

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

*Mezinárodní humanitární a sociální práce*

Bc. Monika Jurníková, DiS.

*Místo mediace a facilitace v sociální práci*

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Pavlína Valouchová, Ph.D.

**2016**

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 11. 4. 2016

.....

Bc. Monika Jurníková, DiS.

Velice děkuji paní Mgr. Pavlíně Valouchové, Ph.D., vedoucí mojí diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Také děkuji všem respondentům za jejich ochotu podělit se o svůj názor. Poděkování patří také všem mým nejbližším, kteří mě při psaní práce podporovali.

Motto:

*„Spory jsou kořením života, stane-li se toto koření pro Vás příliš ostrým, je třeba rychle nabídnout osvěžující doušek. Tím je mediace.“*

Dr. Ing. Jiří Staněk

# Obsah

Úvod .....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	10
1 Sociální práce .....	10
1.1 Vymezení sociální práce .....	10
1.1.1 Mediace jako způsob řešení problémů .....	11
1.1.2 Mediace jako forma pomoci .....	11
1.1.3 Mediace jako jedna z metod sociální práce .....	11
1.1.4 Facilitace jako způsob vedení a usnadňování komunikace .....	12
1.1.5 Facilitace jako nástroj pro řešení problémů.....	12
2 Konflikt.....	13
2.1 Definice konfliktu.....	13
2.2 Druhy konfliktů .....	14
2.3 Příčiny konfliktů .....	14
2.4 Způsoby řešení konfliktů .....	15
3 Mediace .....	17
3.1 Definice mediace .....	17
3.2 Principy mediace .....	19
3.2.1 Dobrovolnost .....	19
3.2.2 Mlčenlivost .....	19
3.2.3 Neutralita .....	19
3.3 Směry v mediaci .....	20
3.3.1 Facilitativní mediace.....	20
3.3.2 Evaluativní mediace .....	21
3.3.3 Transformativní mediace .....	22
3.4 Fáze mediace .....	23

3.5 Role mediátora.....	24
3.6 Zákon o mediaci .....	26
3.6.1 Důvody k přijetí zákona o mediaci.....	26
3.6.2 Obsah zákona o mediaci .....	26
4 Facilitace.....	29
4.1 Definice facilitace.....	29
4.2 Principy facilitace .....	30
4.3 Techniky facilitace .....	30
4.4 Fáze facilitace .....	31
4.5 Role facilitátora .....	32
4.6 Možnosti facilitátora.....	32
5 Mediace a facilitace v sociální práci.....	34
5.1 Oblasti využití v sociální práci .....	34
5.1.1 Pracovněprávní vztahy .....	35
5.1.2 Rodinná mediace .....	35
5.1.3 Komunitní mediace .....	35
5.1.4 Mezinárodní mediace .....	36
5.1.5 Facilitace porad v sociální práci .....	36
5.1.6 Facilitace případových konferencí.....	36
6 Organizace zabývající se mediací a facilitací.....	37
6.1 Asociace mediátorů České republiky .....	37
6.1.1 Poslání a cíle asociace .....	37
6.1.2 Etický kodex Asociace mediátorů České republiky.....	38
6.2 Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení.....	38
6.2.1 Cíle a vize ESI .....	39
6.3 Probační a mediační služba České republiky .....	39
6.3.1 Poslání a cíle Probační a mediační služby.....	39

7 Empirický výzkum .....	41
7.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky .....	41
7.2 Metoda výzkumu .....	42
7.3 Výzkumný soubor .....	45
7.4 Realizace výzkumu.....	46
7.5 Zpracování získaných dat .....	47
7.6 Etika výzkumu.....	49
7.7 Reflexe úvodního vstupu do terénu .....	49
7.8 Interpretace výsledků výzkumu.....	50
7.8.1 Role a význam mediace v sociální práci .....	51
7.8.2 Role a význam facilitace v sociální práci .....	52
7.8.3 Pozitiva mediace v sociální práci .....	54
7.8.4 Pozitiva facilitace v sociální práci .....	56
7.8.5 Limity mediace v sociální práci.....	57
7.8.6 Limity facilitace v sociální práci .....	64
7.8.7 Možnosti využití mediace v sociální práci .....	66
7.8.8 Možnosti využití facilitace v sociální práci.....	68
7.8.9 Role Asociace mediátorů České republiky v mediaci a facilitaci .....	70
8 Shrnutí výzkumu a diskuse.....	73
8.1 Odpověď na hlavní cíl výzkumu .....	73
8.2 Silné a slabé stránky výzkumu .....	75
8.3 Náměty pro další bádání .....	75
Závěr.....	77
Seznam použitých zkratk .....	79
Seznam literatury.....	80

# Úvod

V této práci se zabývám problematikou mediace a facilitace v oblasti sociální práce. Tyto metody mají podle mě své nezastupitelné místo v sociální sféře a jsou její součástí. Ovšem chtěla bych zjistit, zda to tak vidí i samotní mediátoři a facilitátoři.

Se samotnými metodami jsem se teoreticky a z části i prakticky seznámila v průběhu magisterského studia a to v rámci několika předmětů. Tím se ve mě probudil zájem o tuto problematiku.

Co se týče mediace, jde o jednu z metod řešení mezilidských konfliktů, kde hraje důležitou roli osoba, mediátor, která zastupuje neutrální pozici vůči oběma stranám ve sporu. Jde o mimosoudní řešení konfliktu, kde cílem není pouze vyřešit daný konflikt dohodou, ale také dosáhnout spokojenosti aktérů daného konfliktu.

Mediace je poměrně novou disciplínou, která se začíná čím dál tím více dostávat do povědomí nejen odborníků, ale i celé veřejnosti. Jde tedy o termín, který již není úplně neznámým.

Legislativně je mediace ukotvena, jak v trestní, tak v netrestní oblasti a to v zákoně č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě a v zákoně č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů.

Dalším ze způsobů, jak řešit určité problémy a jednání mezi skupinami je facilitace. V tomto procesu má nezastupitelnou roli člověk, facilitátor a stejně jako mediátor je nestrannou a kvalifikovanou osobou, která vede celý proces facilitace.

Pokud má řešený konflikt povahu sporu, jedná se o mediaci. V případě problému, jde o facilitaci. Jde tedy o podobné procesy, do kterých je zapojen neutrální a nestranný profesionál k přímému jednání mezi stranami konfliktu. Tento nestranný a neutrální profesionál má určité právo usměrňovat proces jednání, avšak právo rozhodnout o výsledku řešení zůstává stranám konfliktu.

Na mediaci i facilitaci lze nahlížet jako na metody, které přináší výsledky řešení, ale celé procesy nejsou tak hladké, jak by se zprvu mohlo zdát. Můžeme se setkat i s různými limity, jež může přinášet samotná mediace a facilitace či legislativní ukotvení a také tyto způsoby řešení konfliktů můžeme využít v různých oblastech sporů. Proto, jsem si pro moji diplomovou práci vybrala téma: Místo mediace a facilitace v sociální práci.



Tato práce má poskytnout, jak teoretickou základnu týkající se mediace a facilitace, tak i názory některých mediátorů a facilitátorů na její využití a limity.

Cílem této diplomové práce je zjistit, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci.

Naplněním tohoto cíle se budou zabývat jednotlivé kapitoly jak v teoretické části, tak v části výzkumné. V teoretické části budou objasněny základní a důležité pojmy týkající se mediace a facilitace. Dále se kapitoly budou věnovat pojmu konflikt, vymezení mediace a facilitace v sociální práci a organizacím, které se zabývají těmito procesy. Následovat bude výzkumná část práce, kde nejdříve popíše metodologickou část výzkumu, cíl výzkumu a výzkumnou otázku. Následně budu interpretovat rozhovory s vybranými respondenty, kterými budou mediátoři a facilitátoři. Závěr diplomové práce bude věnován závěrům, ke kterým jsem došla v průběhu psaní této práce a díky rozhovorům s jednotlivými mediátory a facilitátory.

Tato diplomová práce bude čerpat z dostupné literatury jak v tištěné, tak i v elektronické podobě.

Téma mé diplomové práce jsem si vybrala, jelikož mě osobně zajímá, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci.

Dalším důvodem výběru tohoto tématu byl i fakt, že se o mediaci a facilitaci v sociální oblasti začíná projevovat čím dál tím větší zájem a že v mnoha případech je mediace využívána jako jedna z metod sociální práce.

# I. TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

V teoretické části se budu nejprve věnovat vymezení termínu sociální práce, který je vzhledem k tématu práce nezbytný. V práci se nebudu zabývat sociální práci jako celkovou, vymezím jen potřebnou oblast pro ukotvení celé práce. Dále se budu věnovat termínu konflikt, jeho příčinám a druhům, protože konflikt je právě častým důvodem, který předchází samotnému mediačnímu a facilitačnímu procesu.

Také se budu věnovat samotnému pojmu mediace, procesu mediace, principy, fázemi a také rolí mediátora, která je klíčovou v celém procesu. Nezbytnou kapitolou v mé práci je kapitola facilitace, ve které se budu snažit přiblížit proces facilitace a seznámit vás s rolí facilitátora. Tyto témata jsou pro mě klíčová a to vzhledem k cíli mé práce, kterým je zjistit, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci.

V závěrečné kapitole teoretické části se budu věnovat organizacím, které se zabývají mediací a facilitací.

## 1 Sociální práce

Ve své diplomové práci se nezabývám sociální práci jako celkovou, jde mi o ukotvení mediace a facilitace v sociální práci a to z tohoto důvodu, že jde o téma mé práce. Nejprve bych ráda vymezila co je to sociální práce a následně bych chtěla ukotvit mediaci a facilitaci v sociální práci.

### 1.1 Vymezení sociální práce

Sociální práce je jedna z pomáhajících profesí, kde hlavní náplní je pomoc lidem. Tato profese má stejně jako jiné profese svoji odbornost, ale na rozdíl od ostatních profesí zde hraje podstatnou a důležitou roli ještě další prvek, kterým je lidský vztah mezi pomáhajícím a klientem.

Sociální práce je dle Slovníku sociální práce (2008, s. 200 – 201) definována jako společenskovední disciplína a zároveň oblast praktické činnosti, jejímž cílem je odhalování, zmírňování, vysvětlování a řešení sociálních problémů.

Mezinárodní federace sociálních pracovníků (IFSW) definuje sociální práci jako profesi založenou na praxi a jako akademickou disciplínu, která podporuje sociální změnu a rozvoj, sociální soudržnost, zplnomocnění a osvobození lidí. Principy sociální spravedlnosti, lidských práv, kolektivní zodpovědnosti a respektu k rozmanitosti mají zásadní význam pro sociální práci<sup>1</sup> (Mezinárodní federace sociálních pracovníků, 2014 [online]).

### **1.1.1 Mediace jako způsob řešení problémů**

Mediace se v dnešní době čím dál tím více využívá v oblasti sociální práce a to jako jeden ze způsobů řešení problémů. Mediace může být využívána sociálními pracovníky při běžné sociální práci nebo přímo mediátory při řešení sporů.

Podle Holé (2003, s. 53) lze mediaci považovat za metodu řešení problémů člověka a to především proto, že se člověk obrátí o pomoc k mediátorovi či sociálnímu pracovníkovi a tím uskuteční první krok k řešení.

### **1.1.2 Mediace jako forma pomoci**

Mediace může být nejen způsobem, jak vyřešit problém, ale může být taky formou pomoci a to v určitých oblastech sociální práce, například při rodinné mediaci, o které se dozvíme více v podkapitole 5.1.2.

Úlehla (2005, s. 47) chápe tuto formu pomoci jako „pomoc nepomáháním“ nebo jako „pomoc ke svépomoci“, která je způsobem, který posiluje odpovědnost a plnou moc klienta hledat svá vlastní řešení.

### **1.1.3 Mediace jako jedna z metod sociální práce**

O propojení mediace a sociální práce u nás v České republice píše především Matoušek (2013, s. 155), který vidí mediaci jako jednu z možných metod sociální práce. Tvrdí, že jde o neformální a strukturovaný proces řešení konfliktů, při kterém mediátor pomáhá stranám sporu nalézt jejich zájmy a podporuje je v hledání společných

---

<sup>1</sup> Tato globální definice sociální práce byla schválena valnou hromadou IFSW a valnou hromadou IASSW v červenci roku 2014.

praktických a reálných řešení v bodech, které způsobily konflikt. Mediátor stejně jako sociální pracovník podporuje klienty a pomáhá jim hledat vhodná řešení.

#### **1.1.4 Facilitace jako způsob vedení a usnadňování komunikace**

Facilitace v sociální práci nachází své místo ať už při poradách, které jsou určitou formou práce s týmem, při diskusi mezi sociálními pracovníky nebo také při jednání s klienty. Facilitaci v sociální práci využívají především vedoucí pracovníci, kterými mohou být vedoucí oddělení, ředitelé, manažeři či metodici.

Facilitace je efektivní styl vedení komunikace využívající specifické principy, procesní postupy a zásadní facilitativní chování, které podporuje tvůrčí diskusi, jasné definování problémů, hledání a zvažování řešení a zodpovědné rozhodování a plánování ve skupině. Facilitace je specifický způsob vedení práce skupiny a využívá se tam, kde je potřeba spojit síly více lidí (Linhartová, 2008 [online]).

#### **1.1.5 Facilitace jako nástroj pro řešení problémů**

V oblasti sociální práce má facilitace své místo zejména ve spojení s případovými konferencemi, kdy tuto konferenci vede vyškolený facilitátor.

Matoušek (2008, s. 161) ve svém Slovníku sociální práce definuje případovou konferenci jako „*poradu věnovanou diskusi o případu, jíž se účastní členové rodiny, zástupci institucí, které mají s klientovými problémy něco do činění.*“

Mimo případovou konferenci lze facilitovat v sociální oblasti i běžné pracovní porady, kulaté stoly a další jiná jednání.

Jak již jsem zmínila výše, sociální práce se snaží o odhalování, zmírňování a řešení sociálních problémů. Právě zde vidím pojítka mezi mediací a facilitací v sociální práci. Právě díky těmto procesům můžeme reagovat a snažit se vyřešit určitý problém. Myslím si, že jde opravdu o procesy, jež mohou mít pozitivní vliv na klienty a jejich životní situaci a mohou být právě tím, co v daný moment potřebují. Vhodnou metodou, která může pomoci vyřešit problém nebo jej alespoň zmírnit.

