zdůrazňování významu vlastních kulturních tradic a podpora účasti na vlastním utváření kultury, dosažení aktivní role klientů v sociálních procesech.<sup>145</sup>

Sociální práce také může vést k nalezení alternativ trávení volného času, řešení konfliktů, k úpravě vzorců chování a vést k novým zkušenostem či změně sociálních potřeb a přání jedinců, případně k přehodnocení významu sociálních kontaktů. Může také nahrazovat péči běžných či hlavních pečovatelů.<sup>146</sup> Sociální práce má zachovat nebo zvyšovat úroveň fyzických, psychických, smyslových, intelektových a sociálních funkcí. Někdy může vést sociální práce záměrně ke snižování poptávky (léčba a resocializace), snižování rizik (harm reduction) a snižování dostupnosti (probační).<sup>147</sup>

Sociální práce má pomáhat klientům, aby vedli řádný život a vyhověli soudem stanoveným podmínkám a tím došlo na nápravu narušených právních i společenských vztahů.<sup>148</sup> V takových případech je cílem sociální práce také obnovení pocitu bezpečí, integrity a důvěry v právní systém a ochrana společnosti.<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> Srov.: Thomas, M., Pierson, J.: Dictionary of social work. 8. vydání. Londýn 2001, s. 16 an.

<sup>145</sup> Srov. Matoušek, O. a kol.: Základy sociální práce. 1. vydání. Praha 2001, s. 243.

<sup>146</sup> To platí například pro realitní služby, kdy je účelem takové služby, aby si běžný pečovatel (například rodina), mohl odpočinout a načerpat nové síly, přesněji pak aby mohl zvládnout péči a přitom si udržet jistou optimální úroveň společenských příležitostí. Srov.: Thomas, M., Pierson, J.: Dictionary of social work. 8. vydání. Londýn 2001, s. 327.

<sup>147</sup> Srov.: Národní strategie protidrogové politiky na období 2005 až 2009. 1. vydání. Praha 2005, s. 17. dále srov.: Matoušek, O., Kolářková, J., Kodymová, P. (eds.): Sociální práce v praxi. 1. vydání. Praha 2005, s. 213.

<sup>148</sup> Srov.: Zákon č. 257/2000 Sb., O probační a mediační službě, §2. odst. 1. *Sbírka zákonů 2000*, částka 74, s. 3616.

<sup>149</sup> Matoušek, O., Kolářková, J., Kodymová, P. (eds.): Sociální práce v praxi. 1. vydání. Praha 2005, s. 286.

### 3.3.4 Průběh intervence

Vlivem působení sociální práce dochází ke zvyšování kontroly klientů nad vlastními životy, pocity a způsoby jednání, zvyšuje se jejich podíl na změnách a tvorbě společenských institucí. Klienti získávají dovednosti, znalosti a informace, které jim umožňují reagovat na požadavky okolí a vyrovnávat se s nimi, ovlivňovat je a měnit, získávají psychickou podporu, možnost ventilovat své emoce a zkoumat problém, mají možnost reflektovat souvislosti mezi vlastními prožitky, prostředím a reakcemi, vlastních motivů a vývoje.

Uplatňují se přitom procesy jako uchovávání a rozvíjení vlastní existence, přebírání zodpovědnosti za svá rozhodnutí a získávání širšího prostoru pro svobodná rozhodnutí, sjednocování prožívání a postoje k realitě, vzájemná podpora při realizaci vlastních projektů, akceptace a partnerství, získávání důvěry a aktivizace, navazování kontaktů a vymezování hranic, vytváření předpokladů k pochopení oficiální podpory, facilitace hledání řešení, snižování četnosti, intenzity nebo trvání problematického chování a současně zvyšování četnosti, intenzity nebo trvání chování žádoucího, vytváření nových dovedností.

Dochází k vyvažování vztahu člověka a společnosti, ke zlepšování kvality života klientů, k tvorbě pocitu důvěry a bezpečí, k vyjadřování vnitřně prožívané skutečnosti, k nabídce a přijímání pomoci, k poskytování informací a vysvětlení, ale i k přebírání starostí, kontrole dodržování norem a pravidel, ke konfrontaci s problémy a získávání náhledu, k dojednávání, vyjasňování a sladování pozic, představ a očekávání, k definování, navrhování, plánování a hodnocení vhodných postupů, k mobilizaci podpory a zdrojů lidí významných pro klienty i klientů samých, k rozvoji sebedůvěry a sebeúcty, k pomoci, případně kompenzaci zvládnutí běžných každodenních úkonů v osobní asistenci, k adaptaci, k výstavbě nových životních perspektiv, k posilování odpovědnosti a sebevědomí, k vytváření záchranné sociální sítě, k nárůstu angažovanosti klientů, k navazování a obnově nejrůznějších vztahů (terapeutický, osobní, pracovní, rodinný, přátelské atd.), ke konfrontaci s kulturními a sociálními artefakty, klienti získávají zpětnou vazbu o důsledcích svého jednání na okolí, korektivní zkušenost, náhled, naději i příležitost ke změně, k výměně názorů a myšlenek, získávání nových zkušeností a učení se přijatelným způsobům chování a nácvičku běžných úkonů. Dále dochází k zlepšování orientace a soudržnosti, zpřehlednění záležitostí a závazků, k prevenci onemocnění, sociálního propadu, kriminality, k přípravě klientů na vstup na trh práce.

### 3.3.5 Původce intervence

Sociální práci může v České republice provádět každá osoba, která má způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a splňuje odborná způsobilost podle zákona o sociálních službách. Odborná způsobilost je naplněna především studiem formálního vzdělávacího programu na vyšší odborné škole nebo vysoké škole, přičemž vzdělávací programy musí být zaměřeny na sociální práci a sociální pedagogiku, humanitární práci, sociálně právní a charitní činnost, sociální politiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku.

Další možností je potom absolvování akreditovaného vzdělávacího kurzu v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin.<sup>150</sup>

Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka při poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízeních ústavní péče má také pracovník, který získal způsobilost k výkonu zdravotnického povolání.<sup>151</sup>

Pro další oblasti sociální práce je způsobilost definována kromě způsobilosti k právním úkonům, bezúhonnosti a vysokoškolským resp. středoškolským vzděláním v humanitní oblasti například ještě složením odborné zkoušky.<sup>152</sup> Kvalifikační vzdělávací program v délce 12 měsíců zahrnuje teoretickou výuku a praktickou přípravu v oblasti práva, společenských disciplin, sociální práce a komunikačních dovedností.<sup>153</sup>

Obecně lze říci, že roli sociálního pracovníka definují jeho postoje a hodnoty (osobní či profesní, zachycené v etickém kodexu) – především důraz na jedinečnost, hodnotu, vrozenou důstojnost a právo na sebeurčení klientů – a způsob komunikace (navazování kontaktu, neverbální komunikace, specifické komunikační techniky typu parafrázování, otevřené otázky atd.).<sup>154</sup>

Z pohledu konkrétních schopností by měl sociální pracovník zvládat především rozvíjet účinnou komunikaci, orientovat se a plánovat postup, podporovat klienty a pomáhat jim v soběstačnosti, zasahovat a poskytovat služby, přispívat k práci organizace a odborně růst, jinými slovy, měl by vědět co dělá a proč to dělá.<sup>155</sup>

---

<sup>150</sup> Srov. : Zákon 108/2006 Sb. To ovšem platí pouze v oblasti poskytování sociálních služeb a tuto podmínku musí splňovat ti, kteří mají zájem být v rámci poskytování sociálních služeb financování z veřejných zdrojů. Jestliže tento požadavek „sociální pracovník“ nevznáší, je třeba najít širší definici „sociálního pracovníka“.

<sup>151</sup> Srov.: Zákon č. 96/2004 Sb. § 5, 10, § 43 odst. 2 písm. d) a § 96.

<sup>152</sup> Srov.: Zákon č. 257/2000 Sb., O probační a mediační službě, §2. odst. 1. *Sbírka zákonů 2000*, částka 74, s. 3616 an.

<sup>153</sup> Srov.: Statut Probační a mediační služby.

[https://www.pmscr.cz/download/02\\_STATUT\\_PMSCR\\_aktual\\_010108.doc](https://www.pmscr.cz/download/02_STATUT_PMSCR_aktual_010108.doc)

<sup>154</sup> Srov.: Havrdová, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha 1999, s. 11 an.

<sup>155</sup> Sro.: Tamtéž, s. 45 an.



## 3.4 Poradenství

Informace o vyjednávání jsem čerpal z následujících pramenů.<sup>156</sup>

### 3.4.1 Prostředky působení

Poradenství je profesionální vedení jedince využívající vědecky vytvořené poznatky psychologie a které je orientováno do budoucna a spíše krátkodobé. Tyto poznatky jsou využívány vědomě, záměrně a s konkrétním cílem či účelem.