## 2 Konflikt

Do této práce jsem zařadila kapitolu týkající se konfliktů a to především z důvodu, že právě sociální práce je disciplína, která se zabývá řešením sociálních problémů, jejich zmírňováním a snaží se na tyto problémy a konflikty vhodně reagovat.

Nejčastějším důvodem konfliktů mezi lidmi je špatná komunikace, protože těmto konfliktům je těžké se vyhnout a dalo by se říct, že je to i skoro nemožné, měli bychom se naučit tyto konflikty řešit účelně. Jedním z takových způsobů, jak účelně a efektivně řešit spory může být mediace a facilitace.

### 2.1 Definice konfliktu

Pojem konflikt je u nás, v českém prostředí vnímán spíše negativně. S tímto termínem si většina z nás vybaví nějakou neshodu, problém či boj. V jiných zemích lze konflikt vidět i jako určité posílení či impuls, ze kterého se můžeme něco nového naučit. Ovšem každý z nás vnímá konflikt odlišným způsobem, jinak jej prožívá a přiřazuje mu jinou důležitost.

Konflikt je z latinského *conflictus*, což značí srážku. Lze jej velmi jednoduše vnímat jako „*střet něčeho s něčím*“ (Plamínek, 1994, s. 13).

Holá (2003, s. 7) spatřuje ve významu konfliktu „*rozkol, nesoulad, disharmonii, což jsou situace a stavy, jimž se člověk ať vědomě nebo nevědomě brání. Pokud hovoříme o konfliktech, nelze zevšeobecňovat. Konflikt není ani dobrý ani špatný.*“

Podle mediátora a facilitátora Jiřího Plamínka (2012, s. 15) se dá říci, že konflikt je ohrožující faktor, který porušuje rovnováhu a stabilitu systému. Konflikt podle Plamínka (2012, s. 15) představuje faktor, který systém deekvilibrizuje, tedy uvádí do určité nerovnováhy nebo destabilizuje, tedy uvádí v labilitu a tím jej dynamizuje, nutí měnit se.

## 2.2 Druhy konfliktů

Existuje mnoho způsobů dělení konfliktů<sup>2</sup>, ale pro tuto práci nám bude užitečné pouze rozdělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob.

Dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob:

1. Intrapyschické či intrapersonální konflikty: jde o vnitřní a osobní konflikty jednotlivců.
2. Interpersonální konflikty<sup>3</sup>: konflikty mezi dvěma osobami.
3. Skupinové konflikty: tyto konflikty vznikají uvnitř skupiny, včetně případu konfliktu jednotlivce s vlastní skupinou.
4. Meziskupinové konflikty: ty probíhají mezi dvěma a více skupinami, včetně případu konfliktu s cizí skupinou (Holá, 2003, s. 12).

## 2.3 Příčiny konfliktů

Příčin a důvodů proč existují konflikty, je mnoho. Jak píše Potočková (2013, s. 67) za některými konflikty stojí odlišné cíle, za jinými osobnostní rozdíly nebo hodnotové systémy hlavních aktérů.

Podle Potočkové (2013, s. 67) lze rozlišit příčiny konfliktů podle několika rovin:

1. Vztahové: příčinou některých konfliktů může být špatná nebo nedostatečná komunikace mezi stranami, odlišná interpretace chování druhé osoby, přítomnost silných emocí či vliv stereotypních negativních představ.
2. Věcné: důvodem těchto konfliktů bývá často nedostatek či zkreslování potřebných informací, také odlišné názory na sdílení zdrojů, časové limitace a jiné priority.

---

<sup>2</sup> Podle počtu zúčastněných osob, podle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí (konflikty představ, konflikty názorů, konflikt postojů, konflikt zájmů) a podle dalších používaných kategorií, kde obvykle nejde o úplnou klasifikaci. Můžeme zde zařadit dělení konfliktů podle předmětu sporu a podle věku zúčastněných osob (Holá, 2003, s. 11 – 13).

<sup>3</sup> Někdy se pro toho dělení používá pojmu párové, dyadické konflikty (Holá, 2003, s. 12).

3. Hodnotové: jsou způsobené odlišnými základními životními postoji, morálkou, vírou či přesvědčením.

## 2.4 Způsoby řešení konfliktů

Způsob, kterým je řešen konflikt, je zásadní pro samotný výsledek konfliktu. V této podkapitole se budu věnovat způsobům řešení konfliktů, které Plamínek (2012, s. 41 – 43) rozlišuje podle dvou základních klíčových faktorů:

1. podle míry, do jaké účastníci konfliktu rozhodují o výsledku,
2. podle způsobu řešení.

Jedním z možných způsobů řešení konfliktů je **pasivita**. Pasivitou a nečinností můžeme řešit některé z konfliktů. Víme však, že některé věci, které včera vypadaly důležitě, mohou být dnes méně důležité a zítra zapomenuté. Nebezpečí hrozí v případě, kdy tímto způsobem řešíme nějaký ze své podstaty důležitý konflikt, například takový, který neposílí nás nebo naše vztahy.

Dalším ze způsobů řešení konfliktů je **delegace**, tedy přenesení zodpovědnosti či svěření konfliktu někomu jinému, například soudu, nadřízenému či expertovi. V tomto případě, tak jako u způsobu řešení konfliktu pasivitou, nekontrolujeme ani proces, ani výsledek řešení.

**Náhodou** či náhodným řešením nějakého konfliktu může být kupříkladu los. Jde tedy o určitou náhodnou volbu. U tohoto způsobu řešení konfliktů, již kontrolujeme i s protistranou proces řešení, to znamená, že rozhodujeme o tom, jak bude náhodná volba probíhat a kdy bude výsledek řešení známý. Jde vlastně o jakési delegování rozhodnutí na náhodu. Výhodou tohoto způsobu řešení konfliktů je rychlost a spravedlnost.

Dalším způsobem, jak vyřešit nějaký konflikt je **násilí**. Tak jako tomu bylo u náhody, i zde protistrany do určité míry rozhodují o řešení. Co se týče výsledku, tak na ten mají často jen omezený vliv. Ve vyspělé společnosti je násilí, jak už to fyzické, tak i psychické považováno za nevhodné a nepřijatelné a násilím dosažené výsledky jsou považovány za nelegitimní.

**Vyjednávání a projednávání** je nejvhodnějším způsobem, jak řešit konflikty. Protistrany kontrolují proces i výsledek řešení. Podstatou těchto způsobů řešení

konfliktů je jednání mezi protistranami a také přímá komunikace. Tento způsob řešení konfliktů není tak častý.

Poslední z možností řešení konfliktů je **mediace a facilitace**. Jde o podobné procesy, do kterých je zapojen neutrální a nestranný profesionál (mediátor a facilitátor) na proces přímého jednání mezi stranami konfliktu.

Tento nestranný a neutrální profesionál má určité právo usměřňovat proces jednání. Právo rozhodnout o výsledku řešení pozůstává stranám konfliktu.

Zásadní rozdíl mezi termíny mediátor a facilitátor je odvozen podle povahy konfliktu a podle míry kompetencí, které tento profesionál má. Mediátor má větší míru kompetencí oproti facilitátorovi, který usnadňuje komunikaci mezi protistranami a nabízí jim možné řešení. Pokud má řešený konflikt povahu sporu, jedná se o mediaci. V případě problému, jde o facilitaci.



## 3 Mediace

### 3.1 Definice mediace

V této podkapitole se budu snažit objasnit pojem mediace. Každý autor definuje mediaci odlišným způsobem, tudíž nemáme jednu jedinou a stejnou definici. Jednotlivé definice se od sebe liší, ale také v nich můžeme vidět určité spojitosti a podobnosti.

Mediace<sup>4</sup> se řadí k alternativním metodám řešení sporů<sup>5</sup> nazývaných také jako ADR (Alternative Dispute Resolution). ADR lze definovat jako „*alternativní řešení sporů v poměru k řešení sporů pomocí státních orgánů*“ (Raban, 2004, s. 3).

Samotný pojem mediace je odvozený od latinského slova *mediare*, což znamená zprostředkování. Tento termín se v českém prostředí pomalu usazuje a v současné době o mediaci projevuje zájem čím dál tím více lidí<sup>6</sup> (Potočková, 2013, s. 13).

Nejčastěji je mediace definovaná jako: „*Mediace je zásah do konfliktu třetí, neutrální stranou, která pomáhá konfliktním stranám ve vedení nebo řešení jejich sporu.*“ (Duffy, Grosch, Olczak, 1991, s. 22).

Holá (2003, s. 52) definuje mediaci podobně jako předchozí autoři, ale obohacuje svoji definici o podstatný prvek, kterým je komunikace. Ve své definici vyzdvihuje komunikaci jako důležitou součást procesu mediace. „*Mediace je metoda řešení konfliktu komunikací, při níž neutrální kvalifikovaná osoba pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání, jehož cílem je dosažení jejich spokojenosti s procesem i výsledkem řešení konfliktu.*“

Mediace je způsob zvládnání sporů – tedy těch konfliktů, které mají významnou emotivní, resp. vztahovou složku – za pomoci neutrálního procesního odborníka. Tohoto odborníka označujeme jako mediátora (Plamínek, 2013, s. 50).

---

<sup>4</sup> Mediace lze praktikovat ve dvou základních formách: facilitativní a evaluativní (hodnotící). Existují i další přístupy k mediaci, např. transformativní (Cholenský, 2013, s. 20).

<sup>5</sup> Dalšími formami ADR jsou: vyjednávání, rozhodčí řízení a neutrální ohodnocení.

<sup>6</sup> Velkou zásluhu na tom má i nedávno schválený zákon o mediaci, který umožňuje soudům doporučit nebo nařídít stranám konfliktu pokusit se domluvit prostřednictvím třetí strany – mediátora (Potočková, 2013, s. 13).

Všechny z uvedených definic obsahují srovnatelné atributy, kterými jsou nestrannost a neutrální pozice třetí strany, tedy mediátora a jeho pomáhající a podpůrná funkce. Tyto uvedené definice se od sebe mírně odlišují.

Poslední z definic uvedu zákonnou definici, kdy dle zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (§ 2) se mediací rozumí „*postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody.*“

Cílem mediace je dosažení oboustranné spokojenosti, jak s výsledkem, tak i s průběhem řešení mediovaného konfliktu. Úspěšná mediace končí uzavřením mediační dohody<sup>7</sup>, na jejímž obsahu se účastníci mediace společně dohodli. To je tedy oproti jiným řešením sporu vítězstvím pro všechny. Taková dohoda je jasně formulovaná, srozumitelná a uskutečnitelná. Na její podobě se podílejí všichni účastníci mediačního procesu (Centrum mediace a komunikace, 2014 [online]).

V této podkapitole jsem definovala, co je to mediace a také jsem se snažila o seznámení se samotným pojmem. Uvedla jsem několik z možných definic a to z důvodu, že jsem chtěla nastínit proces mediace. Některé z uvedených definic se shodují a některé odlišují. V těchto definicích můžeme zpozorovat i odraz osobnosti autora, jeho vlastní zkušenosti a znalosti.

V literatuře se tématem mediace ve velké míře zabývá autorka Holá, která o mediaci zpracovala několik publikací, na něž se v této práci odkazují. Ve svých publikacích Holá poukazuje na to, že propojení mediace a sociální práce není ještě dostatečně zkoumané a také poukazuje na to, že je třeba se tímto tématem zabývat, s čímž s ní souhlasím a kloním se k tomuto názoru.

---

<sup>7</sup> Dohoda obsahuje předmět jednání a detailní popis realizace jeho řešení, včetně postupu pro případ těžkostí, které mohou nastat vlivem vnějších okolností. Dohoda je následně stvrzena podpisy účastníků a mediátora. Dohoda obsahuje předmět jednání a detailní popis realizace jeho řešení, včetně postupu pro případ těžkostí (tzv. pojistky), které mohou nastat vlivem vnějších okolností. Dohoda je následně stvrzena podpisy účastníků a mediátora (Centrum mediace a komunikace, 2014).

## 3.2 Principy mediace

V této podkapitole se pokusím o seznámení se základními principy mediace, které vychází již z výše uvedených definic. Jejich řazení není dle důležitosti, všechny uvedené principy jsou nezbytné a důležité.

Potočková (2013, s. 56 – 61) uvádí, že základními principy mediačního procesu jsou dobrovolnost, mlčenlivost a neutralita.

### 3.2.1 Dobrovolnost

Jako první princip mediace uvádím dobrovolnost, kterou v mnoha publikacích naleznete na prvním místě při výčtu principů procesu mediace. Myslím si, že jde o jeden z velmi důležitých prvků mediace.

*„Dobrovolností v mediaci rozumíme svobodnou volbu stran v mediaci setrvat, přerušit nebo z ní odejít, přijímat rozhodnutí a uzavírat dohody“* (Potočková, 2013, s. 56).

### 3.2.2 Mlčenlivost

Dalším z principů mediačního procesu je mlčenlivost tedy jakási důvěra v mediátorovu mlčenlivost<sup>8</sup>. Díky mlčenlivosti mohou konfliktní strany sdělit i podstatné a důležité informace, které by v běžném sporu před autoritou zůstaly utajené.

Garance mlčenlivosti mediátora je stěžejním principem mediačního procesu a je také podpořena, tím, že mediátor nebude působit v roli svědka v případném soudním či jakémkoliv jiném řízení (Potočková, 2013, s. 57 – 58).

### 3.2.3 Neutralita

Jde o jakousi nezájatost a nestrannost, kdy se mediátor nepřiklání ani k jedné ze stran v konfliktu. Snaží se ke stranám přistupovat bez předsudků a sympatií.

---

<sup>8</sup> Povinnost zachovávat mediátorovu mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dozvěděl v souvislosti s mediací, stanovuje většina zákonných úprav mediace (Potočková, 2013, s. 58).

V případě, že by situaci nezvládal, měl by ihned odstoupit a předat případ kolegovi (Šišková, 2012, s. 69).

Dle Potočkové (2013, s. 61) není snadné definovat neutralitu. Často tento pojem splývá s termínem nestrannost. Mediátor je povinen dodržet nestrannost vůči všem účastníkům a nefavorizovat nikoho z přítomných ani se nepřiklánět k určité podobě řešení.

Holá (2011, s. 53 – 60) uvádí další možné principy mediace: dobrovolnost, důvěrnost a důvěra, změna soupeření na spolupráci, orientace na budoucnost, pochopení odlišností, alternativy – hledání nových možností, nestrannost a neutralita, svoboda rozhodování a převzetí zodpovědnosti.

Dle Šiškové (2012, s. 69) se mezi základní principy mediace řadí nestrannost, vyváženost, neutralita a nezávislost.

Všechny z výše zmíněných principů jsou v procesu mediace nezbytnými a důležitými. Autoři, kteří se zabývají mediací a na které ve své diplomové práci odkazují, se shodují především v základních principech a to: dobrovolnosti, mlčenlivosti, nestrannosti a neutrálnosti.

### **3.3 Směry v mediaci**

V průběhu mediačního procesu může mediátor využívat určitý mediační styl, se kterým může účastníky mediace seznámit dopředu. Výběr směru záleží na mediátorovi samotném, ale také se může odvíjet i od organizace ve které mediátor pracuje.

V dnešní době se v mediaci využívají především tři směry a to facilitativní mediace, evaluativní mediace a transformativní mediace (Šišková, 2013 [online]).

Podle Potočkové (2013, s. 62) se tyto směry mezi sebou liší podle toho, jak moc mediátor zasahuje do průběhu procesu a jak moc ovlivňuje výslednou podobu dohody mezi stranami sporu. Každý z těchto směrů má jak své zastánce či příznivce, tak své odpůrce.

#### **3.3.1 Facilitativní mediace**

Tento mediační směr je nejvíce rozšířeným a dá se říci, že i původním mediačním směrem. Zastává jej především Asociace mediátorů České republiky, kteří

provádí výcviky, jež jsou zaměřené na tento směr. Také je aktuálně nejvyužívanějším mediačním směrem mezi mediátory (Šišková, 2013 [online]).

Základními principy, na kterých stojí tento směr je to, aby strany sporu respektovali dohodu jako výsledek dojednaného řešení a aby došlo k vzájemnému porozumění za účasti třetí neutrální strany (Šišková, 2013 [online]).

Tento styl velmi omezuje vyjadřování mediátora ať už to k podávání vlastních návrhů a doporučení či k podobě řešení sporu. Podle vyhraněných facilitativních mediátorů je nepřijatelné, aby se mediátor jakkoli vyjadřoval k obsahu sporu, protože právě vyslovením svého vlastního názoru ohrožuje jak svoji neutralitu a nestrannost, tak může navést strany k nesprávnému řešení (Potočková, 2013, s. 63).

### **3.3.2 Evaluativní mediace**

Evaluativní směr mediace se postupně začal rozvíjet se zapojením mediátorů, jejichž profese byla z řad právníků, ekonomů a zástupců technických profesí. Evaluativní mediátoři často přestávají být neutrální a vyjadřují se k obsahu sporu či k případnému návrhu řešení. Často se jedná o situaci, kdy se strany nemohou dohodnout (Potočková, 2013, s. 63).

Evaluativní mediátoři přebírají roli evaluátorů neboli hodnotitelů a to s ohledem na témata stran. Jejich rolí v evaluativním procesu je sledovat a spojovat fakta, která zvažuje, porovnává a posuzuje i s pravděpodobnými důsledky pro život zúčastněných stran (Šišková, 2013 [online]).

Tento přístup připouští, že mediátor svými znalostmi, zkušenostmi a nadhledem může najít a také často nachází lepší řešení než účastníci sporu. Ovšem samotné rozhodování je nadále v rukou klientů (Plamínek, 2013, s. 71).

Tato mediace je založena na faktu, že na konflikt se pohlíží z jiného úhlu a to tak, že se rámec a téma zužují a účastníci jsou více pasivní. Také velmi často dochází k řešení ve formě vítěz versus poražený, což u facilitativní mediace jde především o vzájemné porozumění a dohodu, kterou budou respektovat obě strany sporu (Šišková, 2013 [online]).

### 3.3.3 Transformativní mediace

Tento mediační směr je nejnovějším směrem v mediaci. Posiluje pravomoci stran a vychází z poznání jejich potřeb, zájmů, hodnot a pohledů. Snaží se o to, aby účastníci sami co nejvíce pochopili a aby se jejich vztahy díky mediaci změnily. Částečně navazuje na facilitativní mediaci a bývá zde zařazována rodinná mediace<sup>9</sup>. V tomto směru je účastník mediace plně podporovaný a sám odpovídá za řešení (Šišková, 2013 [online]).

Podle Zumeta (2004, s. 8) *„kritici facilitativní a transformativní mediace říkají, že je příliš dlouhá a obvykle končí bez konkrétního výsledku. Ujasněním mnohých informací a témat se lidé často zklidní, uvědomí si sílu vztahu, který mezi nimi funguje a jsou pak sami schopni řešit nové situace. Kritici se obávají, že výsledná řešení mohou být mimo právní normy a rámce a že mediátor mnohdy nemůže podporovat „slabší“ ze stran, a metoda je tudíž méně „férová“ (cit dle Šišková, 2013 [online]).*

Co se týče využití směrů mediace v sociální práci, tak převládá facilitativní s transformativním směrem. Evaluativní směr není tolik využívaným a to z důvodu hodnotícího postoje mediátora, z čímž mnozí z autorů nesouhlasí. Také nesouhlasí s tím, že by měl mediátor zasahovat do obsahové stránky sporu a sdílet ze stranami konfliktu vlastní zájmy, názory či postoje. Ovšem každý z uvedených mediačních stylů má své příznivce i své odpůrce. V mnohém záleží na osobnosti mediátora a na organizaci pod níž samotný mediátor vykonává mediaci, protože i to ovlivňuje výběr a způsob mediačního směru.

Já osobně se kloním ke směru facilitativně-transformativnímu a to především z důvodu, že si myslím, že v některém případě je lepší využít facilitativní směr, kdy mediátor klade otázky účastníkům procesu, dává jim strategie a více řídí celý ten proces. Ovšem na druhou stranu vidím velký význam ve využití transformativního směru, kdy se klientům nechává větší volnost, mediátor není tolik direktivní a nekladou se jim otázky v takové míře jako u facilitativního směru a kde se nepoužívají nějaké techniky a strategie. Osobně bych volila mezi těmito dvěma směry a určitě by se moje volba odvíjela od typu řešeného problému a od typu klientů.

---

<sup>9</sup> V rodinné mediaci se tento směr nejčastěji využívá v případě, kdy se rodiče rozvádí, nebo když se partneři rozcházejí, ale jejich role rodičů nadále zůstává a měli by ji plnit (Šišková, 2013 [online]).

V literatuře jsem se dočetla poměrně mnoho informací o facilitativní a evaluativní mediaci, ale co mi v literatuře chybělo, bylo zastoupení transformativního směru. Autoři se věnují pouze facilitativnímu a evaluativnímu stylu, o transformativním se pouze okrajově zmiňují. Možná je to tím, že jde o novější směr mediace.

### **3.4 Fáze mediace**

V této podkapitole se pokusím přiblížit jednotlivé fáze mediace. Mediační proces je procesem strukturovaným, to znamená, že je rozdělen do několika kroků, které tvoří celkový proces mediace.

Každý mediátor by tuto strukturu měl znát, ale záleží pak na něm samotném, zda ji bude v praxi praktikovat striktně nebo flexibilně. Myslím si, že je lepší reagovat pružně dle potřeb klientů a o strukturu se jen opírat, tak aby nám byla vodítkem.

V odborné literatuře je možné najít mnoho různých rozdělení mediačního procesu do čtyř, ale také do dvanácti fází (Moore, 2003, s. 68 – 69).

Pro přehled uvádím výběr několika členění, ale z důvodu výběru mého tématu a cíle mé diplomové práce tyto fáze nebudu detailněji popisovat.

Matoušek a kol. (2003, s. 143 – 147) rozlišují fáze mediace na:

1. příprava,
2. zahájení,
3. mediátoři naslouchají stranám,
4. strany naslouchají jedna druhé,
5. hledání možných řešení,
6. dosažení dohody.

Fáze mediace dle Holé (2011, s. 119):

1. zahájení mediace,
2. získávání informací,
3. porozumění zájmům,
4. hledání řešení,
5. vytváření a sepsání dohody,

## 6. závěrečné slovo.

Tento typ fázování je nejčastěji používaný u nás v České republice. Vychází z amerického fázování a využívá je, jak jsem již zmínila výše autorka Holá.

Potočková (2013, s. 113) dělí fáze mediačního procesu na:

0. předmediační fáze,
1. zahájení mediace,
2. sběr informací,
3. hledání řešení,
4. společné vyjednávání,
5. tvorba dohody.

Co se týče dělení fází dle Potočkové (2013, s. 112) tak ta oproti ostatním autorům zařazuje do členění i předmediační fázi<sup>10</sup>. Do této fáze patří vše, co se stane před samotným zahájením a začátkem mediačního procesu. To znamená, že jde například o posouzení vhodnosti sporu k mediaci, rozhodnutí se pro vstup do mediace, dohodnutí podmínek mediace a příprava stran k mediaci.

Způsob členění fází je u všech autorů velmi podobný, liší se jen malými odchylkami či odlišnými formulacemi názvů fází. V zásadě jde o podobné dělení, každý z autorů ovšem používá způsob, který mu nejvíce vyhovuje.

### 3.5 Role mediátora

Jak jsem již nastínila v podkapitole 3.1 Definice mediace, důležitou roli v procesu mediace hraje přítomnost třetí strany, nestranné strany, kterým je osoba mediátora. Úkolem mediátora není konflikt za dohadující se strany rozhodnout a vznést obvinění, tak jako o tom rozhoduje soudce či rozhodce.

Úkolem mediátora je stanovit pravidla jednání a program jednání, moderovat a „tlumočit“ situaci, tak aby pročistil komunikační kanály mezi jednajícími, také

---

<sup>10</sup> Z pohledu mediátora jde o fázi získávání prvních informací o sporu, jeho účastnících a právě v této fázi se pokládají základy mediace a tvoří se důvěra k mediátorovi (Potočková, 2013, s. 112).



pracovat s informacemi a analyzovat zájmy protistran. Mediátor nerozhoduje o věci, o té rozhodují účastníci sporu (Plamínek, 1994, s. 125 – 126).

Mediátor je osoba, která vstupuje do sporu zvenčí, je nezávislá a neutrální. Osoba mediátora podporuje klienty v hledání společné smírné cesty a vytvoření vzájemně přijatelné dohody. Mediátor spor neposuzuje ani nerozhoduje. Ti jež rozhodují o výsledku sporu, jsou samotní účastníci (Holá a kol., 2013, s. 100).

Role mediátora a role sociálního pracovníka si jsou v mnohém podobné. Honeyman (dle Brzobohatý in Holá, 2013, s. 75) připisuje mediátorovi kompetence, kterými jsou: **zjišťování** (hledání a zjišťování relevantních informací), **empatie** (důležitý je zájem o klienta a také pozornost k potřebám ostatních), **nápaditost k řešení problémů** (usilování o společná řešení a o vytváření různých návrhů směřujících k dohodě), **prezentační dovednosti** (účinná komunikace, ať už verbální či neverbální), **rozptýlení** (efektivní snižování napětí za pomoci přesměrování pozornosti), **řízení interakcí** (účinné vedení a řízení konfliktů mezi klienty), **všeobecný přehled** (znalosti o různých tématech).

Mediátor by měl být vyškolený profesionál se specifickými dovednostmi, odbornými znalostmi a také zkušenostmi.

Vyhláška Ministerstva spravedlnosti ČR č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátora, stanoví způsobilost osob, které vykonávají funkci mediátora podle zákona č. 202/2012 Sb. Stanovuje náležitosti zkoušky zapsaného mediátora, a to jak pro zkoušku základní, tak pro zkoušku v rodinné mediaci. Dále vyhláška definuje okruh nezbytných odborných znalostí a dovedností, kterými se uchazeč o zápis do seznamu mediátorů vedeného Ministerstvem spravedlnosti musí prokázat (Veteška, 2015, s. 136).

Mezi základní způsobilosti k právním úkonům patří:

1. bezúhonnost,
2. získání vysokoškolského vzdělání v magisterském nebo navazujícím magisterském studijním programu,
3. úspěšné složení zkoušky mediátora<sup>11</sup> (Veteška, 2015, s. 136)

Kromě vzdělání a odborných znalostí musí mít mediátor také určité osobnostní předpoklady, kterými jsou například komunikační dovednosti a pozitivní myšlení.

---

<sup>11</sup> Nesmí být starší tří let.

Holá (2011, s. 217) uvádí, že můžeme osobnostní předpoklady mediátora považovat za kombinaci nadání, osobních hodnot, intuitivní tvořivosti a komunikačních dovedností.

Také uvádí, že komunikační dovednosti, zejména schopnost vyjednávání, hrají nezbytnou a důležitou roli v celém procesu mediace.

## **3.6 Zákon o mediaci**

V českém právním systému je mediace ukotvena v zákoně č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů. Legislativní ukotvení institutu mediace bylo dovršeno v květnu 2012, kdy Parlament schválil zákon o mediaci a následně nabyl své účinnosti dne 1. 9. 2012 (Potočková, 2013, s. 28).

### **3.6.1 Důvody k přijetí zákona o mediaci**

K přijetí zákona o mediaci přispělo několik důležitých okolností. Především to byla povinnost České republiky, která je členem EU, aplikovat směrnici Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech, a to do 21. 5. 2012. Pro legislativní ukotvení mediace přispěly i pozitivní zkušenosti z ostatních zemí, kde právní úprava vedla k podpoře praktického využití a k následnému odlehčení obecných soudů (Potočková, 2013, s. 32).

Dalším důvodem přijetí tohoto zákona bylo rozšíření možnosti mimosoudního řešení sporů, a jak jsem zmínila výše, tak i odlehčení obecným soudům, které jsou každoročně zavalovány zvyšujícím se nápadem civilních žalob (Mandát, 2012 [online]).

### **3.6.2 Obsah zákona o mediaci**

Dle zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (§ 2) se mediací rozumí: *„postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody“*.

Tento zákon upravuje výkon a účinky mediace prováděné zapsanými mediátory<sup>12</sup>. Jde o mediátory, kteří získali oprávnění k výkonu své činnosti, tedy mediace, u Ministerstva spravedlnosti ČR.

Zákon definuje termín mediace, způsoby jejího zahájení<sup>13</sup>, podmínky odmítnutí<sup>14</sup>, ukončení mediace<sup>15</sup> a mediační dohodu.

Mediační dohodu uzavírají všechny strany konfliktu. Jejími náležitostmi jsou: podpisy stran konfliktu a datum uzavření mediační dohody, které doplní mediátor. Také podpis mediátora, kterým se stvrzuje, že mediační dohoda byla uzavřena v rámci mediace (Zák. č. 202/2012 Sb. o mediaci a o změně některých zákonů, v platném znění, § 7).