K psychologickým poznatkům a prostředkům patří jazyk, slova, rozhovor, aktivní naslouchání i mlčení, verbální i neverbální komunikace a komunikační styly, dotazování, shrnování, parafrázování, pochopení klientova úhlu pohledu a jeho interpretace, empatické porozumění, podpora vyjadřování pocitů a zaměření na vzájemný vztah, inspekce a explorační, reflexe, akceptace klientova světa a jeho vnímání, kongruence, upřímnost, sebeodhalení, stanovování cílů, úkolů a plánů, zapojení a aktivizace klienta v procesu poradenství a rozšiřování možností, definování souborů problémů, plánování strategií a činností, učení novým dovednostem, doplňování souvislostí a nabízení podpory pro výklad, zpřístupňování zdrojů a informací, poskytování rad, doporučení a názorů odborníka, poskytování náhledu, modelování, hraní rolí, nácvik vhodného chování, motivace a stimulace, ale také obecné vedení rozhovoru, jeho strukturace a řízení či ukončování jednotlivých etap.

Důležitým nástrojem jsou také konkrétní znalosti a všeobecný přehled o dané tematice nebo o tematických souvisejících či průřezových.

### 3.4.2 Předměty působení

Poradenství je profesionální vedení jedince při zvládnutí osobních i společenských problémů či obtíží a při získávání přístupu k i formacím a službám – např. hmotná nebo sociální nouze. Je působením na osobní bolesti,<sup>157</sup> pocity (hněv, smutek, úzkost, stud), smyslové vnímání, představivost, myšlení, postoje, rozhodování, vnitřní stereotypy,

---

<sup>156</sup> Dryden, W.: Poradenství. 1. vydání. Praha 2008. Novák, T.: Manželské a rodinné poradenství. 1. vydání. Praha 2006. Rosenthal, H.: Encyclopedia of counseling : master review and tutorial for the National Counselor Examination, state counseling exams, and the Counselor Preparation Comprehensive Examination. 3. vydání. New York 2007. Matoušek, O. a kol.: Metody a řízení sociální práce. 1. vydání. Praha 2003.

<sup>157</sup> Dryden používá termín „osobní bolesti“ jako zastřešující označení pro veškeré vnitřní napětí, pocity nespokojenosti, nedostatečnosti, ztráty atd. Srov.: Dryden, W.: Poradenství. 1. vydání. Praha 2008, s. 11 an.

sebeobrané mechanismy, nepřesný odhad rizik, nedostatečný soubor morálních zásad, mezilidské vztahy i fyziologické stavy, na duševní nepohodu, nespokojenost, hledání smyslu, na jednání a uvažování, působením na názory, chování, představy, pochybnosti, výhrady a námitky. Poradenství je procesem rozvoje osobních schopností – znalostí a dovedností i stylů učení.

### **3.4.3 Cíle působení**

Poradenství je působením, které má zmírňovat psychickou nepohodu, podporovat duševní růst a zapojení do společnosti a jejích institucí. Má umožňovat osvobození od omezujícího vlivu psychické nepohody a dosažení maximální plnostižití. Má zlepšit rozhodování, umožnit změny či snižovat dezorientaci klientů.

Má umožnit a zprostředkovat nový pohled na sebe, na druhé a na svět, získat emočně podložené porozumění souvislostem mezi minulými a současnými způsoby chování, získat informace umožňující zvýšit rozsah znalostí a dovedností při řešení specifických problémů – má klientům umožnit orientaci vzhledem k možnostem a příležitostem, které mu skýtá jeho prostředí a dostat se tak na nejvyšší možnou míru osobního štěstí a sociální užitečnosti. Poradenství má pomoci klientům předjímat budoucí krize, naučit je rozpoznat známky jejího příchodu a umožnit jim mít nad krizí kontrolu při jejím započnutí

### **3.4.4 Průběh intervence**

V průběhu poradenského procesu dochází ke změnám ve vnímání, chování a jednání klientů. Uplatňuje se přitom procesy jako je shromažďování informací o problému, jejich analýza a hodnocení, stanovování cílů, plánů a intervencí, získávání respektu k sobě samému, získávání důvěry k sobě i společnosti, poradenský vztah mezi poradcem a klientem ale i procesy přenosu a protipřenosu, zpětná vazba, odkrývání a explorace obtíží, snižování úzkosti z nejistoty a nevědomosti, získávání jistoty, kontroly a sebejistoty, otevřené projevení pocitů – jejich přijetí a reflektování, změna perspektivy a nastavení nového úhlu pohledu na obtížné situace, sledování mnoha stránek vlastního života a vztahů, získávání náhledu na souvislosti mezi minulými zážitky a současnými problémy, zpochybňování vnitřních iracionálních přesvědčení, pojmenovávání problémů, rozvíjení učebních, profesních a psychických možností.

Klienti získávají pocit nehodnotícího a neodsuzujícího přijetí, jistotu v možnosti ovlivňovat své vnější prostředí skrze vlastní chování, nové znalosti a dovednosti, vytváření vlastních řešení a osvojování si zodpovědnosti za vlastní řešení.

### **3.4.5 Původce intervence**

Poradenství v nejširším slova smyslu poskytuje v běžném životě velké množství lidí. V minulosti byla poradenská funkce svěřována nejčastěji sousedům, většinou starším, zkušeným osobám, které požívaly jistou úctu společenství, často se jednalo o osobu spojenou s církevním úřadem.<sup>158</sup>

V současnosti je u nás úloha poradce svěřována vyškolenému odborníkovi s výcvikem zaměřeným na konkrétní poradenskou oblast. Obecně by se mělo jednat o člověka empatického a taktního, schopného reagovat na emotivní projevy klientů, na druhé straně však racionálního, rozhodného se schopností objektivního posouzení a širokým přehledem. Dále by měl být poradce přiměřeně životně zralý, poctivý, respektující lidská práva. Namátkou můžeme vyjmenovat poradce daňové a finanční, psychologické poradce a poradce pro osobní rozvoj (personalisti a andragogové) nebo zdravý životní styl, v pomáhajících profesích dále sociální pracovníci a pracovníci obecních úřadů.

## **3.5 Terapie**

Informace o vyjednávání jsem čerpal z následujících pramenů.<sup>159</sup>

### **3.5.1 Prostředky působení**

Psychoterapie je léčebné působení psychologickými prostředky. Využívání těchto prostředků je záměrné a plánovité. K psychologickým prostředkům patří slova, rozhovor, neverbální chování, podněcování emocí, vytvoření terapeutického vztahu, sugesce, učení, vztahy a interakce ve skupině aj.

---

<sup>158</sup> Srov.: Novák, T.: Manželské a rodinné poradenství. 1. vydání. Praha 2006, s. 14 an.

<sup>159</sup> Kratochvíl, S.: Základy psychoterapie. 4. vydání. Praha 2002.

### **3.5.2 Předměty působení**

Psychoterapie je léčebné působení na nemoc, poruchu nebo anomálii. Je upravováním narušené činnosti organismu. Je procesem pomoci osobám a psychogenními poruchami, které mají psychické následky. Je ovlivňováním trpící osoby hledající pomoc. Je působením na psychiku a prostřednictvím psychiky ne celý organismus nemocného. Je to cílevědomé působení na duševní procesy, funkce a stavy, na osobnost a její vztahy, na poruchy a na činitele, které poruchy vyvolávají.

### **3.5.3 Cíle působení**

Psychoterapie je působením, které má odstranit nebo zmírnit potíže a podle možnosti i odstranit jejich příčiny. Má zlepšit funkce orgánů, odstranit jejich poruchy, vést k obnovení zdraví, k poznání a omezení sebezničujícího chování, k účinnému zvládnutí problémů, konfliktů a životních úkolů. Má pomáhat pacientům změnit prožívání ve směru lepšího přizpůsobení životním úkolům a situacím, nebo ve směru, který sami považují za žádoucí a na němž se dohodnou s terapeutem. Má vést k pocitům sebeuplatnění a seberealizace, k uskutečňování vlastních možností a naplňování životního smyslu, k pocitu vyrovnanosti a spokojenosti.

### **3.5.4 Průběh intervence**

V průběhu psychoterapie dochází ke změnám v prožívání a chování pacienta. Uplatňují se při tom procesy, jako je vytvoření kladného očekávání a získávání naděje a odvahy, terapeutický vztah s terapeutem nebo koheze a dynamika skupiny, sebeexplorace a sebeprojektivování, katartické odreagování, konfrontace s problémy, získávání náhledu (porozumění souvislostem a neuvědomovaným motivům), zpětná vazba, korektivní emoční zkušenost, zkoušení a nácvik nového chování, desenzibilizace a posilování, získávání nových informací a učení se chybějícím sociálním dovednostem.

### **3.5.5 Původce intervence**

Psychoterapii provádí kvalifikovaná osoba. Vyžadovaná kvalifikace a kompetence závisí na složitosti potřebného psychoterapeutického působení. Za kvalifikované k provádění jednodušší podpůrné psychoterapie se považují osoby s ukončeným lékařským nebo psychologickým vzděláním a při týmové práci také vyškolené zdravotní sestry a sociální pracovníci.