Dále zákon stanovuje výkon činnosti mediátorů, kvalifikační předpoklady, povinnosti mediátorů<sup>16</sup>, odměnu a náhradu nákladů mediátorů a upravuje nad jejich činností dohled.

---

<sup>12</sup> Jde o označení, které je mediátor povinen používat při výkonu činnosti mediátora. Označení „zapsaný mediátor“ nebo „zapsaná mediátorka“, ani od nich odvozené tvary slov, nemá právo používat jiná osoba (Zák. č. 202/2012 Sb. o mediaci a o změně některých zákonů, v platném znění, § 11).

<sup>13</sup> Mediace je zahájena uzavřením smlouvy o provedení mediace. Jde o písemnou smlouvu mezi spornými stranami a nejméně jedním mediátorem (Zák. č. 202/2012 Sb. o mediaci a o změně některých zákonů, v platném znění, § 4).

<sup>14</sup> Mediátor může odmítnout uzavření smlouvy o provedení mediace, pokud je narušena nezbytná důvěra mezi ním a některou ze stran konfliktu a také pokud existuje důvod pochybovat o jeho nepodjatosti (Zák. č. 202/2012 Sb. o mediaci a o změně některých zákonů, v platném znění, § 5).

<sup>15</sup> Ukončení mediace může nastat, v případě kdy mediátor ukončí již zahájenou mediaci, jestliže vznikne důvod pochybovat o jeho nepodjatosti, nebo se strany konfliktu s mediátorem nesešly déle než 1 rok. Mediace také může ukončit, pokud byla narušena důvěra mezi ním a některou ze sporných stran, popřípadě pokud některá ze stran konfliktu nesložila sjednanou zálohu. Mediace končí uzavřením mediační dohody, doručením písemného prohlášení mediátora všem stranám konfliktu, že mediace je ukončena z některého důvodu uvedeného v odstavci 1 nebo 2, okamžikem, kdy je mediátorem doručeno ostatním stranám konfliktu písemné prohlášení jedné ze stran konfliktu, že v mediaci nebude nadále pokračovat, souhlasným písemným prohlášením všech stran konfliktu o ukončení mediace podepsaným mediátorem, uplynutím doby stanovené ve smlouvě o provedení mediace, pozastavením oprávnění k výkonu činnosti mediátora nebo vyškrtnutím mediátora ze seznamu, smrtí, prohlášením za mrtvého nebo zánikem jedné ze stran konfliktu, nebo smrtí mediátora nebo jeho prohlášením za mrtvého (Zák. č. 202/2012 Sb. o mediaci a o změně některých zákonů, v platném znění, § 6).

<sup>16</sup> Zákon o mediaci definuje povinnosti mediátorů, jako jsou například: mlčenlivost, nestrannost, nezávislost, odborná péče a další.

Tento zákon upravuje mediaci a postavení mediátora v netrestní oblasti: v oblasti rodinných, sousedských, partnerských, komunitních, spotřebitelských, obchodních a pracovněprávních sporů.

## 4 Facilitace

### 4.1 Definice facilitace

Když mluvíme o facilitaci, máme na mysli řešení určitého problému a jednání mezi skupinami. Člověk, který vede facilitaci, je nazýván facilitátorem a stejně jako mediátor je nestrannou a kvalifikovanou osobou, která vede celý proces facilitace.

Asociace mediátorů České republiky (2011 [online]) uvádí, že: *„facilitace je technika, která umožní dovést skupinu k cíli porady či složitého jednání navzdory úskalí neefektivní komunikace, nedorozumění a nejasností mezi účastníky.“*

Pokud se spor týká více stran, či členů týmu, pak je vhodnou technikou právě facilitace. Stejně jako v mediaci, zde třetí strana, kterou je facilitátor pomáhá a usnadňuje procesně tomu, aby se lidé slyšeli a dohodli. Společným znakem jak mediace tak facilitace je nejenom výsledek, tedy dohoda o řešení problému, ale i obnovení vztahu a komunikace mezi znesvářenými stranami (Asociace mediátorů České republiky, 2011 [online]).

Podle Šiškové (2005, s. 3) hovoříme o facilitaci, jedná-li se o vedení týmu, řešení problému a jednání mezi skupinami, také v případě usnadnění řešení konfliktu nebo vedení složitého dialogu ve skupině rovněž za pomoci prostředníka profesionála.

Cílem procesu facilitace je dohoda mezi přítomnými, která je odrazem a jakýmsi „zrcadlem“ jejich potřeb, zájmů a možností. Tato dohoda je všem zúčastněným srozumitelná, reálná, plnitelná a také naplňuje cíl setkání (Ekariera+, [online]).

Doktorka Bohumila Baštecká mluví o facilitaci, jako o metodě, která je vhodnou proto, aby lidé byli zodpovědní za svůj cíl. *„Tato metoda je dobrá na to, aby lidé byli angažováni na řešení. Aby jen neseseděli a nečekali, že to za ně někdo vyřeší. Aby vzali cíl za svůj,“* (cit dle Pastorek, 2011 [online]).

Facilitací se v české literatuře zabývá především Plamínek, který nejen v jedné ze svých publikací popisuje celý proces facilitace. Co mi však v literatuře osobně chybělo, bylo ukotvení facilitace případových konferencí. Mnoho informací jsem našla díky internetovým článkům, ale žádná z publikací se této problematice nevěnuje detailněji.

## 4.2 Principy facilitace

Mezi principy facilitace lze zařadit, tak jako u procesu mediace: dobrovolnost, tedy svobodnou volbu zvolení facilitace, mlčenlivost, tedy důvěru ve facilitátorovu mlčenlivost a neutralitu, kde jde o jakousi nezájatost a nestrannost facilitátora.

Tyto principy blíže a detailněji nepopisuji, jelikož jsem se jimi zabývala v kapitole 3.2 Principy mediace.

## 4.3 Techniky facilitace

Tyto techniky lze podle Holé (2003, s. 127) nazývat také technikami tvůrčího myšlení. Mezi ně se nejčastěji řadí: brainstorming, heuristika, synektika, morfologie, metoda srovnávání a spojování. Dalšími z technik, které lze při facilitaci využít je kladení otázek, které mohou mít podobu otevřených, uzavřených nebo vyjasňovacích otázek, dále to může být shrnování tématu, toho, o čem se mluvilo či určité pokyny, které něco připomínají. Pro uvolnění napjaté atmosféry se využívají i komentáře, které mohou mít podobu odlehčujícího či humorného komentáře. Zde je důležité dávat si pozor na to, aby humor nezastínil obsahovou stránku.

Ve své práci se následně budu věnovat prvním třem technikám, jež jsem výše zmínila, protože cílem mé práce není poskytnout vyčerpávající seznam technik facilitace.

Podle Šiškové (2012, s. 82) je nejčastěji využívanou technikou facilitace **brainstorming**, který patří k základům efektivní komunikace. Jedná se o techniku, která pomáhá shromáždit velké množství nápadů, myšlenek a definic během krátké doby. Díky brainstormingu můžeme najít nová a nezvyklá řešení, informace, nápady nebo přístupy.

Šuleř (1995, s. 117) také uvádí, že brainstorming nám umožňuje překonat naše vlastní psychické a sociální bariéry, kterými jsou autocenzura, ješitnost, tendenčnost, strach z kritiky a nedostatek sebedůvěry.

Podle Holé (2003, s. 127) je další technikou **heuristika**, která využívá otázky typu: „Existuje něco jiného?“ nebo „Co se zde dá změnit?“. Tyto otázky mají především povahu kvantitativní (zmenšit – zvětšit), časovou a prostorovou, alternativní (kdo, co

může nahradit něco, čím), dramaturgickou (mohou se jednotlivé části vyměnit za jiné), perspektivní (převrácení z negativního na pozitivní) a kombinační (co lze sloučit).

**Synektika** může být další technikou, kterou lze v procesu facilitace využít. Také v synektice, stejně jako u brainstormingu je cílem dosáhnout tvořivého řešení, ale výrazněji zde vystupuje směr a struktura. Ve synektice jde o vědomou výměnu názorů, která vede k rozvoji nových nápadů a k řešení problému (Holá, 2003, s. 128).

## 4.4 Fáze facilitace

Proces facilitace se skládá ze sedmi fází, kterými jsou:

1. příprava,
2. agenda,
3. zahájení,
4. vedení,
5. uzavření,
6. výstupy,
7. vyhodnocení setkání (Educo Centrum, 2015 [online]).

První fází facilitace je samotná příprava celého procesu, která trvá minimálně dvakrát tak dlouho jako sama facilitace. Facilitátor si se zadavatelem domluví cíl jednání a také časový harmonogram<sup>17</sup> spolu s počtem účastníků a jejich oblastmi kompetence. Jednání se zadavatelem bývá často opakované. Upravuje se cíl, program, časový rámeček a počet účastníků.

Na základě opakovaných jednání si facilitátor připraví:

1. cíl a program setkání,
2. časový harmonogram s technikami, které použije (Ekariera+, [online]).

---

<sup>17</sup> Slouží facilitátorovi k dodržení dohodnutého času, připravení pomůcek pro jednotlivé techniky a pro ověření si, zda umí jednotlivé techniky dobře zadat.

## 4.5 Role facilitátora

Facilitátor je odborník na vedení rozhovoru, protože pracuje s pravidly, vrací účastníky k tématu, zajišťuje, aby každý měl právo se vyjádřit. Také podněcuje skupinu, aby rozhodla na základě zvolených a objektivních kritérií a nikoliv rychlým a neprodiskutovaným návrhem (Šišková, 2005, s. 5).

Facilitátor je odborník, který je zodpovědný za proces dorozumívání, ale není zodpovědný za výsledky řešení (Komora mediátorů a facilitátorů České republiky, 2012 [online]).

Facilitátor je profesionál na stanovení cíle schůzky, programu a procesu facilitace. Obsah výsledku a dohody, je věcí účastníků facilitace. Facilitátor je osobou, která neřeší, neradí a nesoudí (Ekariera+, [online]).

## 4.6 Možnosti facilitátora

Facilitátor musí mít vždy na paměti, že jeho úkolem není řešit problém, ale usnadnit komunikaci mezi danými účastníky. Plamínek (1994, s. 167-174) se ve své publikaci zabývá některými z možností, jak toho dosáhnout:

Jednou z možností může být **efekt bumerangu**, kdy jde o to, že facilitátor vrátí otázku, kterou vyřkl některý z účastníků, zpět do skupiny.

Další možností může být **pojmenování problémů**, kde se vyplácí upřímnost. Pokud vznikne problém během projednávání, je třeba jej pojmenovat.

**Péče o orientaci** je velmi důležitým a nezbytným požadavkem, aby se účastníci orientovali v každém okamžiku projednávání, aby toho bylo dosaženo, je na facilitátorovi, aby jasně stanovil strukturu projednávání a taky aby připomínal a opakoval, co se projednává v dané fázi a co bude následovat.

**Řešení po krocích**, jde o rozdělení složité problematiky do několika menších částí a tím vznikne zpřehlednění celého procesu. Tyto menší části se řeší postupně, krok po kroku a následně se uzavírají a postupuje se k dalšímu.

Další z možností mohou být **otevřené otázky**, na které nelze odpovědět ano nebo ne. Jde o otázky, které podporují tvůrčí myšlení.



**Cílená otázka** je vhodná pro pevnější vedení facilitace a je cíleně určena dané osobě. Plamínek uvádí, že tyto otázky mohou být nebezpečné a to z důvodu, že jsou návodné, proto bychom jimi měli šetřit.

**Souhlas místo obrany**, facilitátor musí zabránit osobním sporům mezi účastníky, je-li napaden on, je často lepší přijmout námitku než se bránit a vysvětlovat své chování.

**Společný zápis** může být velmi nápomocný pro všechny účastníky procesu a může jim tak pomoci v orientaci během projednávání. Jde například o zápis na tabuli, tak aby všichni viděli, co se projednává.

**Mimoverbální prostředky a povzbuzování** mohou obohacovat celý proces. Povzbuzovat můžeme jak jednotlivé účastníky, tak celou skupinu. Povzbuzování vede k větší aktivitě v rámci diskuse.

Poslední z možností, kterou Plamínek uvádí, je **humor**. Pomáhá při odlehčení situace nebo v případě nudného a dlouhého jednání. Nemělo by se ho však využívat na úkor účastníků ani na úkor tématu.

## **5 Mediace a facilitace v sociální práci**

Mediace a facilitace jsou procesy, které najdou své uplatnění v mnoha oblastech využití. Tyto oblasti se odvíjí samozřejmě od typu konfliktu, počtu stran v konfliktu a také podle role osob, jež se daného konfliktu účastí.

Jedním z autorů, který poukazuje na propojení a souvislost těchto procesů se sociální prací je Matoušek (2013, s. 151 – 165), který ve své publikaci uvádí, že mediace je jednou z metod sociální práce, jež je v některých případech využívána sociálními pracovníky.

Mediace motivuje lidi učit se měnit své postoje a chování, pomáhá jim stanovit reálné cíle a najít nové přístupy ke starým problémům. Také se snaží vést lidi od negativních zážitků k vyjádření svých pocitů a k pozitivnímu chování, vede je k samostatnosti a schopnosti samostatně rozhodovat o jejich životech. Právě v tomto vidí Matoušek (2013, s. 165) propojení a souvislost mezi mediací a sociální prací.

Roberts (2008, s. 15) ve své publikaci uvádí, že rozdíly mezi mediací a sociální prací nejsou skoro patrné. Možná jen mezi zprostředkováním mediace a sporným právním systémem, ale nepřikládá tomuto rozdílu velký význam. Zdroje sociálního pracovníka vidí v zaměstnavateli, v právu a v odborných dovednostech a znalostech.

Z dostupných zdrojů jsem zjistila, že někteří autoři vnímají mediaci jako metodu sociální práce a také jí tak ve svých publikacích popisují. Ovšem jiní autoři popisují mediaci jako techniku, která je využívána v rámci některé z metod.

Holá (2013, s. 122) poukazuje na to, že je zapotřebí hlouběji zkoumat propojení mediace a sociální práce. Také poukazuje na to, že doposud nebylo toto téma důkladněji a detailněji popsáno v české literatuře.

Mým úkolem není zmapovat všechny typy konfliktů a problémů, které mediace a facilitace řeší, ale seznámit vás s oblastmi, které jsou využívány a které se řeší v rámci sociální práce.