K provádění odborné a systematické psychoterapie se navíc vyžaduje speciální výcvik. Provádění této formy psychoterapie je součástí léčebné činnosti ve zdravotnictví. Mimo tuto oblast se psychoterapie aplikuje v psychologickém poradenství při práci s klienty, u nichž se zpravidla ještě nejedná o diagnostikované onemocnění, ale kteří jsou v důsledku svých problémů, konfliktů, psychických traumat, frustrací a stresů vznikem onemocnění ohroženi. Kromě formálního vzdělání, znalostí a dovedností je pro provádění psychoterapie nezbytný etický přístup a jsou potřebné určité osobnostní vlastnosti, které se u jednotlivých přístupů a metod poněkud liší.

## **3.6 shody a rozdíly**

Při vzájemném srovnávání jednotlivých oblastí, v nichž jsme mediaci, sociální práci, vyjednávání, poradenství a psychoterapii definovali, se nám začne postupně avšak jednoznačně odkrývat pole shodných i rozdílných charakteristik, pro které především lze konstatovat, že mediace nemůže být vyčerpána využitím ani jedné ze srovnávaných metod. Právě toto srovnání nám umožní závěrečný posun k obhajobě mediace jako andragogické kategorie.

### **3.6.1 Prostředky působení**

Pro mediaci všechny zbylé metody práce s lidmi a jejich konflikty je společným prostředkem působení jazyk, řečová komunikace pomocí slov a neverbálních signálů stejně jako důraz na navazování, resp. zachování vztahu, ať už mezi třetí osobou (profesionálem) nebo mezi dvěma účastníky sociální interakce. Na takovém zjištění není nic podivného, neboť každá z metod pracuje s lidmi, jejichž základním prostředkem dorozumívání je právě jazyk. Zajímavější je, že všechny používají obdobných komunikačních technik, jako je aktivní

naslouchání, dotazování atd. Ani druhé zjištění ohledně vztahového rámce intervencí není překvapující. Tam kde jsou přítomni alespoň dva lidé na stejném místě jsou k sobě nevyhnutelně v jistém vztahu. Jsou to právě proto vztahy, které bývají často narušeny a jejich prostřednictvím lze tedy konflikt i řešit. Třetím společným znakem pro všechny metody je orientace na budoucnost. Ačkoliv se v různé míře a do odlišné hloubky zabývají minulostí, jejich úsilí je napřeno především na změny v současnosti a budoucnosti.<sup>160</sup> Ani to se však nedá považovat za překvapující, ačkoliv příčina tohoto jevu nespočívá tolik ve vlastnostech metod samotných, nýbrž v povaze reality – konkrétně je to způsobováno vlastnostmi časoprostoru a tedy tím, že minulost není možné změnit.

S vyjednáváním má mediace v prostředcích působení společných vekou většinu charakteristik, neboť vyjednávání je základní složkou mediačního působení. Kromě již zmíněných komunikačních vlastností se jedná např. o zasazování výroků do nových souvislostí, reflexe a sebereflexe, zklidňování emocí zlepšování vzájemné komunikace, spolupodílení se na vytváření řešení, zvětšení oblasti hodnot a zájmů před jejím rozdělením, rozvinutí kooperativního jednání, oddělování osob od problémů, usnadňování tvorby alternativ, objasňování pozic, zájmů a potřeb atd. Společný je vyjednávání i mediaci právní rámec, kdy oblasti sporu normované právem mají pro mediaci i vyjednávání shodnou hranici výstupu a případná písemná dohoda je taktéž v obou případech využitím právního principu.

Od vyjednávání ní naopak mediaci v rovině prostředků působení odlišuje především důraz na nestrannost a neutralitu, osvojování a nácvik nových způsobů chování, zplnomocňování, ale například také orientace na sociální konstruování významů skrze příběhy a diskurzy. K ničemu z toho ve vyjednávání nedochází, neboť s příběhy se ve vyjednávání vůbec nepracuje a na nácvik nových způsobů chování jednoduše nebývá čas.<sup>161</sup> Vyjednávač navíc nemůže být neutrální ani nestranný, neboť se snaží dosáhnout svých zájmů a cílů, což se s oběma vlastnostmi vylučuje.

Se sociální prací má mediace společné zmiňované komunikační charakteristiky i důraz na vztahovost, resp. nastolení vztahu spolupráce, dále pak koncentraci na emfatické porozumění a naslouchání, diskrétnost, upřímnost, dekonstrukci interpretací, strukturování problémů do menších a jasnějších kategorií, explorační a vyjasňování zájmů, zprostředkovávání konsenzu, vyjasňování, stanovování cílů, kroků jejich naplňování a kritéria

---

<sup>160</sup> Jistou odlišnost zde ovšem tvoří psychoterapie a sociální práce, které jsou silně zaměřeny na řešení minulých a současných obtíží, ačkoliv důsledky jejich působení lze očekávat právě v minulosti.

<sup>161</sup> Samozřejmě lze uvažovat no výjimkách, kdy například již samo vyjednávání lze chápat jako svého druhu nácvik nového způsobu chování. Většina z nás však takto při vyjednávání neuvažuje.

jejich hodnocení, brainstorming, strukturování času, nácvik asertivity, využívání konkrétních příkladů, grafické znázorňování, zmocňování.

Jednoznačně však mediaci od sociální práce odlišuje například využívání pracovní, výtvarné či hudební terapie, validace nebo posilování kontaktu s realitou. To jsou všechno terapeutické techniky, které sociální práci slouží dosažení podobných cílů, jako má mediace (například zmocnění), nicméně se jedná o techniky v mediaci nevyužitelné. Jsou totiž zaměřeny především na jednotlivce, bez nutnosti řešit jeho interakce se společenským okolím. Výraznými odlišnostmi v prostředcích působení jsou také vyhledávání a monitorování, depistáž, sběr i poskytování informací, přebírání starosti (kontrola), dohled, zapojování sociálního okolí, spojenectví, donucování, expertiza, iniciace sociálních akcí atd. Neslučitelnost s mediací spočívá především v rozporu se zásadami dobrovolnosti, diskrétnosti a neutrality. Nelze si představit diskrétního mediátora, který sbírá a předává dále informace o konfliktu a rodinné anamnéze svých klientů. Stejně tak je obtížné přijmout představu mediátora, který přebírá starost za řešení svých klientů, nutí je k řešení, uzavírá s nimi spojenectví nebo kontaktuje jejich příbuzné a snaží se u nich nalézt zdroje pro řešení situace klientů.

Stejně tak není úlohou mediátora vytváření a uskutečňování koncepcí, vzdělávacích a rekvalifikačních programů, zapojování do sociální politiky a rozvoj či správa institucí a organizování či vytváření komunit, politické akce, rehabilitace, vyrovnávání příležitostí, asistence, poskytování obstarávání vybavení a hmotných statků atd. Mediátoři nepracují prostřednictvím ovlivňování sociální politiky nebo zajišťováním potřeb, ale řešením konfliktů situace dvou stran prostřednictvím tematizování jejich potřeb. Samotné naplnění takových potřeb a zájmů je však ponecháno plně na možnostech schopnostech stran. Sociální práce má v tomto mnohem širší záběr, což souvisí s jejími cíli.

S poradenstvím spojují v prostředcích působení mediací pochopení klientova úhlu pohledu a jeho interpretace, empatické porozumění, podpora vyjadřování pocitů a zaměření na vzájemný vztah, dále pak stanovování cílů, úkolů a plánů, zapojení a aktivizace klienta v procesu a rozšiřování možností. Často je také poradenství spojeno s právními normami a tedy má podobné mantinely, které jsou vlastní medicí, byť je poradenství využívá spíše jako nástroj než skutečnou hranici.

To co mediaci od poradenství v rovině prostředků působení odlišuje je však především doplňování souvislostí a nabízení podpory pro výklad, zpřístupňování zdrojů a informací, poskytování rad, doporučení a názorů odborníka, poskytování náhledu. Rozdíl spočívá v tom, že mediace staví bezvýhradně na schopnostech a zájmech klientů. Jakákoliv rada, která by

měla ovlivnit řešení sporu je považována ze kontraproduktivní, protože se nejedná o vlastní řešení klientů, takže k využití takového řešení nejsou klienti vnitřně motivováni a řešení tak nemůže být úspěšné. Stejně tak poskytování rad a názorů mediátora se většinou považuje za nemístné a neslučitelné s mediátorovou rolí.<sup>162</sup> Každopádně je faktem, že účelem mediace není poradit jak řešit situaci, nýbrž umožnit klientům, aby našli vlastní řešení, které jim tak bude šité na míru jejich vlastní rukou, resp. rukama.

Mediace a terapie jsou často považovány za procesy paralelní a v prostředcích jejich působení nelze nalézt větších rozdílů. Ty je možné najít spíše v předmětu působení a jejich cílech, přesto však i zde jisté rozdíly existují. Prvním je například využití emocí. Tam kde je psychoterapie využívá jako hlavní složku a prostředek k pochopení a řešení problémů, mediaci uvolnění emocí slouží pouze jako prostředek k možnosti a podpoře dalších (např. vyjednávacích) procesů. Stejně tak vztah mezi mediátorem a klienty není v žádném případě považován za klíčový prostředek způsobující změnu vnímání, prožívání a chování klientů, jako je to mu v psychoterapii.<sup>163</sup>

### 3.6.2 Předměty působení

V tom, na co jednotlivé metody působí lze opět nalézt několik průřezově shodných témat. Všechny působí na konflikty, postoje, zájmy, emoce a vztahové souvislosti. Již se zde ovšem objevuje mnohem více rozdílů než společných témat.

S vyjednáváním má opět mediace největší pole společných předmětů působení a lze jen obtížně najít skutečné odlišnosti. Jedná se především o stran na své předměty sporu, postoje, pozice, zájmy, přání, očekávání, preference, příležitosti, potřeby, dosahování kvantitativně či kvalitativně omezených hodnot a statků, působení na vlastní cíle a úkoly, ale přinejmenším stejný zájem jeví i o cíle a potřeby protistrany. Obě metody působí na psychiku a prostřednictvím psychiky na motivy a rozhodovací procesy a na činitele, které konkrétní rozhodnutí vyvolávají, umožňují či ovlivňují – vnímání, předsudky či afiliace, emoce, obavy, nejasnosti v komunikaci a pocity.

Rozdíl lze spatřovat v míře konfliktu, který se snaží obě metody řešit. Mediace zpravidla nastupuje tam, kde již strany nejsou schopny vyřešit situaci vlastními silami. Ačkoliv by tak ve vyjednávání mělo být jednáno nejen o obsahu, ale i o pravidlech procesu,

---

<sup>162</sup> To platí především pro facilitativní modely mediace. V evaluativních modelech je možné odbornost mediátora explicitně využít, i tam má však toto „poradenství“ svá omezení.

<sup>163</sup> Srov.: Holá, L.: *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha 2003, s. 54 an.



v mediaci je to mediátor jako třetí nestranná osoba, která má proces na starosti a neumožňuje do něj stranám sporu příliš zasahovat.<sup>164</sup>

Se sociální prací spojuje mediaci v předmětech působení právě důraz na řešení konkrétních životních situací (což může být i např. konflikt rodičů během rozvodu) a s tím spojená potřeba dosahování a naplňování zájmů a potřeb, důraz na psychosociální pohodu, která po vyřešení konfliktu zpravidla následuje, dále je jim potom společné působení na schopnosti zvládat problémové situace a interpersonální konflikty.

Odlišnost sociální práce od mediace je především v její snaze o působení na vztahy člověka a sociálních systémů - působení na jejich sociální fungování. Sociální práce zde vychází z toho předpokladu, že lidé se dostávají do problému v souvislosti s požadavky jejich prostředí, které nejsou schopni vlastními silami zvládnout, proto se snaží sociální práce vyrovnávat požadavky prostředí. Sociální systémy a jejich požadavky však nejsou předmětem působení mediace. Ta působí maximálně na požadavky a zájmy druhé strany, a to navíc v tom směru, že se je snaží vzájemně odkrýt mezi účastníky sporu do té míry, aby jim to umožnilo pochopení skutečných zájmů za poziciemi výroky, které bývají většinou manifestovány. Mediace nemůže tvořit společenské podmínky nebo měnit makrosociální systémové vazby a sociální politiku, sociální instituce, vytvářet podpůrné sítě, měnit výchovné strategie, způsoby života, bránit vzniku vad a znevýhodnění nebo se zabývat neuspokojením ze sociálních vztahů, sociální a ekonomickou deprivací, sociálními bariérami a nespravedlností, vztahy s formálními organizacemi, problémy vzniklémi na základě sociálních změn atd. To jsou totiž úkoly, které vyžadují mnohem komplexnější intervence a přístupy. Mediace se těmito tématy může zabývat pouze do té míry, do jaké se na nich jako na tématech sporu shodnou obě strany v mediaci a výsledná řešení budou tedy odpovídat jejich omezeným možnostem. Sociální práce na žádnou takovou shodu nečeká a jedná ze své iniciativy, resp. z iniciativy svých pracovníků, přičemž řešení hledá na úrovni společnosti. Stejně tak mediace nepřispívá přímo k plnění sociálních úkolů nebo dosahování sociálních rolí, jestliže by toto nebylo přímo tématem sporu mezi klienty (což je přinejmenším nepravděpodobné).

S poradenstvím nalézá mediace společnou řeč o předmětech působení hlavně v ovlivňování vztahů, emocionálního prožívání a chování.

Rozdíly předmětů působení mediace a poradenství lze hledat především tam, kde se poradenství zajímá buď o zvládání osobních i společenských problémů či obtíží nebo na získávání přístupu k informacím a službám. Při zvládání osobních obtíží se poradenství

---

<sup>164</sup> I zde by bylo možné najít výjimku například v transformativním modelu mediace, kde je i proces pod značnou kontrolou stran.

věnuje smyslovému vnímání, představivosti, myšlení, rozhodování, vnitřním stereotypům atd. Ať už se zaměřuje na osobní obtíže nebo na nedostatek informací, činí tak převážně s jednotlivcem a hledá pouze možnosti, jak naplnit jeho zájmy a potřeby, což je v mediaci vyloučeno. Jestliže je předmětem poradenství konflikt s další osobou, působí poradce v drtivé většině případů na možnosti, schopnosti, vlastnosti a další zdroje jediného klienta, nikoliv diády. Poradenství se více zaměřuje na hledání smyslu a množství dostupných informací než na konfliktní vztah a odkrývání zájmů obou sporných stran, jako je tomu v mediaci.

Ačkoliv se mediace s terapií shodnou na tom, že působí na osobnost a vztahy klientů a na činitele, které vyvolávají jejich obtíže. Jak uvádí například Holá, při srovnání rozvodové mediace a psychoterapie, mediace se zabývá spíše vnějšími problémy spojenými s potřebami obou stran a jejich vzájemným vztahem, zatímco psychoterapie je zaměřena především na vnitřní duševní problémy a tím ovlivněnou kvalitu vzájemných vztahů a jejich prožívání.<sup>165</sup> Obecně je psychoterapie zaměřena spíše na poruchy, nemoci a anomálie, na narušené činnosti orgánů a na psychogenní poruchy, které mají psychické následky. Kromě anomálií ve vzájemné komunikaci mediaci nic z toho nezajímá a nemá nástroje, jak s těmito tématy pracovat.

### 3.6.3 Cíle působení

Průřezově mají opět všechny metody společné to, že se snaží docílit zmírnění či odstranění příčin sporu a nespokojenosti a tedy vyřešení konfliktu.

S vyjednáváním spojuje mediaci opět společný cíl, což je (byť u mediace pouze dílčí a ani ne hlavní) dosažení dohody, dosažení souhlasu a překonání nesouhlasu a získání zamýšlené hodnoty. Jde ovšem také v obou metodách o nastolení kvality budoucího vztahu a zahájení konstruktivních kroků.

To co může mediaci od vyjednávání odlišit je fakt, že ve vyjednávání jde často o vítězství na úkor prohry druhé strany, což mediace nepřipouští. Mediace se snaží konflikt odstranit nebo zmírnit, nikoliv vyhrát. Snaží se obnovit vzájemné vztahy a podporovat využívání vlastních zdrojů klientů ve směru nalézání vlastních řešení problémů a řešení konfliktních situací. Nic z toho vyjednávání explicitně dosahovat nechce a často vyjednávání končí ve fázi, kde mediace musí začít.

---

<sup>165</sup> Srov.: Holá, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha 2003, s. 54 an.

Společnými cíli mediace a sociální práce je snaha podpořit schopnosti klientů řešit problémy, podporovat změny v sociálních vztazích, zabezpečovat psychosociální pohodu, naplňování potřeb a přebírání zodpovědnosti za řešení konfliktů a úprava vzorců chování.

Oproti mediaci však navíc sociální práce klade jako svůj cíl odhalovat, vysvětlovat, zmírňovat, předcházet a řešit společenské problémy, zprostředkovávat kontakt s agenturami, zajišťovat sociální zachování, předcházet selháním, podporovat solidaritu, odstraňovat bariéry, bránit negativní diskriminaci, uznávat a podporovat diverzitu a spravedlivě rozdělovat zdroje, nahrazovat péči běžných či hlavních pečovatелů, zvyšovat úroveň fyzických, psychických, smyslových, intelektových a sociálních funkcí, napomáhat humánnímu fungování systémů nebo rozvíjet sociální politiku. Jak jsme již jednou naznačili, toto nemohou být cíle mediace, neboť mediace nemá nástroje, které by k dosažení takových cílů mohla využít. Řešení takových problémů se odehrává na mnohem vyšší rovině obecnosti a s využitím naprosto odlišných způsobů přímé intervence do situace klientů. Mediace má prostor pouze tam, kde se dvě strany shodnou, že chtějí řešit spornou otázku a pouze do té míry, která odpovídá úrovni možností a schopností klientů.

S cíli poradenství mediace souzní v těch oblastech, které se týkají zmírňování psychické nepohody, zvyšování schopností a přebírání zodpovědnosti za vlastní řešení.