### **5.1 Oblasti využití v sociální práci**

Co se týče oblastí využití v rámci sociální práce, tak se mediují a facilitují především konflikty mezi rodinami, ve vzájemném soužití členů rodiny, mezi

skupinami obyvatelstva, se zástupci neziskového sektoru, státní správy a samosprávy a také konflikty na mezinárodní úrovni (Potočková, 2013, s. 34).

### **5.1.1 Pracovněprávní vztahy**

V této oblasti jde především o řešení různých neshod mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. K nejčastěji mediováným a facilitovaným sporům patří například neshody ohledně ukončení pracovního poměru, nespokojenost s pracovním zařazením, rozpory v týmu nebo managementu a nedostatečné platové ohodnocení (Potočková, 2013, s. 35).

### **5.1.2 Rodinná mediace<sup>18</sup>**

Mediace v této oblasti je nejrozšířenějším druhem mediace. V rodinné mediaci se řeší spory, které vznikly v rámci rodiny ze vzájemného soužití. Jde například o neshody v oblasti výchovy dětí, ve správě majetku a financí či v rozdělení majetku. Nejrozšířenější skupinu těchto konfliktů a neshod tvoří konflikty, které jsou spojeny s odloučením partnerů (Potočková, 2013, s. 37).

Mediátor vstupuje v rodinné mediaci do sporu většinou později, až poté co se klientům samotným nepodařilo vyřešit konflikt. Cílem rodinné mediace je ustálení poměru rodičů i dětí (Holá, 2011, s. 193).

Holá a kol. (2014, s. 114) dále uvádí, že dalším z cílů rodinné mediace je *„nabídnout komunikační prostor pro řešení rodinných konfliktů, a tím předcházet rodinným dysfunkcím. Cílem je rovněž zlepšit rodinné vztahy, přistoupit k nim odlišným způsobem a pomoci objasnit a odstranit problémy či nedorozumění.“*

### **5.1.3 Komunitní mediace**

Do této oblasti se řadí velké množství konfliktů, které vznikly ze vzájemného spolužití obyvatel. Jde například o konflikty mezi občany, sousedské vztahy, konflikty

---

<sup>18</sup> Někdy se můžeme setkat se zaměněním pojmu rodinné mediace za termín rozvodová mediace, která je ale pouze podskupinou mediace rodinné (Potočková, 2013, s. 37).

mezi občany a organizacemi či institucemi (obec, škola, firma). Do komunitní mediace spadají i internetnické rozpory (Potočková, 2013, s. 37 – 38).

#### **5.1.4 Mezinárodní mediace**

Podle Potočkové (2013, s. 39) je mezinárodní mediace, tedy mediace mezinárodních konfliktů a sporů specifickou oblastí mediace. Nejaktivnějším mediátorem je Organizace spojených národů<sup>19</sup>, která mediuje mnohé spory. Dále jsou velmi aktivními mediátory v této oblasti Norsko a USA.

Z výzkumů plyne, že mediátory jsou především neutrální státy (60 %), mezinárodní organizace (35 %) a nevládní neziskové organizace a soukromé osoby (Potočková, 2013, s. 39).

#### **5.1.5 Facilitace porad v sociální práci**

Facilitace nejen v sociální práci nachází své místo především na poradách, při práci s týmem, ale i při dalších jiných jednáních. Specifickou oblastí v sociální práci je facilitace případových konferencí.

Facilitace je specifickým způsobem, jak vést práci skupiny lidí a využívá se tam, kde je potřeba spojit síly více lidí (Linhartová, 2008 [online]).

#### **5.1.6 Facilitace případových konferencí**

Případové konference v různých formách tvoří základ případové sociální práce. Pozitivně jsou zde hodnoceny především změny ve vnímání postavení rodičů a to ve smyslu, že se více zapojují do procesu změny, zlepšení vztahu k pomáhajícím či ve vztahu k odborníkům. Účastníky konference mohou být všichni, kdo mají právo nebo povinnost vystupovat k ochraně a zájmu dítěte, tedy rodiče nebo jiné osoby, které jsou odpovědné za výchovu, další členové rodiny, nestátní organizace, škola, lékař a jiní. Výstupem konference je individuální plán péče o dítě a rodinu. (Tarabová, 2012 [online]).

---

<sup>19</sup> V chartě OSN je mediace uvedena jako jedna z mírových metod řešení sporů (Potočková, 2013, s. 39).

## **6 Organizace zabývající se mediací a facilitací**

### **6.1 Asociace mediátorů České republiky**

Asociace mediátorů České republiky je člen sítě Světového fóra mediátorů. Jde o nevládní organizaci, která byla založena skupinou mediátorů, facilitátorů a trenérů v r. 2000 a svoji činnost zahájila na počátku roku 2001. Většina jejích členů jsou zkušení odborníci, držitelé řady mezinárodních certifikátů v oblasti komunikace, řešení konfliktů, vyjednávání a mediace (Asociace mediátorů České republiky, 2011 [online]).

Asociace mediátorů České republiky sdružuje jak profesionální i dobrovolné mediátory, tak i laickou veřejnost, podporující myšlenku mimosoudního způsobu řešení konfliktů a rozvoje mediačních služeb (Šišková, 2005, s. 20).

#### **6.1.1 Poslání a cíle asociace**

Asociace mediátorů České republiky zaměřuje svoji působnost na:

- vysokou profesionální úroveň poskytovaných mediačních a facilitačních služeb,
- vzdělávání profesionálních i dobrovolných mediátorů formou interaktivního výcviku dle vzdělávacích standardů,
- udělování certifikátů akreditovaným mediátorům AMČR dle kritérií akreditační komise,
- udělování certifikátů akreditovaným lektorům v oblasti řešení konfliktů dle kritérií vzdělávací komise,
- poskytování mediačních služeb a poradenství v oblasti řešení konfliktů, včetně interetnických a vyjednávání,
- školení institucí a jednotlivců v technikách efektivní komunikace, mimosoudního vyjednávání, prevence a řešení konfliktů včetně, interetnických, dále mediace, facilitace včetně supervize, konzultační a poradenské činnosti,
- informování laické i odborné veřejnosti, spolupráci se sdělovacími prostředky, spolupráci s dalšími organizacemi v oblasti propagace a šíření mediace,
- vydání, přijetí a garanci etického kodexu mediátora, profesních a vzdělávacích standardů mediátora,

- udržování kontaktů a výměnu zkušeností s dalšími asociacemi či sdruženími mediátorů ve světě,
- ochranu akreditovaných mediátorů - členů AMČR,
- ochranu klientů, kterým byla poskytnuta mediační služba akreditovaným mediátorem AMČR (Asociace mediátorů České republiky, 2011 [online]).

### **6.1.2 Etický kodex Asociace mediátorů České republiky**

Asociace mediátorů České republiky se řídí Etickým kodexem Asociace mediátorů ČR.

Etický kodex obsahuje:

1. povinnosti mediátora ke stranám,
2. povinnosti mediátora k procesu mediace,
3. povinnosti mediátora ke kolegům,
4. povinnosti mediátora k profesi,
5. povinnosti mediátora ke společnosti,
6. řešení stížnosti (Asociace mediátorů České republiky, 2011 [online]).

## **6.2 Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení**

Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení (ESI) je obecně prospěšnou společností, která se zaměřuje na odpovědné řešení konfliktů a také na jejich prevenci. ESI vznikla roku 2009 a to díky českým a slovenským zakladatelům. ESI poskytuje služby při řešení sporů, vzdělání, snaží se o osvětu a také poskytuje poradenství na úrovni národní a mezinárodní (Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení, 2010 – 2016 [online]).

ESI „*naplňuje, posiluje a šíří myšlenky vzájemného porozumění a prosazuje v mezilidských vztazích a ve společnosti ochotu a smír, konstruktivní řešení a dohody respektující zájmy a potřeby zúčastněných stran*“ (Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení, 2010 – 2016 [online]).

ESI také nabízí služby a poradenství nejen v České republice ale i v zahraničí a to ve spolupráci se zahraničními partnery. Společně s nimi buduje síť mezinárodní

spolupráce International Resolution Services, která sdružuje mediátory a spolupracující odborníky pro spory rodinné, civilní, obchodní, spotřebitelské a v oblasti pracovních a mezikulturních vztahů. Kontaktní místa ESI jsou v řadě evropských měst i mimo EU (Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení, 2010 – 2016 [online]).

### **6.2.1 Cíle a vize ESI**

Cílem společnosti je „*podporovat a propagovat všechny mimosoudní formy řešení sporů, prosazovat antidiskriminační přístup při výkladu a aplikaci práva a zasazovat se o ochranu základních lidských práv a svobod včetně ochrany práv dítěte ve smyslu Úmluvy o právech dítěte*“ (Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení, 2010 – 2016 [online]).

## **6.3 Probační a mediační služba České republiky**

Probační a mediační služba je novou institucí na poli trestní politiky. Tato služba vychází ze spolupráce dvou profesí: sociální práce a trestního práva. Vyváženým propojením obou profesí se vytváří nová profese v systému trestní justice (Probační a mediační služba České republiky, 2002 – 2016 [online]).

### **6.3.1 Poslání a cíle Probační a mediační služby**

Probační a mediační služba se snaží o zprostředkování účinného a společensky prospěšného řešení konfliktů spojených s trestnou činností a také organizuje a zajišťuje efektivní a důstojný výkon alternativních trestů a opatření s důrazem na zájmy poškozených, ochranu komunity a prevenci kriminality (Probační a mediační služba České republiky, 2002 – 2016 [online]).

Hlavními činnostmi Probační a mediační služby jsou:

1. Integrace pachatele: snaha o začlenění obviněného (pachatele) do života společnosti, tak aby už nedocházelo k dalšímu porušování zákonů.

2. Participace poškozeného: snaha o zapojení a začlenění poškozeného do „procesu“ vlastního odškodnění, o obnovení jeho pocitu bezpečí, integrity a důvěry ve spravedlnost.
3. Ochrana společnosti: snaha přispět k ochraně společnosti pomocí řešení konfliktních a rizikových stavů spojených s trestním řízením a efektivním zajištěním realizace uložených alternativních trestů a opatření (Probační a mediační služba České republiky, 2002 – 2016 [online]).

V této kapitole jsem se snažila pouze stručně seznámit s organizacemi, které se zabývají mediací a facilitací, s jejich cíli a posláním. Tuto kapitolu jsem do své diplomové práce zařadila z důvodu toho, že právě tyto organizace mohou být jakýmsi školitelem či vzdělavatelem mediátorů a facilitátorů. Někteří z mých respondentů, právě u některých z výše zmíněných organizací absolvovali výcvik v mediaci a také další kurzy pro vedení facilitace.



## **II. VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE**

### **7 Empirický výzkum**

Ve výzkumné části nejdříve popíši metodologickou část výzkumu, cíl výzkumu a výzkumnou otázku. Následně budu interpretovat rozhovory s vybranými mediátory a facilitátory České republiky a také budu interpretovat výsledky výzkumu. Na závěr uvedu souhrn výsledků, ke kterým jsem díky výzkumu dospěla.

V předchozí teoretické části jsem vymezila termín sociální práce, který je vzhledem k tématu práce nezbytný. Také jsem se věnovala termínu konflikt, jeho příčinám a druhům, protože právě konflikt je častým důvodem, který předchází samotnému mediačnímu a facilitačnímu procesu.

Mimo to jsem se věnovala těmto procesům, které pro mě byly zásadní a to vzhledem k cíli mé práce, kterým je zjistit, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci z pohledu mediátorů a facilitátorů. V závěrečné kapitole teoretické části jsem se věnovala organizacím, které se zabývají mediací a facilitací.

Tyto pojmy a kapitoly jsou pro mě stěžejní a to z důvodu toho, že mi poskytují teoretické ukotvení pro mé výzkumné šetření.

#### **7.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky**

Hlavním cílem mého výzkumu bylo zjistit, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci. Zaměřuji se především na to, jaké jsou možnosti využití mediačního a facilitačního procesu v sociální sféře a také na to, zda se v mediaci a facilitaci vyskytují nějaké limity a nedostatky, popřípadě jaké.

Výzkumnou část, mé diplomové práce orientují výzkumné otázky, které zní: Jaké jsou možnosti využití mediace a facilitace v sociální práci? Jaké limity či nedostatky se pojí s procesem mediace a facilitace?

## 7.2 Metoda výzkumu

Pro realizaci mého výzkumu jsem si zvolila kvalitativní metodu sběru dat a to z důvodu, že je to vhodný přístup k nalezení odpovědí cílů, jež jsem si zvolila.

Disman (2002, s. 285 - 286) uvádí, že kvalitativní přístup je „nenumerné šetření a interpretace sociální reality. Také uvádí, že cílem je odkrývat význam pokládaný sdělovaným informacím. Dále uvádí, že jedním ze základních rozdílů, v nichž se kvalitativní přístup odlišuje od kvantitativního přístupu, jsou výsledky výzkumné činnosti. Ty u kvalitativního výzkumu spatřuje ve vytváření nových hypotéz, nového porozumění a vytváření teorie.

Miovský (2006, s. 17) na rozdíl od Dismana charakterizuje kvalitativní přístup jako *„přístup, který pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod“*.

Když porovnáme tyto dvě definice, tak zjistíme, že definice Miovského je mnohem více obecná než definice Dismana.

Můžeme se i setkat s četnými názory metodologů na to, jak chápou kvalitativní výzkum. Někteří metodologové ho chápou jako pouhý doplněk tradičních kvalitativních výzkumných strategií, jiní zase jako protipól nebo vyhraněnou výzkumnou pozici ve vztahu k jednotné, na přírodovědných základech postavené vědě (Hendl, 2005, s. 49).

Není jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum. Negativní definici podali metodologové Glaser a Corbinová (dle Hendl, 2005, s. 49 - 50), kteří za něj považují jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace.

Mnoho autorů nesouhlasí s tímto vymezením, protože podle nich jedinečnost kvalitativního výzkumu nespočívá pouze v absenci čísel (Hendl, 2005, s. 50).

Reichel (2009, s. 40) nespátřuje jedinečnost kvalitativních postupů pouze v tom, že nepracují s měřitelnými charakteristikami. Podle něho se snaží určitý fenomén nahlížet v pro něj autentickém prostředí a vytvářet jeho obraz v co možná nejúplnější podobě, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty.

Standardní postupy v oblasti kvalitativního výzkumu, ve srovnání s využitím kvantitativních nástrojů, nejsou natolik rozšířené. Přesto se i zde objevují častěji

používané metody, oceňované vůči svým neopakovatelným přínosům (Mišovič, 2011, s. 36).

Základními charakteristikami v kvalitativním výzkumu jsou: přirozené prostředí respondenta, kde probíhá rozhovor, výzkumník je tady brán jako klíčový nástroj pro získávání dat a to, že z rozhovorů můžeme získat rozmanité informace (Creswell, 2007, 37 – 39).

Jako výzkumnou techniku jsem si zvolila polostrukturovaný rozhovor a to z toho důvodu, že jsem chtěla mít určitou strukturu výzkumných otázek, které se při rozhovoru budu držet a k tomu i jistou volnost při komunikaci s respondenty. Tato technika se mi jevila jako nejvhodnější, protože se dá říci, že kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru (Reichel, 2009, s. 112).

Před samotnou realizací mého výzkumu jsem si připravila strukturu otázek, kterým jsem se chtěla věnovat v průběhu rozhovorů s respondenty. Tuto strukturu otázek jsem si rozdělila na takzvané otázky zahřívací a otázky hlavní.

Co se týče otázek zahřívacích, ty jsem volila proto, abych zjistila, jak dlouho se respondenti zabývají svojí prací, co je k tomu vedlo a s jakými cílovými skupinami pracují. Šlo o otázky, které se týkaly především jich samotných a jejich praxe a práce.

U otázek hlavních jsem využívala strukturu otázek, které měli vést k výsledkům výzkumu, tak abych zjistila, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci. Ptala jsem se tedy na důležitost mediačního a facilitačního procesu, na to, kde vidí využitelnost mediace a facilitace v sociální práci a také na to, jestli vůbec, popřípadě kde vidí nějaké limity a nedostatky, ať už ze strany společnosti, klienta, zařízení, mediátora či facilitátora.

Strukturu těchto předem vytvořených otázek nazývá Miovský (2006, s. 160) jako tzv. jádro interview, tj. minimum témat a otázek, které má tazatel za povinnost probrat.

Design rozhovoru:

1. Zahřívací otázky:

- Zajímalo by mě, jak dlouho se věnujete mediaci?
- Také by mě zajímalo, jak dlouho se věnujete facilitaci?
- Co Vás osobně vedlo k této práci?

- Čím se ve své práci nejvíce zabýváte? Jakým druhem mediace?
- Jaké typy problémů řešíte?
- Kdo jsou vaši klienti?

## 2. Hlavní otázky:

- Jakou roli podle Vás hraje mediace v sociální práci?
- Myslíte si, že je mediace v této oblasti významná a důležitá?
  - Proč ano? Proč ne?
- Spatřujete v mediaci nějaké limity?
  - V jaké oblasti? Kde? V čem jsou nedostatky a mezery?
- Kde naopak vidíte pozitiva mediačního procesu?
- Jaké jsou možnosti využití mediace v sociální práci?
- Jakou roli podle Vás hraje Asociace mediátorů České Republiky v mediaci a facilitaci?
- Omezuje Vás nějakým způsobem při výkonu mediace a facilitace či naopak?

Během rozhovorů s respondenty jsem se snažila u hlavních otázek rozdělit otázky, které se týkaly mediace a otázky, které se týkaly facilitace, tak aby se to neslučovalo. Tudiž v podstatě stejné otázky, které jsem použila na to, abych zjistila oblast mediace, tak jsem použila i na to, abych zjistila oblast facilitace.

V průběhu rozhovorů jsem se opírala o strukturu těchto otázek, které pro mě byly svým způsobem důležité, ale nedržela jsem se jich zcela pevně. Snažila jsem se přizpůsobovat respondentům a samotným rozhovorům, tudíž jsem tuto strukturu otázek obohacovala o nové otázky, upravovala jsem je nebo jsem je přeformulovala.

Během rozhovorů pro mě bylo velmi důležité nechat prostor samotným respondentům, tak, aby se mohly vyjádřit a aby mi sdělily to, jak to vnímají. Také jsem se doptávala na informace, které mě zajímaly, nebo jsem se ujišťovala, zda jsem tomu, co respondent říkal, porozuměla. Podle Miovského (2006, s. 160) se tyto doplňující otázky ukazují být velmi užitečné a přinášejí mnoho kontextuálně vázaných informací, které nám mohou pomoci mnohem lépe uchopit problém, který nás zajímá.

## 7.3 Výzkumný soubor

Výběr respondentů pro můj výzkum probíhal metodou záměrného (účelového) výběru hlavně proto, že jsem potřebovala k mému výzkumu, jen určitý typ respondentů, který bude schopný odpovědět mi na dané otázky, bude rozumět této problematice a především bude mít praxi v oblasti mediace a facilitace.

U metody záměrného výběru, jak píše Patton (dle Miovský, 2006, s. 135) je kritériem výběru právě vybraná (určená) vlastnost (či projev této vlastnosti) nebo stav (např. příslušnost k určité nebo jiné sociální skupině). Znamená to, že na základě stanoveného kritéria cíleně vyhledáváme pouze ty jedince, kteří toto kritérium (nebo soubor kritérií) splňují a současně jsou ochotni se do výzkumu zapojit.

Co se týče ochoty ze strany respondentů, setkala jsem se s vřelým přijetím a nadšením pro účast na mém výzkumu, čehož si nesmírně vážím. Samotní respondenti byli mile překvapeni, že jsem si pro svoji diplomovou práci vybrala právě toto téma a dalo by se říci, že někteří z nich mi i s radostí rozhovor poskytli.

Podmínkou pro zařazení do výzkumu byla následující kritéria:

- respondent musí být mediátorem a facilitátorem České republiky,
- ochota respondenta účastnit se výzkumu,
- musí mít minimálně jeden rok praxe v obou oblastech.

Respondenty jsem nejprve oslovila prostřednictvím e-mailů, později jsem s některými komunikovala prostřednictvím telefonních hovorů a to především z důvodu snadnější a rychlejší komunikace, která vyhovovala oběma stranám.

Celkem jsem oslovila 10 respondentů, z nichž 8 mi poskytlo rozhovor, i přes jejich pracovní vytížení a nedostatek času, čehož si nesmírně vážím, protože bez nich bych nemohla uskutečnit můj výzkum. Zbylý 2 respondenti mi na moje e-maily nereagovali, nejspíš pro neochotu účastnit se mého výzkumu a tudíž jsem je opětovně nekontaktovala.

Výzkumný soubor tvořilo tedy 8 respondentů ve věku 30 – 55 let, kterými byli mediátoři a facilitátoři České republiky. Z těchto 8 respondentů byli 2 muži a 6 žen. Výzkumné šetření jsem realizovala v rámci České republiky.

## 7.4 Realizace výzkumu

Komunikaci s mediátory a facilitátory jsem zahájila prostřednictvím prvního, kontaktního emailu, kde jsem představila samu sebe i moji diplomovou práci a obrátila se na ně s prosbou, zda by byli ochotni a poskytli mi rozhovor k této práci.

Jak už jsem zmínila výše, s respondenty jsem komunikovala jak přes e-maily, tak telefonicky. Záleželo na tom, komu co vyhovovalo a dle toho jsem se snažila přizpůsobit. Mě osobně vyhovovalo se nejprve představit v rámci prvního kontaktního e-mailu a na základě odpovědi jsem si pak s daným respondentem domluvila termín a čas rozhovoru.

Před rozhovory jsem ještě jednou respondenty ujistila o absolutním zachování anonymity a také jsem je požádala o souhlas, který se týkal pořizování zvukového záznamu.

Samotné rozhovory probíhaly buďto v kanceláři respondenta nebo v dané sociální službě, kde je respondent, alespoň na určitou část pracovního úvazku zaměstnaný (mediační a facilitační činnost tvoří část jeho pracovního úvazku). To, kde rozhovor probíhal, se odvíjelo od konkrétní situace s konkrétním respondentem. Délka rozhovorů činila v průměru cca 35 minut. Nejdelší rozhovor byl v délce 51 minut a 32 sekund, nejkratší byl v délce 17 minut.

Buďto na začátku rozhovoru nebo v průběhu jsem respondentům zopakovala cíl mé práce, účel výzkumu a to, jak budu se zjištěnými daty nakládat. Tyto informace jsem jim poskytla již dopředu především prostřednictvím e-mailů, nebo později telefonicky, ale i přesto jsem považovala za důležité tyto informace zopakovat.

Rozhovory samotné se skládaly z otázek, které jsem zmínila výše v podkapitole 7.3 Metoda výzkumu. Vždy, při každém z rozhovorů jsem tyto otázky obohacovala o doplňující nebo úplně nové otázky. A to hlavně z důvodu toho, že se v rozhovorech často objevovalo něco, co mě zajímalo nebo to bylo přínosné pro mě nebo můj výzkum.

Na začátku rozhovoru, v jeho první fázi jsem pokládala méně náročné otázky (zahřívací otázky), tak aby se respondenti zkoncentrovali na téma našeho rozhovoru. Tyto otázky se týkaly především jich samotných, toho, co je motivovalo k mediaci a facilitaci a jak dlouho se těmito procesům věnují. Ve druhé fázi rozhovoru jsme se postupně zabývali samotnými procesy, jejich pozitivy a limity. Tahle fáze rozhovoru

a odpovědi budou pravděpodobně významnější, protože dotazovaný si již tyto akce připomněl v předcházející části rozhovoru (Hendl, 2005, s. 169).

Podle Hendla (2005, s. 167) je nutné věnovat zvláštní pozornost začátku a konci rozhovoru. Také zde uvádí, že zakončení rozhovoru je důležitou součástí a to především kvůli tomu, že právě na konci nebo při loučení můžeme ještě získat důležité informace.

Všechny rozhovory jsem si nahrávala na diktafon a na konci každého rozhovoru jsem samozřejmě respondentům poděkovala za jejich ochotu a čas, kterými věnovali.

## **7.5 Zpracování získaných dat**

Z rozhovorů, jež jsem realizovala s respondenty, jsem pořídila zvukový záznam, který jsem přepsala do psané podoby a následně jsem ho zanalyzovala. K analýze dat jsem využila kvalitativní analýzu dat prostřednictvím kvalitativního kódování.

Pro zpracování získaných dat jsem využila metodu vytváření trsů, která mi sloužila k tomu, abych shromáždila dané výroky respondentů.

Dle Miovského (2006, s. 221) by „tyto skupiny (trsy) měly vznikat na základě vzájemného překryvu (podobnosti) mezi identifikovanými jednotkami. Tímto procesem vznikají obecnější, induktivně zformované kategorie, jejichž zařazení do dané skupiny (trsu) je asociováno s určitými opakujícími se znaky, určitým charakteristickým uspořádáním atd.

Základní princip této metody vytváření trsů spočívá ve srovnávání a agregaci dat a má dimenzi určité hierarchie, protože v ní díky kategorizaci zvolených základních jednotek vytváříme jednotky, které jsou obecnější (Miovský, 2006, s. 221)

Všem respondentům mého výzkumu jsem na začátku, ještě před přepisováním rozhovorů přiřadila čísla (R1 – R8) a to především z důvodu zachování jejich anonymity. Pro lepší přehled respondentů a jejich stručný popis jsem vytvořila tabulku, která je uvedena na následující straně.

<b>Respondent</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>Věková kategorie</b>	<b>Vzdělání</b>
R1	žena	35 – 40 let	VŠ
R2	žena	30 – 35 let	VŠ
R3	žena	40 – 45 let	VŠ
R4	žena	40 – 45 let	VŠ
R5	žena	50 – 55 let	VŠ
R6	muž	30 – 35 let	VŠ
R7	muž	30 – 35 let	VŠ
R8	žena	40 – 45 let	VŠ

Délku praxe respondentů v mediaci a facilitaci neuvádím a to z důvodu, že někteří z mých respondentů si to výslovně nepřáli a prosili mě o zachování jejich anonymity.



## 7.6 Etika výzkumu

Každý výzkum by měl mít své etické zásady a měl by řešit i etické otázky. Etické dimenze kvalitativního výzkumu souvisejí s obecnými principy. Ty jsou v jednotlivých vědách formulovány již poměrně dlouhá léta ve formě etických zásad chování (Švaříček, R., Šedřová, K. a kol, 2007, s. 44).

Etické zásady výzkumu jsou formulovány v obecné rovině, v rovině principů. Na každém badateli tak zůstává pečlivé zvažování všech etických aspektů jeho výzkumu. Morálnímu souzení a rozhodování se nelze vyhnout (Švaříček, R. a kol., 2007, s. 44).

Dle Švaříčka a kol. (2007, s. 45 – 49) zásadními a důležitými principy v každém sociálně-vědním výzkumu jsou: důvěrnost, poučený souhlas a zpřístupnění práce účastníkům výzkumu.

Ve svém výzkumu jsem vždy žádala o souhlas před tím, než jsem pořizovala zvukový záznam. Také jsem se snažila ujistit respondenty o tom, že jejich anonymita bude zachována a někteří mě o to žádali už z předstihem.

Někteří z respondentů se mě po skončení rozhovorů ptali, zda jim poskytnu výsledky výzkumu a já jsem jim slíbila, že po vyhodnocení výzkumu jim je pošlu e-mailem.

## 7.7 Reflexe úvodního vstupu do terénu

Můj první rozhovor k diplomové práci proběhl s respondentkou, se kterou jsem se setkala úplně poprvé. Byla mi doporučena jednou z vyučujících a to na základě toho, že je to vhodná respondentka pro můj výzkum a to z toho důvodu, že se prací mediátorky a facilitátorky zabývá již několik let.

Prvně jsem se jí představila, což si myslím, že mi pomohlo k navázání kontaktu s ní. Také jsem jí řekla, k čemu bude můj rozhovor sloužit a opět jsem ji ujistila o zachování anonymity.

Nenahrávala jsem část úvodní, kdy jsem se jí představovala a říkala, k čemu bude rozhovor s ní sloužit. Samotný kontakt s respondentkou trval asi půl hodiny. Respondentka byla velmi ochotná, ale protože měla další práci, tak jsme byly

limitované časem, který na rozhovor se mnou měla. V průběhu rozhovoru jsem se snažila výzkumné otázky přizpůsobit situaci.

Při tomto rozhovoru jsem zjistila, že je důležité i to, jak je respondent komunikativní, otevřený a zda jeví zájem o dané téma. Pokud toto daný respondent splňuje, tak je podle mého názoru vyšší šance, že rozhovor bude kvalitnější.