Rozdíly pak můžeme nalézt tam, kde se poradenství snaží podpořit duševní růst a zapojení do společnosti a jejích institucí, snižovat dezorientace, získávání informací a umožňování orientace vzhledem k možnostem a příležitostem, případně předjímání budoucích krizí. Ačkoliv může být jistá kultivace osobnosti vedlejším důsledkem mediace, především jde v mediaci o poměrně rychlé řešení konfliktu, nikoliv o zlepšování člověka. Jak jsme již naznačili, není cílem mediace ani informování klientů, resp. zvyšování jejich informovanosti prostřednictvím úkolů, rad a názorů mediátora. Mediace se nesnaží zprostředkovat nový náhled na sebe, na druhé a na svět, ale na možnosti řešení konfliktu a možné zdroje a podmínky tohoto řešení. Její cíle jsou tedy skromnější, ale aktuálnější a snáze dosažitelné. Navíc je diskutabilní, zda by v situacích, které řeší klienti mediací, mohlo být úspěšné poradenství se svým snižováním dezorientace nebo zapojováním do společnosti.

Terapie a mediace nalézají společné cíle ve zmírňování potíží a odstraňování příčin nespokojenosti – tedy potenciálně v řešení konfliktu a uskutečňování vlastních možností.

Liší se však v těch místech, kde se terapie snaží zlepšit funkce orgánů, odstranit jejich poruchy, vést k obnovení zdraví, k poznání a omezení sebezničujícího chování, změnit prožívání ve směru lepšího přizpůsobení životním úkolům a situacím a vést k naplňování životního smyslu. Cílem psychoterapie je dosažení léčebného efektu, což mediace

nevyžaduje. Ačkoliv k takovým účinkům dojít může, nejsou primárně jejím cílem. Navíc terapie k dosažení svých cílů pracuje s minulostí jako určujícím faktorem k pochopení současných obtíží. Mediace oproti tomu staví spíše na orientaci na budoucí řešení, v historii konfliktu zpravidla nenalézá klíč k řešení situace.

### **3.6.4 Průběh intervence**

V průběhu působení všech srovnávaných metod dochází u všech ke zvyšování kontroly klientů nad jejich životy.

Při vyjednávání můžeme mluvit o shodném průběhu s mediací v těch oblastech, kde dochází k posunům ve stanoviscích, postojích, zájmech a vztazích zúčastněných stran, jsou nalézány společné i odlišné zájmy a cíle a kde dochází ke změnám ve vnímání, emocích a v komunikaci.

Rozdíly lze spatřovat především tam, kde je využíván distributivní vyjednávací styl a dochází tak k hledání a využívání slabých míst protistrany, vyhrožování, klamání ohledně důležitých informací, využívání a odhalování různých taktik. Mediace nepřipouští, aby byl její součástí právě takový způsob vyjednávání a a bylo tak možno využít takových triků. Oproti vyjednávání je navíc součástí průběhu mediace i osvojování nových schopností.

Získávání schopností je společným průběhem pro mediaci i sociální práci, které nalézají styčné plochy ještě v možnosti ventilovat své emoce a přebírání zodpovědnosti za vlastní rozhodnutí.

Rozdílů v průběhu obou metod je opět více než dost a procházejí napříč takovými jevy, jako je zvyšování podílu klientů na změnách a tvorbě společenských institucí, uchování a rozvíjení vlastní existence, sjednocování prožívání a postoje k realitě, vzájemná podpora při realizaci vlastních projektů, vyvažování vztahu člověka a společnosti, poskytování informací a vysvětlení, ale i přebírání starosti, kontrola dodržování norem a pravidel, konfrontace s problémy a získávání náhledu, zlepšování orientace a soudržnosti, zpřehlednění záležitostí a závazků, prevence onemocnění, sociálního propadu, kriminality a příprava klientů na vstup na trh práce. Opět můžeme pouze zopakovat, že mediace nedisponuje nástroji, které by dokázaly zajistit tyto procesy v průběhu řešení konfliktu dvou jedinců.

Stejně jako v poradenství, i v mediaci může docházet ke změnám ve vnímání a jednání jedinců, ke stanovování cílů a plánů, otevřenému projevování pocitů a ke změně perspektivy v přístupu k problému.

Rozdíly v průběhu mediace a poradenství lze vidět například v analýze a hodnocení informací o problému, což se v mediaci převážně neděje, neboť hodnocení mediátorem klienty (až na výjimky) neposouvá k nalézání řešení, dále v poradenství dochází k získávání respektu k sobě samému, získávání důvěry k sobě i společnosti, odkrývání a exploraci obtíží, snižování úzkosti z nejistoty a nevědomosti, získávání jistoty, kontroly a sebejistoty. Takový průběh může mediace nabídnout jen velmi omezeně a v žádném případě by pro ní takový průběh nebyl typický. Ačkoliv i v mediaci dochází k odkrývání obtíží, jedná se o obtíže spojené se vzájemným konfliktem a většinou nedochází k získávání sebejistoty (ačkoliv to nelze ani vyloučit). V medicí však oproti poradenství rozhodně nedochází ke sledování mnoha stránek vlastního života a vztahů, získávání náhledu na souvislosti mezi minulými zážitky a současnými problémy, zpochybňování vnitřních iracionálních přesvědčení. Jak už bylo řečeno, orientace na minulé zkušenosti a jejich vliv na současné problémy je blízký spíše psychoterapii, ale nikoliv mediaci.

V medicí může docházet stejně jako v psychoterapii ke změnám v prožívání a chování, přičemž se využívá dynamika vztahu konfliktních stran, zpětná vazba, zkoušení a nácvik nového chování atd.

Rozdílnost obou metod lze v průběhu procesu hledat obtížně, přesto však rozdíly existují. Především jde o rozdílnost práce se vztahem mezi klienty a mediátorem, resp. pacienty a psychoterapeutem, kdy psychoterapeut využívá terapeutický vztah jako jeden z hlavních nástrojů, což mediátor nečiní. Mediátor oproti psychoterapeutovi také nevzbuzuje v klientech naději a odvahu, nesoustředí se na katartické odreagování ani desenzibilizaci a posilování. V průběhu psychoterapie se navíc většinou nezohledňuje právní rámec situace, který je oproti tomu v mediaci přítomen téměř vždy.

### **3.4.5 Původce intervence**

Co se týká osoby, která může jednotlivé intervence provádět, vyžaduje se až na vyjednávání (ovšem opět s výjimkami například policejních vyjednávačů) specializovaný výcvik.

Vyjednávání oproti mediaci může a v zásadě provádí během života každý z nás bezpočtukrát. Nutně k němu žádný výcvik třeba není, nicméně kdo chce své vyjednávací dovednosti a techniky zlepšit a učinit vědomými, může využít některý z nabízených kurzů.

Pro provádění sociální práce je kromě způsobilosti k právním úkonům, bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti nutná i odborná způsobilost. Oproti mediaci (zatím) se tato způsobilost získává buď studiem v příslušném vzdělávacím programu na vysoké škole nebo absolvováním akreditovaného kurzu. K provádění mediace zatím postačuje pouze kurz, akreditace samotná není nutná, ačkoliv funguje jako jistá záruka kvality. Obsahem kurzu mediace jsou oblasti konfliktu, komunikačních a vyjednávacích technik a orientace v právu. Stejně jako v sociální práci je důležitý jistý etický standard.

Podobná situace jako u vyjednávání je v poradenství. I to provádí velká spousta lidí bez nutnosti prokázání kvalifikace či odbornosti, nicméně pro některé typy poradenství je požadováno vysokoškolské vzdělání a specializovaný výcvik.

Pro provozování psychoterapie se vyžaduje ukončené lékařské nebo psychologické vzdělání a absolvování speciálního výcviku.

## 4. Andragogika a mediace

Jakým způsobem a na základě jakých argumentů je tedy možné umístit mediaci do akčního pole andragogiky? A proč právě tam? Důvodů je hned několik, pokusím se je probrat postupně.

### 4.1 *Interdisciplinarita*

Předně jsme si již ukázali, že mediaci jako praktickou činnost nelze vyčerpávajícím způsobem teoreticky zachytit v žádné tradiční vědě či disciplíně. Z těch, které by připadaly v úvahu, můžeme rovnou jmenovat: filozofie, sociologie, psychologie, jurisprudence, ekonomie, filologie a lingvistika, pedagogika atd. K filozofii má mediace pro svou výhradní praktičnost příliš daleko, navíc filozofické předpoklady hrají v mediaci maximálně okrajovou úlohu.

Lingvistika by dokázala pokrýt pragmatické využívání jazyka jako nástroje mediace, nicméně veškeré její právní, psychologické i sociální aspekty by musela ponechat stranou. Sociologie by také nedokázala poskytnout mediaci dostatečné zázemí, neboť sociologie je věda toliko popisná a vysvětlující, nikoliv jednající. Získali bychom z ní tedy vysvětlení mnoha jevů, na něž se mediace zaměřuje, ale mediaci samotnou nelze provozovat jako popisnou a už vůbec ne vysvětlující.

Jurisprudence by si hravě poradila s právními aspekty mediačních situací, nicméně zoufale by jí chyběly přesahy psychologické, sociálně-psychologické či psycholingvistické. Stejně tak psychologie by si hravě poradila s psychologickým rozměrem mediačního působení, se všemi oblastmi shody mezi mediací a psychoterapií, nicméně by nedokázala pokrýt právní aspekty mediace a ani proces osvojování si nových schopností by nedokázala vyčerpávat odpovídajícím způsobem.