Během celého rozhovoru s mojí první respondentkou jsem se snažila reagovat na odpovědi a často jsem se doptávala na to, co mě osobně zajímalo či na to, co by mohlo být vhodné pro můj výzkum. Také jsem se snažila pozorovat i její neverbální projevy a myslím si, že jsem i reflektovala, zda tomu, co respondentka řekla, správně rozumím.

Otázky, tak jak byly naformulované se ukázaly, že jsou pro výzkum použitelné. Ovšem ihned po prvním rozhovoru mi bylo jasné, že podle situace a různých okolností budu moji strukturu otázek doplňovat o otázky nové.

## **7.8 Interpretace výsledků výzkumu**

Tato kapitola je zaměřená na interpretaci dat získaných z rozhovorů s danými mediátory a facilitátory České republiky. Pro interpretaci dat jsem použila metodu otevřeného kódování dat.

Kódováním se rozumí rozkrytí dat směrem k jejich interpretaci, konceptualizaci a nové integraci. Postup vede k doporučení, která data nebo případy je nutné ještě zahrnout do analýzy a jakými metodami je nutné provést sběr dat (Hendl, 2005, s. 246).

Kvalitativní kódování dat je proces, který stojí na začátku procesu zpracování a třídění dat. Jde o proces, kde neagregovaná data převádíme do datových segmentů, se kterými je možné dále pracovat (Miovský, 2006, s. 210).

Jednotlivé kódy jsem propojila s dílčími otázkami mého výzkumu. Zaměřila jsem se především na zjištění, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci, kde respondenti vidí pozitiva a kde naopak nedostatky těchto procesů.

Pro lepší a snadnější orientaci jsem každému kódu přiřadila jinou barvu a v rozhovorech jsem barevně označovala pasáže, které se týkaly těchto kódů. Tímto způsobem docházelo k interpretaci dat mého výzkumu.

### 7.8.1 Role a význam mediace v sociální práci

První z otázek, které jsem pokládala respondentům na začátku našeho rozhovoru, se týkaly významu a role mediace v sociální práci. Osobně mě zajímalo, jak dotazovaní mediátoři vnímají uplatnění mediace v sociální práci a zda vůbec je v této oblasti významná a nějakým způsobem i přínosná.

Všichni z dotázaných respondentů (R1 – R8) mi odpověděli jednoznačně a to tak, že vidí v mediaci velký potenciál a důležitost na poli sociální práce.

Například jedna z respondentek odpověděla, že vidí význam využití mediace ve své práci, kde přibývá rozvodů: *„Tak tím, že se tomu věnuju, tak to vnímám, že je to jako zásadní, protože v té sociální práci, alespoň v té sasce (sociálně aktivizační služba), kterou poskytujeme my, tak těch rozvodovejch situací strašně přibývá. Takže to je půda, kde je ta mediace možno využít.“* (R1)

Stejně jako respondentka R1, tak i respondentka R2 vidí mediaci v sociální práci jako důležitou a také hodnotí mediační výcvik jako přínosný a to především ve využití při komunikaci s klienty: *„Myslím si, že docela významnou, ať už to z různých pohledů. Co se týká, jak jsem říkala, když si někdo udělá výcvik v mediaci, tak si myslím, že mu to pomáhá při komunikaci s klientama.“* (R2)

Další z dotázaných respondentek odpověděla, že vidí mediaci také jako významnou: *„Podle mě hodně významnou, protože když ji pojmeme úplně nejširěji, tak mediace je jako zprostředkování a sociální práce, její podstata je zprostředkovávání hodnot, řešení problémů, hodnot společnosti, zprostředkovává vlastně hodnoty mezi společnostmi a tou sociální skupinou nebo těmi jednotlivci. Zprostředkovává pomoc, zprostředkovává poradenství, takže jako ze své podstaty má mediace a sociální práce mají velmi, velmi blízko jakoby filosoficky.“* (R3)

K tomu ještě dodává: *„Podle mě je využitelná prostě v široké škále typů klientů a problémů sociálních nebo psychosociálních, s nimiž se sociální práce setkává. Od práce s jedincem přes práci s rodinou, komunitou, s dětmi...“* (R3)

Respondent R7 postupně narážel na to, že mu chybí něco, co by mu mohlo pomoci při práci a zjistil, že právě mediace může být účinnou metodou: *„...zjistili jsme, že tohle je přesně ta metoda, která by fungovala... To byl ten nástroj, který jsme potřebovali a zjistili jsme, že nám chybí.“* (R7)

I respondent R6 vidí důležitost mediace v sociální práci, ale hodnotí to, jako málo využívanou metodu: „*Já si myslím, že význam má velkej, ale že se moc nevyužívá, že by se mohla využívat mnohem víc.*“ (R6)

## **Shrnutí**

Všichni z dotázaných respondentů dle svého vlastního vyjádření považují mediaci v sociální práci za přínosnou, důležitou a významnou. Vidí v ní metodu, která je v oblasti sociální práce funkční a užitečná. Každý z respondentů vidí význam někde jinde a to v závislosti na své vlastní zkušenosti, druhu sociální práce a mediace, kterou vykonává.

### **7.8.2 Role a význam facilitace v sociální práci**

Další z otázek v mém výzkumu směřovala k významu a roli facilitace v sociální práci, zajímalo mě, zda respondenti vidí facilitaci jako důležitou a kde ji v rámci sociální práci nejvíce uplatňují.

Všichni z dotazovaných se shodli na důležitosti facilitace v sociální sféře a také na tom, že její využitelnost vidí při poradách, konferencích, kulatých stolech a jiných odborných jednáních. Z výzkumu mi vyvstalo, že nejvíce využívaná je při případových konferencích, se kterými měla většina z mých účastníků výzkumu zkušenost.

Také mi z výzkumu vyvstalo, že se jedná o proces, který se dá využít v jakékoliv jiné oblasti, nejen v oblasti sociální práce, ale že své uplatnění nachází kdekoliv, kde je zapotřebí vést skupinu lidí, nějaký tým a kde je zapotřebí řešit problém či jednání mezi skupinami.

Právě respondentka R3 poukazuje na využití facilitace nejen v sociální sféře, ale i v jiných oblastech: „*Obecně facilitace v sociální práci v podstatě jako v každé jiné profesi, protože prostě jako v rámci každé jiné profesi je potřeba nejen vykonávat tu práci, ale také se o těch odborných postupech radit a rozhodně i domlouvat, jednat, hledat nějaké výchozí řešení, ať už se jedná o zaměstnance pekárny nebo prostě sociální pracovníky neziskové organizace. Takže to je takové široké pojetí, ale v tom užším pojetí je jedna z oblastí, kde podle mě má facilitace v sociální oblasti významné místo a tak to je facilitování těch případových konferencí.*“ (R3)

Respondentky R1 a R2 se shodují ve významu facilitace v sociální práci a vidí její využití především při případových konferencích. *„A co se týká facilitace, tak ať už v rámci organizace, porad nebo v rámci strategických meetingů, tak tam určitě facilitace nebo při případových konferencích. Tam má facilitace nezastupitelné místo, což případové konference jsou další důležitá oblast.“* (R1)

*„Určitě taky důležitou, co se týká například případových konferencí. Tak tam se to využívá dle mého názoru hodně.“* (R2)

Respondentka R5 vidí využití facilitace jako možnosti práce s klienty a podotýká, že kvalita facilitace je ovlivněna dovednostmi facilitátora: *„Je to prostě možnost pomoci zase jiné práce s těmi rodiči, je to forma práce sociálního pracovníka s těmi klienty a určitě účinná a efektivní o co líp, o co má ty dovednosti v té facilitaci lepší, tak o to líp může třeba pomoci těm rodičům vyjednávat.“* (R5)

Oproti všem ostatním vidí respondent R6 význam a souvislost mezi mediací a facilitací právě v tom, že v případě dohody mezi klienty jde o dohodu, která má větší význam a to z důvodu, že jim to nikdo nenařídil, ale že oni sami se na dohodě domluvili: *„Já si myslím, že to má velkej význam, že to má smysl. Protože já to vnímám a to je stejný, jak na těch případovkách, tak na těch jako mediacích, že ve chvíli, kdy jako oni, ti lidi, ti klienti se tam na něčem domluvěj, tak to má mnohem větší váhu a větší smysl pro ně dál než když jim to někdo nařídí. A to je prostě gró toho a to je ten velkej smysl, kterej já v tom vidím.“* (R6)

## **Shrnutí**

Všichni z respondentů se shodli na důležitosti facilitace v sociální oblasti a nejen zde, v této oblasti. Někteří z respondentů poukazují na význam facilitace i v jiných oblastech, kde je zapotřebí vést nějaký tým a kde je zapotřebí řešit problém či jednání mezi skupinami.

Z výzkumu mi vyvstalo, že se facilitace v rámci sociální práce využívá nejvíce při případových konferencích a podle některých z respondentů má právě facilitace zde nezastupitelné místo. Mimo případové konference vidí respondenti velký význam ve facilitování různých jednání, konferencí či kulatých stolů v rámci sociální práce.

### 7.8.3 Pozitiva mediace v sociální práci

Všichni z oslovených respondentů (R1 – R8) spatřují v mediaci mnoho pozitiv, ale spatřují i limity, které sebou mediace přináší. V této podkapitole se budu věnovat pozitivům, které všichni z respondentů vnímají především v tom, že jde o dobrovolný proces, ve kterém klienti jednájí za svůj vlastní život a svoji situaci berou do vlastních rukou. Jde tu o jakousi formu zplnomocnění.

Nejen respondentka R4, ale i všichni ostatní respondenti mého výzkumu vidí největší pozitivum mediace ve zplnomocnění klientů: „...celkově to největší pozitivum, toho celého je to, že si ti lidi vezmou zodpovědnost za svůj život do svých rukou a fakt to tam dělají zodpovědně a vymýšlí a kolikrát přijdou lidi, kterým stačí jen ťuknout jako vlastně tam být a oni si to domluví.“ (R4)

I respondentka R1 vidí velký přínos a pozitivum mediace právě ve zvyšování odpovědnosti klientů: „...to že ti klienti jsou schopni si ty věci vyjasňovat a jsou schopni dělat ta rozhodnutí, že to nemusí být někdo, kdo jim to autoritativně nařídí, to co mají dělat s tím svým životem s těma svejma dětma.“ (R1)

„Největší pozitivum mediace je, že dává lidem možnost dělat rozhodnutí o jejich životě. Prostě jim vrací zpátky tu moc nad tím, co se má stát a jak to má být, ještě před tím, než to předají někomu jinému, soudu nebo komukoliv, kdo to rozhodnutí udělá za ně...“ (R7)

„...fakt ta mediace umožňuje těm rodičům maximálně se rozhodnout o té svoji rodině, nenechat to na někom jiným.“ (R2) K tomu respondentka R2 dodává, že samotný výcvik v mediaci byl pro ní velkým přínosem, protože ji usnadňuje komunikaci při práci s klienty: „...výcvik v mediaci pomáhá při komunikaci s klientama. Jo to bezesporu.“ (R2)

Spolu s ostatními klienty souhlasí i respondentka R8: „Jde o to, že je to dobrovolný proces, který podporuje spolupráci těch stran a také hledá řešení, ne viníka. A v porovnání se soudním řízením je levnější.“ (R8) K tomu ale během rozhovoru ještě dodává: „Ale asi největším pozitivem je ta vůle těch lidí, vůle jednat.“ (R8)

Velmi zajímavý pohled na mediaci a její přínosy či pozitiva přináší respondentka R3, která tvrdí, že jde o efektivní a dynamickou metodu, díky které vidí klienti výsledek téměř ihned. Také poukazuje na to, že jde o partnerský přístup, protože mediátor nechává samotné řešení na klientech a nevystupuje při tomto procesu jako odborník,

odborníkem jsou zde sami klienti: „*Já vidím tuhle metodu jako smysluplnou, efektivní a za určitých podmínek rychlou. Výsledek klienti vidí v podstatě bezprostředně. Přijde mi to taky velmi partnerské ze strany mediátora, protože v podstatě to samotné řešení konfliktu nechává na klientech, není v té roli expertní. To znamená, že je tam prostor pro svobodné rozhodování klientů. Zkrátka asi po všech stránkách a navíc je to asi poměrně dynamická metoda ve srovnání s psychoterapií, která se taky zaměřuje na mezilidské konflikty, ale tady právě tou interaktivností mezi těmi klienty a mezi mediátorem a klienty je vidět v podstatě teď hned, v daný okamžik, co se vlastně děje a jak se to vyvíjí. Mě se vlastně ta metoda líbí jako celek, líbí se mi její filozofie...*“ (R3)

Jako jediný, respondent R6, vidí další velké plus mediace v tom, že v případě, kdy se klienti domluví společně na řešení, tak se pro ně toto řešení stává více důležitým a tím pádem ho dodržují a stojí si za ním: „*Další plus, co tam vidím, tak v té konstantnosti v těch rozhodnutích, že když se domluví a rozhodnou, tak že si pak za tím rozhodnutím stojí. A myslím si, že jsou to důležitý věci.*“ Také dodává, že díky mediaci se spolu klienti učí komunikovat: *To co já tam hodně vnímám, tak je to, že se ti lidi učí spolu hodně komunikovat...*“ (R6) Také identifikuje oblast nápravy vztahů: „*...a další obrovský plus je tam, že se tam může, v některých případech napravovat ten jejich vztah, což je úplně super.*“ (R6)

## **Shrnutí**

Všichni z oslovených respondentů (R1 – R8) spatřují v mediaci mnoho pozitiv, ale spatřují i limity, které sebou mediace přináší. V této podkapitole jsem se věnovala pozitivům, které všichni z respondentů vnímají především v tom, že jde o dobrovolný proces, ve kterém klienti jednájí za svůj vlastní život a svoji situaci berou do vlastních rukou. Největším pozitivem mediace je zplnomocnění klientů a jejich podpora. Někteří z respondentů zmiňují i nárůst sebevědomí klientů a to díky tomu, že právě oni jsou expertem na svůj vlastní život a oni sami svoji situaci řeší.

Dalším ze zjištěných pozitiv je to, že samotný proces, ale i mediační výcvik sebou přinesl zlepšení v komunikaci s klienty. Dále to, že jde o proces, který je partnerský a to ze strany mediátora což má pozitivní vliv na klienty při řešení své situace. Také to, že v porovnání se soudním řízením je mediace levnější, dynamičtější a efektivnější. Jedna z mediátorek vidí jako další velké pozitivum i to, že výsledek

procesu vidí klienti téměř ihned. A jeden z mediátorů spatřuje další plus v nápravě vztahů klientů.