Pedagogika by sice proces osvojování si nových schopností zvládla poměrně hravě, ale podobně jako předchozí vědy by se potýkala s aspekty psychologickými a právními. Sociální práce sama o sobě sice není vědou jako takovou, nicméně by si mohla dělat možná největší šance na umístění mediace do svého akčního pole. Ani sociální práce však není vhodnou kandidátkou. Množství důvodů jsme již zmínili, dalším z nich může být například to, že mediaci lze využít i v oblastech, na které se sociální práce vůbec nezaměřuje – například spotřebitelské spory, mezinárodní spory, spory ve stavebnictví atd.

Další důvody proč hledat umístění v andragogice spočívají v množství rolí, které jsme pro mediátora identifikovali. Jen namátkou zmiňme některé reprezentativní: advokát, detektiv, facilitátor, vyjednaváč, lobista, objasňovač, organizátor, rozhodčí, supervizit, tlumočník, učitel atd. jak je vidno, také při analýze rolí mediátora se jeví jako nepochybné, že jakákoliv dosud uvažovaná humanitní věda nedokáže pokrýt tak širokou oblast, kterou svým záběrem způsobem provádění procesu zabírá mediace.

Je tedy třeba najít jinou vědu, která je schopná integrovat poznatky speciálních věd do jednoho celku. Nestačí však, aby dokázala uvažovat pouze v rovině souhrnů poznatků – hledáme totiž vědu jejíž vlastní charakteristikou bude to, že své předměty zkoumání dokáže postihnout ve vzájemných souvislostech a vztazích jednotlivých dílčích věd i ve vnějších a vnitřních souvislostech.<sup>166</sup> Hledáme takovou vědu, která dokáže zohlednit vzájemné působení a interakce dílčích věd a přetavit toto poznání do zobecněných výroků. Věda kterou hledáme pro medicínu tedy musí být charakterizovatelná jako interdisciplinární, tedy taková, která pokrývá právě pole mezi jednotlivými vědami a může tak spojovat hlediska, poznatky a pojmy jednotlivých disciplín v jejich interaktivním vztahu.<sup>167</sup> Takovou vědou je však právě andragogika, která umožňuje zabývat se procesy, vlastnostmi a podmínkami mediace na základě propojování hledisek jednotlivých speciálních věd (psychologie, sociologie, jurisprudence, pedagogiky aj.)

Takovou domněnku podporuje i Šimek svým požadavkem na rozvoj andragogiky na základě principů a zobecněných zkušeností z praxe, přičemž však současně musí andragogika přepracovávat a nově formulovat výsledky zkoumání jiných věd.<sup>168</sup> Přesně to je případ mediace, která přichází jako praktický problém z praxe pomáhajících profesí a vyžaduje zobecnění svých zkušeností v práci s konkrétními jedinci na základě popisů a výsledků zkoumání jiných věd.

## **4.2 Předmět andragogiky**

---

<sup>166</sup> Srov. : Halečka, T., Tokárová, A.: Metodologický význam principu interdisciplinárnosti vo vedách ovzdelávaní a výchove dospelých. In: *The Individua and Society at the Turn of the Century: View from Both Sides*. (ed. Šimek, D.) 1. vyd. Olomouc 1998. s. 453 - 458

<sup>167</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Foucaultovo andragogické kyvadlo. 1. vyd. Olomouc 2004. s. 238.

<sup>168</sup> Srov.: Šimek, D.: Kurikulum andragogiky stále skryté. In *Kurikulum andragogiky*, Šimek, D. (ed.). Olomouc 2006, s. 92.



Požadavek na ukotvení v interdisciplinární vědě nyní považujeme za obhájený. Dalším důvodem, který nás vede k umístění mediace do akčního pole andragogiky může být samotná definice předmětu andragogiky a její adekvátnost pro mediaci.

#### **4.2.1 Sociální aktér v kritických uzlech životní dráhy**

Například Šimek uvádí, že objektem andragogiky je dospělý jedinec jako sociální aktér, který se musí orientovat v kritických uzlech své životní dráhy a k tomu potřebuje pomoc v rovině socio- či psychoterapeutického působení, které mu umožní optimalizovat jeho sociální pozice a role.<sup>169</sup> Například rozvod, který může být řešen mediací, je jistě možné považovat za kritický bod v životě člověka, který klade enormní požadavky na změny sociálních pozic a rolí – například role manžela, rodiče, zetě, přítele rodinných přátel, ženatého předsedu konzervativní politické strany, plátce daní odečítajícího si ze základu daně nezletilé dítě atd. V mediaci tak mohou být řešena témata péče o dítě (ovlivňuje roli rodiče), ekonomických vztahů jako je výživné či dělení majetku (role rodiče, manžela, plátce daní), způsob kontaktů s širší rodinou a přáteli (role zetě, přítele rodinných přátel) atd.

#### **4.2.2 Animace dospělého člověka**

Dalším vymezením předmětu andragogiky může být animace dospělého člověka - tedy jakési oduševňování, které se týká především socializace, resocializace a edukace – při které jde o rozvoj emocionálního a psychického života lidí, kdy je podporováno získávání nových zkušeností, seberealizace a sebevyjádření.<sup>170</sup> I mediace obsahuje tyto prvky, kdy během ní dochází k získávání nových schopností nakládání s konfliktní situací, prostřednictvím vyjadřování vlastních pocitů a zájmů dochází k rozvoji možností a nových způsobů uspokojování zájmů a potřeb. Nejde tedy jen o edukaci, ale také o resocializaci, kdy se z konfliktní situace, která blokuje zdravou komunikaci a tím i naplňování některých rolí a sociálních funkcí, dostávají klienti působením mediátora na cestu, kterou objeví vlastní potenciál k obnovení možností plnit sociální funkce a role. Jak uvádí Holá, mediace v této souvislosti plní v celospolečenské rovině i funkci sociálně kontrolní, kdy působí především na prevenci vzniku sociálních deviací a kontrolu možných rizik.<sup>171</sup>

---

<sup>169</sup> Srov.: Šimek, D. Andragogika na pokraji vědy. In *S-obzor*. 1995, 4. roč., číslo 2-3, s. 98 an.

<sup>170</sup> Srov.: Šimek, D.: Dvě poznámky k metodologii integrální andragogiky. In: *Pedagogický výzkum: reflexe společenských potřeb a očekávání?* 1. vyd. Olomouc 2005, s. 290-292.

<sup>171</sup> Srov.: Holá, L.: *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vyd. Praha 2003, s. 54.

### 4.2.3 Vyrovnávání se dospělého člověka se sociálními institucemi

S posledně zmiňovaným souvisí i poslední zajímavé vymezení předmětu andragogiky vhodné pro ukotvení mediace, a to vymezení Bartoňkové,<sup>172</sup> která andragogiku vymezuje jako vyrovnávání se dospělého člověka se sociálními institucemi. Instituce obecně jsou v tomto pojetí modely či vzory jednání. Člověk si tyto instituce vytváří proto, aby dokázal přežít v „nepřátelském“ prostředí, které si vlastním působením přetváří díky schopnosti přizpůsobovat se a učit se. Proces vytváření institucí je tedy procesem vytváření pravidelností společenské reality, jehož výsledkem jsou vlastně pravidla jednání ve společnosti. Instituce tak chrání společnost před agresí nebo ztrátou smysluplnosti – tedy svým způsobem zajišťují psychickou a sociální integritu. Jestliže se lidé dostanou do situace, kdy již nejsou schopni vyřešit obtížnou situaci s využitím dřívějších zkušeností a pravidel, vnímají tento stav jako problém. Pokus o zvládnutí takové problémové situace je sociální intervencí, jejímž úkolem je tuto situaci zvládnout, resp. ovládnout. V sociotechnickém andragogickém paradigmatu pak existuje profesionál, který zná prostředky, možnosti a nástroje zvládnutí a změny takové situace. Říkejme takovému profesionálovi mediátor.

#### 4.2.3.1 Metainstituce

Problém je však ještě složitější a existují také jakési metainstituce, což jsou také činnosti, jejichž průběh je regulován pravidly a dohodami, nicméně které neřeší žádné konkrétní problémy, ale řeší problémy řešení problémů. K takovým institucím-praktikám patří především komunikace, právo, morálka, spravedlnost. I ony prodělaly proces vytváření svých pravidel. I vzájemné chování mezi dvěma jedinci, kteří jsou spolu v kontaktu během delšího časového období (např. manželé, kolegové, obchodní partneři atd.) je tak možné pokládat za instituci, případně za mikroinstituci, protože často upravuje vzorce chování pro velmi malé množství lidí, což ovšem nic nemění na procesu jejich vzniku, legitimizace ani platnosti v rámci této skupiny. Pak tedy interpersonální konflikt, zasahující komunikaci, právní a morální normy, případně ekonomické aspekty soužití projevem narušení institucí. To přináší do života lidí zmatek, nejistotu, dezorganizaci, riziko vzniku sociálně patologických jevů a vyžaduje tedy sociální intervenci profesionála – mediaci – která umožní hledání cest

---

<sup>172</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Foucaultovo andragogické kyvadlo. 1. vyd. Olomouc 2004. s. 83 an.

k minimalizaci negativních důsledků. Ačkoliv se Kabele<sup>173</sup> domnívá, že např. právě komunikace má díky své obrovské tradici a zasítěnosti pro člověka spíše charakter tradovaného prostředí do nějž se rodí, než konstrukce kterou lze změnit, právě mediace se svým potenciálem způsobovat u klientů změnu a osvojování nových dovedností včetně řešení interpersonálních konfliktů je důkazem toho, že minimálně ve zde definovaných mikroinstitucích toho člověk schopen je.

#### 4.2.4 Van Eckert a Gottschalk

Pro podporu těchto tvrzení se lze obrátit i k dalším klasikům andragogické teorie, jako je například Van Eckert, který za andragogiku považuje jakoukoliv intencionální a profesionálně rozvíjenou aktivitu zaměřenou ke změně dospělého člověka, případně koncept Gottschalka, který za andragologii považuje vědu o sociálním jednání, které prostřednictvím odborného působení dosahuje změn v myšlení, cítění a jednání lidí.<sup>174</sup> Zde se jednoznačně nabízí **srovnání** s kapitolami o cílech a průběhu procesu mediace.

### 4.3 Kritika Brookfielda mediální praxí

Na tomto místě může být zajímavé zmínit ještě jeden přínos ukotvení mediace v rámci andragogiky, a to poněkud paradoxní kritiku Brookfieldovy kritiky některých mýtů ve vzdělávání dospělých.<sup>175</sup> Konkrétně se jedná o dvě tvrzení:

- dospělí jsou od přírody autonomní, sebou-řízení studenti,
- dobrá vzdělávací praxe vždy odpovídá potřebám vysloveným studentem.

Soustředíme-li pozornost na první tvrzení, které se týká Knowlesova pojmu „self-directed learning“, pak je pozoruhodné, že na obdobném principu funguje i mediace. V mediaci (například v transformativním modelu mediaci naprosto bezesbytku) se věří ve vnitřní potenciál každého jedince dosáhnout změny svého chování a osvojení si nových způsobů řešení konfliktů a nových schopností. To úzce souvisí i s druhou tezí o potřebách vyslovených studentem. V mediaci neexistuje jiný způsob, jak zjistit potřeby obou stran než ten, že je

---

<sup>173</sup> Srov.: Kabele, J.: Přerody – principy sociálního konstruování. . vyd. Praha 1998, s. 202 an. Citováno podle Bartoňková, H.: Foucaultovo andragogické kyvadlo. 1. vyd. Olomouc 2004. s. 95.

<sup>174</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Foucaultovo andragogické kyvadlo. 1. vyd. Olomouc 2004. s. 162 an.

<sup>175</sup> Srov.: Bartoňková, H.: Mýty ve vzdělávání dospělých. In: *Kvalita života a rovnost příležitostí*. Tokárová, A. a kol (eds). Prešov 2005, s. 767 – 774.

strany vysloví. Na základě takto vyslovených zájmů a potřeb je teprve realizován další proces mediace, jehož součástí je i vzdělávání - osvojování si nových schopností. Vzdělávací cíle si tedy určují vzdělávání sami, stejně tak lokalizují své zdroje. Ve vzdělávání – mediaci jsou navíc dobrovolně (v převážné většině případů), optimálně dosahují vzájemného respektu, spolupracují při facilitaci a jejich učení má konkrétní praktické výstupy – to jsou čtyři ze šesti podmínek, které Brookfield postuluje jako principy vzdělávání.<sup>176</sup>

#### **4.4 Aktéři andragogického působení**

Aktérem andragogického působení je navíc podle Klimeta psychicky normální jedinec, který do andragogického procesu vstupuje dobrovolně, vybaven vlastní motivací k účasti, která vychází ze zjištění, že jedinec selhává ve výkonu své sociální role případně nedosahuje takových výsledků, jaké jsou podle jeho odhadu jeho možnosti. Takovému klientovi musí být nabídnuta široká nabídka poznatků a postupů, po jejichž přijetí dojde u klienta ke změnám chování, které mají podobu adaptivní orientace a fungování.<sup>177</sup> Opět se jedná o téměř přesný popis vstupu klienta do mediace, průběhu intervence a výsledných výstupů. Pospíšil k tomu navíc dodává, že úkolem andragogiky je naučit komunikanty dekodovat sdělení partnera v komunikaci a správně ho interpretovat.<sup>178</sup> Lépe vystihnout podstatu edukačního procesu v mediaci již pravděpodobně nelze.

---

<sup>176</sup> Srov.: Tamtéž.

<sup>177</sup> Srov.: Kliment, P.: Aktéři (účastníci) andragogického procesu. In: *The Individua and Society at the Turn of the Century: View from Both Sides*. (ed. Šimek, D.) 1. vyd. Olomouc 1998. s. 459-462.

<sup>178</sup> Srov.: Pospíšil, Z.: Základní andragogická trojkombinace. In: *Kurikulum andragogiky*, Šimek, D. (ed.). Olomouc 2006. s. 86.

## ZÁVĚR:

Jedním z cílů této práce bylo odlišit jasně mediaci od dalších přístupů využívaných v pomáhajících profesích – především od vyjednávání, poradenství, sociální práce a psychoterapie. Chtěl jsem najít body shody a průniku a konvergence i místa odlišností, rozdílů a divergence. Ukázalo se, že všechny jmenované metody mají společné některé nástroje a techniky – především jazyk a řečovou i neverbální komunikaci a některé specifické techniky – například aktivní naslouchání, dotazování atd. Dalším společným znakem pro všechny metody je snaha o zachování jistého vztahového rámce, byť se liší intenzita i účel, s jakou je tento vztah zachováván. Všechny metody působí na konflikty, postoje, zájmy, emoce a vztahové souvislosti a snaží se docílit zmírnění či odstranění příčin sporu a nespokojenosti a tedy vyřešení konfliktu, u všech dochází v průběhu intervence ke zvyšování kontroly klientů nad jejich životy. S výjimkou vyjednávání požaduje každá sledovaná metoda specializovaný výcvik. Mnohem více však bylo rozdílů v prostředcích, předmětech, cílech a průběhu procesu působení, díky nimž bylo možné jednoznačně odlišit mediaci od ostatních sledovaných metod a dojít tak k závěru, že mediace není součástí ani jedné z nich, že je tedy samostatná, ačkoliv neukotvená pevně v žádném vědeckém oboru.

S tím souvisel druhý cíl práce, ověřit možnost nalezení takového vědeckého ukotvení mediace v andragogice. Prostřednictvím vytvoření seznamu rolí, které mediátor v různých fázích procesu a v různých modelech mediace zastává a prostřednictvím podrobné analýzy mediačního procesu a jednotlivých modelů mediace jsme získali obraz mediace jako disciplíny, která čerpá z mnoha dalších věd nebo oblastí společenské praxe. Díky interdisciplinárnímu založení andragogické vědy, která je orientována na praxi bylo poměrně snadné dojít k závěru, že právě andragogika je vhodným vědeckým domovem pro mediaci. Jako jediná z humanitních věd dokáže v tuto chvíli plně integrovat jednotlivé aspekty dílčích disciplín mediace (psychologie, psycholinguistika, vyjednávání, sociální práce, právo, pedagogika atd.) a dokáže zohlednit vzájemné působení a interakce dílčích věd a přetavit toto poznání do zobecněných výroků.

Při analýze teorií věnujících se definování předmětu andragogiky se až překvapivě přesně dokázala mediace vměstnat do nastavených mantinelů. Nejenom, že bylo možné prokázat příslušnost mediace k akčnímu poli andragogiky v rámci několika různých teoretických východisek a na základě srovnání několika definic andragogiky, ale dokonce se prostřednictvím ukotvení mediace v andragogice podařilo pohlédnout kriticky na

Brookfieldovu kritiku některých mýtů ve vzdělávání a přispět tak obhajobě dvou tezí týkajících se Knowlesova pojmu „self-directed learning“, jehož se tak stala mediace ukázkovou představitelkou v praxi pomáhajících profesí.

Při zpracování práce se samozřejmě objevily i jisté obtíže. Především se jednalo o fatální nedostatek česky psané literatury k dané problematice, především v oblasti mediace a vyjednávání. Pro vyjednávání se ukázalo, že v češtině prakticky neexistuje žádný pramen, který by pracoval s teoretickými východisky a konsekvencemi vyjednávání. I v zahraniční literatuře nebylo jednoduché takové teorie nalézt. Pro potřeby této práce a možnosti srovnání vyjednávání a mediace jsem tedy musel teorii vyjednávání zpracovat sám jako součást této práce. To je tedy její neočekávaný a neplánovaný přínos.

Domnívám se, že je užitečné nadále rozpracovávat tuto tematiku a navazovat na některá zjištění týkající se například mediace a vyjednávání. Ačkoliv v zahraničí je to zcela běžná součást vysokoškolských studijních programů, v České republice nejen neexistuje žádný studijní program věnující se konfliktnímu managementu, ale neexistuje k danému tématu ani žádná ucelená publikace.

## Použitá literatura

- Bartoňková, H.: Foucaltovo andragogické kyvadlo. 1. vyd. Olomouc 2004.
- Bartoňková, H.: Mýty ve vzdělávání dospělých. In: *Kvalita života a rovnost příležitostí*. Tokárová, A. a kol (eds). Prešov 2005.
- Bartos, O.: Process and outcome of negotiation. New York 1974.
- Baruch Bush, R., A., Folger, J.P.: The promise of mediation: the transformative approach to conflict. Rev. ed. San Francisco 2005.
- Boserup, H.: Advanced techniques and dilemmas in mediation. The issue of autonomy and social control in particular. Third conference of the European forum for victim-offender mediation and restorative justice. "Restorative Justice in Europe: Where are we heading?", Budapest, Hungary, 14-16 October 2004.
- <<http://www.euforumrj.org/readingroom/Budapest/workshop19.pdf>> [cit. 11.3.2009]
- Boserup, H.: Mediators challenge - deadlocks and impasse in mediation. Nordic conference 2006. Helsinki, May 26 – 28, 2006. Slideshow dostupná na <<http://www.slideshare.net/boserup/advanced-mediation-boserup>> [cit. 11.3.2009].
- Burgess, H., Burgess, G. M.: Encyclopedia of conflict resolution. Vyd. neuvédno. Santa Barbara, Calif. 1997.
- Craver, Ch., B.: *Negotiation techniques: How to keep brier rabbit out of the brier patch*. In American journal of trial advocacy, 12. roč. , 1988.
- Dopita, M. „Zelená“ pro andragogiku. In *Kurikulum andragogiky*, Šimek, D. (ed.). Olomouc 2006.
- Dryden, W.: Poradenství. 1. vydání. Praha 2008.
- Fischer, R., Ury, W., Patton, B.: Jak dosáhnout souhlasu. 2. vyd. Praha 2004.
- Gifford, D.: *A context-based theory of strategy selection in legal negotiation*. In Ohio state law journal, 46. roč. , 1985.
- Halečka, T., Tokárová, A.: Metodologický význam principu interdisciplinárnosti vo vedách ovzdelávani a výchove dospělých. In: *The Individua and Society at the Turn of the Century: View from Both Sides*. (ed. Šimek, D.) 1. vyd. Olomouc 1998.
- Halečka, T., Tokárová, A. Metodologický význam principu interdisciplinárnosti vo vedách o vzdelávani a výchove dospělých. In *The individua and society at the turn of the century: view from both Aires*, Šimek, D. (ed.). Olomouc 1996.
- Havrdová, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha 1999.
- Holá, L.: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů. 1. vyd. Praha 2003.
- Kabele, J.: Přerody – principy sociálního konstruování. . vyd. Praha 1998.
- Klíčová, V.: Mediátor: projekt vzdělávací akce. Olomouc 2006. s. 46. Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Palackého na katedře sociologie a andragogiky.
- Kliment, P.: Aktéři (účastníci) andragogického procesu. In: *The Individua and Society at the Turn of the Century: View from Both Sides*. (ed. Šimek, D.) 1. vyd. Olomouc 1998.
- Kovach, K. K.: ADR – Does it work?. Cit. dle Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. neuvédno. St. Paul, Minn. 1994.
- Kovach, K. K.: Mediation. Principles and Practice. Teacher's manual. Vyd. neuvédno. St. Paul, Minn. 1994.
- Kratochvíl, S.: Základy psychoterapie. 4. vydání. Praha 2002.
- Kristková, V.: Mediace ve světě. [on-line].
- <<http://www.amcr.cz/mediace/dokumenty/Analyza.zip>> [cit.dne 11.3.2009].
- Kubicová, J., Jusanová, E. Rodinná mediace je prevencí i řešením rodinných a rozvodových sporů. In *Rozvodová tematika a moderní psychologie*. Bakalář, E. (ed.). Praha 2006.

- Mähler, H. G., Mählerová, G.: Urovnění sporu – věc advokátů: mediace. In *Právní rozhledy*, 5. roč., č. 10, 1997.
- Matoušek, O. a kol.: *Metody a řízení sociální práce*. 1. vydání. Praha 2003.
- Matoušek, O., Koláčková, J., Kodymová, P. (eds): *Sociální práce v praxi*. 1. vydání. Praha 2005.
- Matoušek, O. a kol.: *Základy sociální práce*. 1. vydání. Praha 2001.
- Mediace v ČR [on-line]. <<http://www.amcr.cz/mediace/mediace-v-cr.php>> [cit.dne 11.3.2009].
- Menkel-Meadow, C.: *Toward another view of legal negotiation: the structure of problem solving*. In *UCLA law review*, 31. roč. 1984.
- Moore, Ch., W.: *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict*. 1.vyd. San Fransisco 1984.
- Murray, J., S.: *Understanding competing theories of negotiation*. In *Negotiation Journal*, 2. roč., 1986.
- Musil, L.: Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. In *Sociální práce/Sociální práce*, 8. roč., č. 2, 2008.
- Národní strategie protidrogové politiky na období 2005 až 2009. 1. vydání. Praha 2005.
- Novák, T.: *Manželské a rodinné poradenství*. 1. vydání. Praha 2006.
- Oliver, D.: *Jak uspět při vyjednávání*. Brno 2005.
- Plamínek, J.: *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. Praha 2006.
- Pospíšil, Z.: *Základní andragogická trojkombinace*. In: *Kurikulum andragogiky*, Šimek, D. (ed.). Olomouc 2006.
- Pruitt, D., G.: *Achieving integrative agreements*. In *Bezerman M., Lewicki, R. (eds): Negotiating in organizations*, Beverly Hills 1983.
- Raiffa, H.: *The art and science of negotiation*. Cambridge 1982.
- Riskin, L., L. *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. Praha 1997.
- Rosenthal, H.: *Encyclopedia of counseling : master review and tutorial for the National Counselor Examination, state counseling exams, and the Counselor Preparation Comprehensive Examination*. 3. vydání. New York 2007.
- Růžičková, D., Musil, L.: *Hledají sociální pracovníci kolektivní identitu?* In *Sociální práce/Sociální práce*, 9. roč., č. 3, 2009.
- Řezníček, I.: *Metody sociální práce*. 1. vydání. Praha 2000.
- Sande, K.: *Cestou usmíření. Průvodce řešení osobních konfliktů*. 1. vyd. Praha 2004.
- Shakespeare, W., *Romeo a Julie*. 3. přeprac. vyd. Praha 2007.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES. *O některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech*.
- Šimek, D. *Andragogika na pokraji vědy*. In *S-obzor*. 1995, 4. roč., číslo 2-3
- Šimek, D. *Andragogika na pokraji vědy*. In *S-obzor*. 1995, 4. roč., číslo 2-3.
- Šimek, D.: *Dvě poznámky k metodologii integrální andragogiky*. In: *Pedagogický výzkum: reflexe společenských potřeb a očekávání?* 1. vyd. Olomouc 2005.
- Thomas, M., Pierson, J.: *Dictionary of social work*. 8. vydání. Londýn 2001.
- Ury, W.: *Jak překonat nesouhlas*. 4. vydání. Praha 2004.
- Vzdělávání. *Výcviky a akreditace*. [on-line]. <<http://www.amcr.cz/mediace/mediace-v-cr.php>> [cit.dne 1.3.2009].
- Wehr, P., Nepstad, S., E.: *Violence, Nonviolence, and Justice in Sandinista Nicaragua*. In *Justice without Violence*. Wehr, P., Burgess, H., Burgess, G. M (eds). Boulder 1994.
- Wiggins, Ch.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement. An Interactive Training program*. Vyd. neuvedeno. Peppardine 1997.
- Williams, M., *Mediation : why people fight and how to help them stop*. Vyd. neuvedeno. Dublin 1998.



Winslade, J., Monk, G.: Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict. Vyd. 1. San Francisco 2008.

Zákon č. 257/2000 Sb., O probační a mediační službě, §2. odst. 1. *Sbírka zákonů 2000*, částka 74, s. 3616.

Zákon č. 257/2000 Sb., O probační a mediační službě, §2. odst. 1. *Sbírka zákonů 2000*, částka 74, s. 3616.

Zumeta, Z.: Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation. <<http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm>> [cit. 20.2.2010].

## Anotace

Příjmení a jméno autora: Bc. Robin Brzobohatý

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky  
Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Mediace jako andragogická kategorie

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Pocet znaku: 161 723

Pocet příloh: 0

Pocet titulu použité literatury:69

Klíčová slova: mediace, modely mediace, vyjednávání, poradenství, psychoterapie, sociální práce, andragogika.

Práce se zabývá možným ukotvením mediace v oboru andragogiky. Autor nejprve důkladně definuje mediaci včetně navržení devíti modelů mediace. Dále autor porovnává vybrané metody pomáhajících profesí a srovnává je s mediací na základě pěti kritérií – prostředků, předmětů a cílů intervence, dále pak průběhu intervence a původce intervence. Na základě tohoto srovnání vypracovává seznam společných a rozdílných charakteristik mediace a ostatních vybraných metod a ukotvuje mediaci v rámci integrální andragogiky.

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Role mediátora  
Tabulka č. 2: Modely mediace

## **Seznam schémat**

Schéma č. 1: Průběh procesu distributivního vyjednávání