#### **7.8.4 Pozitiva facilitace v sociální práci**

Všichni z respondentů se shodují, že nejen mediace, ale i facilitace jsou procesy, které mají svá pozitiva a kladné stránky. Ovšem co se týče vyjádření k pozitivům facilitace, tak se v některých názorech liší, v jiných shodují. Každý z nich vidí přínos a pozitiva někde jinde.

Jednou z takových kladných stran facilitace jsou podle respondentky R3 hodnoty: *„...že je postavena na participaci, spolupráci, na partnerství všech těch zúčastněných. Partnerství, svobodné vůli, důvěře a důvěrnosti, což jsou pro mě vysoce postavené hodnoty.“* (R3)

Podle respondentky R8 je to vůle klientů jednat: *„Ale asi největším pozitivem je ta vůle těch lidí, vůle jednat.“* (R8)

Na čem se respondenti mého výzkumu shodují je to, že facilitace přináší jakousi domluvu a pokud se na tom dohodnou ti daní lidé, tak jim to dává smysl a dohodu dodržují: *„Já si myslím, že to má velkej význam, že to má smysl. Protože já to vnímám a to je stejný, jak na těch případovkách, tak na těch jako mediacích, že ve chvíli, kdy jako oni, ti lidi, ti klienti se tam na něčem domluvěj, tak to má mnohem větší váhu a větší smysl pro ně dál a zejména pro ty děcka, než když jim to někdo nařídí. A to je prostě gró toho a to je ten velkej smysl, kterej já v tom vidím.“* (R6)

Respondenti mého výzkumu vztahovali pozitiva facilitace v sociální práci především na případové konference a to možná z toho důvodu, že se jimi zabývají a že tyto konference facilitují. Také se shodují na tom, že pokud je vedení facilitátora kvalitní, přináší i kvalitní výsledky: *„Ve vedení, v kvalitě té případové konference. To znamená, že ten facilitátor, který to vede a když to umí správně použít, tak i ta kvalita a výstupy z té případové konference dávají všem zúčastněným prostě plus, no.“* (R2)

Respondent R6 poukazuje také na to, že v případě případových konferencí vidí velké pozitivum v tom, že se jednání účastní všichni ti, kteří s danou situací mají co do činění, mohou se k situaci během jednání vyjádřit a hlavně nedochází k předávání nepravdivých informací: *„V tom, že všechny zúčastněny osoby, jak s nima pracují, s tou rodinou, tak se setkají na jednom místě v jeden čas a můžou společně vymyslet, jak té*



*rodině můžou pomoci. Takže ti klienti to neslyší jako od každého zvlášť, ale všichni vidí, že jim ti odborníci, když to tak nazvu, chtějí jim pomoci a jak. A fakt se jako dohodnou na tom průběhu, jak budou tu situaci řešit. Takže se domluví na krocích a nemůžou říct, ta paní mi to neřekla a podobně. Takže tady v tomto vidím tu transparentnost.“ (R2)*

Dále opět zdůrazňuje, že velkou výhodou facilitace případových konferencí je to, že při setkání všech, nejen klientů, ale i odborníků, tak nedochází k předávání nepravdivých informací či k jejich utajování: *„A ta facilitace těch případovek má výhodu nejenom v tom, že si to ti rodiče řeknou, ale i ti všichni odborníci si to řeknou a že potom ti klienti mají menší prostor na nějaký mlčení a zakrejšování těch informací.“ (R6)*

## **Shrnutí**

Všichni z dotázaných respondentů se shodují v tom, že facilitace přináší pozitiva a má své kladné stránky. Ovšem v některých tvrzeních se respondenti shodují, v jiných se rozcházejí.

Respondenti mého výzkumu vztahovali pozitiva facilitace v sociální práci především na případové konferenci a to možná z toho důvodu, že se jimi zabývají a že tyto konference facilitují. Jako velké pozitivum případových konferencí vidí v tom, že se na jednom místě sejdou všichni ti, co mají co do činění s danou situací, dále v tom, že pokud se na něčem domluví, tak to respektují a dodržují a také, že dochází k výměně informací a nedochází k předávání nepravdivých informací či k jejich utajování.

Jedna z respondentek vidí velký význam facilitace v hodnotách, kterými jsou podle ní partnerství, spolupráce, svobodná vůle, důvěra a důvěrnost. Tyto hodnoty považuje za vysoce postavené. Jiná z respondentek uvádí, že velkým pozitivem facilitace je vůle lidí jednat.

### **7.8.5 Limity mediace v sociální práci**

Všichni respondenti mého výzkumu se shodují na tom, že mediace má jak svá pozitiva, tak i negativa a limity. Častým ze zmiňovaných limitů byla neznalost mediace a malé povědomí o tomto procesu, dále se respondenti shodovali na limitech, kterými je využití mediačních směrů či limity ze strany zákona o mediaci.

V rámci této kategorie „Limity mediace v sociální práci“ jsem určila tyto subkategorie a to z ohledem na výsledky mého výzkumu:

- Neznalost či malé povědomí o mediaci
- Zákon o mediaci
- Finanční stránka mediace
- Organizačně-technické překážky
- Osobnost mediátora
- Osobnost klienta
- Mediační směry
- Nemožnost mediace ohledně ústavních práv

### **Neznalost či malé povědomí o mediaci**

Všichni z respondentů kromě R7, R8 se shodují na tom, že mediace je u nás v České republice málo známou. Mnoho lidí, především teda klientů o ní neví a postupně se s ní seznamují.

Respondentka R2 uvádí, že velkým limitem je malá informovanost klientů: „*Co se týká mediace, tak jsou málo informovaní klienti a to stále.*“ (R2) A k tomu ještě dodává: „*...a ještě se často setkávám s tím, že jsou to meditace. Většinou volají a chtějí se objednat na meditaci. Že je to fakt malá informovanost.*“ (R2) Svě tvrzení podkládá tím, že to chce u nás čas, než se to dostane do povědomí: „*Tyto věci chtějí u nás čas, než se to dostane do povědomí.*“ (R2)

„*Ze strany společnosti je to především nedostatečná osvěta stále. Ono klienti nerozlišují meditaci, medializaci, mediaci... Oni neví. Oni přijdou na mediaci a myslí si, že budeme meditovat. Takže ze strany společnosti se to nedaří stále do toho povědomí lidí dostávat, tak, jak je potřeba.*“ (R5)

Respondenti R7 a R8 nevnímají mediaci jako neznámou, podle mého názoru je to především tím, že se své práci věnují na plný úvazek a tím pádem mají kolem sebe lidi, kteří o této metodě vědí.

## **Zákon o mediaci**

Někteří z mých respondentů, převážně mediátoři zapsaní, vnímají zákon o mediaci jako limitní a to v některých místech a oblastech. Když jsem se většinou doptávala, co přesněji tím mají na mysli, bylo mi odpovězeno, že by to bylo spíše na diskusi ohledně novelizace zákona: „...připouštím, že zákon má nějaká omezení, nějaká sporná místa, ale to je pak spíše na diskusi ohledně novelizace toho zákona.“ (R3)

Často vnímají zákon jako zatěžující, jelikož sebou nese větší administrativní povinnosti, než když je mediátor nezapsaný: „Že nemusím podstupovat tu byrokracii, co se týká papírování a i toho ujednávání o platbách a nějakých řešeních a přijímáních těch zakázek z toho soudu.“ (R1)

Respondentka R5 vidí obě stránky toho, že zákon existuje. Je za něj ráda, protože má mediace legislativní ukotvení, ovšem na druhou stranu ji zákon limituje při výkonu mediace: „Ale ten zákon je dobře že je, ale samozřejmě tím, že přesně stanoví určité věci, no tak zároveň dává právě ty limity. Takže už přesně určuje, jak mají vypadat smlouvy, co mediátor smí, nesmí, co musí a tak dál... To už jsou taky limity.“ (R5)

Ráda bych k tomu ještě dodala, že mediátoři, kteří jsou mediátory nezapsanými, nevidí v zákoně žádné omezení ani limit. Kdežto mediátoři zapsaní vykonávají roli mediátora právě podle zákona o mediaci, s čímž se pojí větší byrokracie, větší povinnosti a administrativní náležitosti.

## **Finanční stránka mediace**

Během rozhovorů s respondenty jsem zjistila, že mediace není levnou záležitostí. Ovšem je rozdíl pokud poskytujete mediaci v rámci mediačního centra či nějaké organizace. V rámci mediačních center mají klienti mediaci zdarma, tudíž se nejedná o žádný velký limit pro klienty. Limit to může být pro vedoucí či zaměstnance, protože musí získat finance na to, aby mohli mediaci provozovat.

Respondentka R1 vidí právě jako jeden z limitů financování mediace: „Limitující je také to, když potřebujete sehnat peníze, protože my to máme pro klienty zdarma.“ (R1) K tomu dodává: „Tak to je vždycky taková velká neznámá otázka, byť jsme podporováni. Vnímají to jako potřebný (pozn. KRAJ), ale z ministerstva chodí

*omezení a tím se zase musí řídit kraj, takže nemá úplně volný ruce. Takže to je asi v těch sociálních službách ne úplně neobvyklý.*“ (R1)

I respondentka R4 vidí jako jeden z limitů finanční náročnost mediace: *„Samozřejmě limity jsou finance, zatím jsme financováni z nějakých veřejných zdrojů, takže tím pádem pro ně (pozn. pro klienty) ten limit takový není, ale pro někoho to může být limit, pokud by si měl mediaci zaplatit, tak to není levná záležitost.*“ (R4)

Také respondentka R5 poukazuje na finanční náročnost mediačního procesu: *„Teď finanční limity jsou, protože normálně je to velmi drahá a odborná služba a svým způsobem to tak i patří, ale ti lidé jsou zvyklí platit za právníky, ale nejsou zvyklí platit za mediaci a když se dozví, že by za hodinu mediace měli dát tolik a tolik korun, tak se jim, obrátí oči v sloup a oni to odmítnou. A to zase souvisí s tím společenským povědomím, že oni u právníka otevřou dveře a jsou zvyklí platit a vytáhnou dva tisíce za sepsání návrhu a za hodinu konzultace, ale nejsou schopni vytáhnout větší peníze za mediaci, protože to tady ještě není takhle zakotveny.*“ (R5)

Pro mě osobně je zajímavé, že respondentka R5 také kriticky hodnotí bezplatnost mediace, s čímž s ní souhlasím: *„A když je to bezplatné, tak se ti klienti chovají k něčemu, co dostávají zadarmo. Málo si toho váží, participace je tam úplně jiná.*“ (R5)

### **Organizačně-technické překážky**

Jako jediná ze všech respondentů mého výzkumu, respondentka R5 vidí i jako určitý omezující limit zařízení: *„Pak určité limity má i to zařízení, které to poskytuje. Ať už zřízením jako konkrétní budovou nebo třeba mediace lidí, kteří prošli domácím násilím, by se měla konat za určitých podmínek. Tam jsou obrovské limity, tam je třeba fajn, když má budova dva vchody, aby ten agresor mohl přijít jedním vchodem a oběť druhým vchodem a tak dál.*“ (R5)

### **Osobnost mediátora**

Respondenti R1, R2, R3, R5 a R6 spatřují limit v osobnosti mediátora: *„Tak to vidím jako riziko, že to dělají, lidi, kteří to ne úplně ovládají nebo nectí ty principy a pravidla, dejme tomu. Jo, že jsou třeba hodně direktivní, jdou do poradenství a to jsou*

*naprosto rozdílný procesy. Takže to vidím jako limit. A ta zkušenost je, že jsem se s tím párkrát potkala.“ (R1)*

*„Že se v tom necítí dobře (pozn. mediátoři), že i to jejich osobnostní nastavení je limituje v tom, aby to dělali ještě lépe. Takže prostě jak říkám, nemůžeme být všichni řezníci na jatkách, tak nemůžeme být všichni mediátoři.“ (R3)*

Pro mě osobně zajímavý pohled na tuto problematiku má respondentka R5: *„...mediovala jsem třeba už i několik kauz, kde se zabilo dítě. Tihle rodiče byli v mediaci. Chci tím říct, že pokud by ten mediátor měl podobnej problém osobní, tak asi takovou věc nemůže mediovat. To jsou taky limity samozřejmě. Ty osobní zkušenosti.“ (R5)* K tomu však dodává, že limitem nemusí být jen osobní zkušenosti mediátora, ale že to mohou být i profesní dovednosti: *„Pak ty profesionální dovednosti. Každý z nás má svoje limity z těch mediátorů, něco umíme, něco už neumíme a pořád se snažíme třeba rozvíjet, ale to už jsou taky ty limity.“ (R5)*

Respondentka R5 také z vlastní zkušenosti ví, že: *„Jinak reaguje mediátor čerstvý, odpočinutý, plně soustředěný a jinak může reagovat mediátor, který má za sebou těžký den, kdy bylo jedno jednání za druhým...“ (R5)*

Nejucelenější pohled na to má ovšem respondent R6, který uvádí, že: *„Já si myslím, že těch limitů, že každý ten z účastníků do toho procesu sebou nese, ať to jsme my jako mediátoři nebo ať to jsou klienti, tak to je jedna velká limita.“ (R6)* K tomu dodává: *„Že prostě když tam přijde někdo, který má určitý osobnostní dispozice nebo prostě nějaký dovednosti, tak není schopný překročit svůj stín a tak to je.“ (R6)*

### **Zapsaný versus nezapsaný mediátor**

Z mého výzkumu mi vyvstalo, že určité rozdíly jsou mezi mediátory zapsanými a mediátory nezapsanými. Právě mediátoři, kteří jsou zapsáni, vidí, jako jeden z limitů, že mediátoři nezapsaní nemusí odvádět svoji práci kvalitně: *„Nezapsaní mediátoři mohou být kvalitní mediátoři, vím, že jich tu v Česku máme dost, ale jsou pak i mediátoři, kteří jsou nezapsaní a svoji práci neodvádějí kvalitně.“ (R8)*

Také tu opět narážíme na zákon, který může zapsané mediátory omezovat a to ve smyslu, že se jím musí řídit a nemají tak volné ruce jako mediátoři nezapsaní: *„To jsme zase trošku u těch limitů, protože zapsaný mediátor musí přísně fungovat podle toho zákona o mediaci, to znamená, že se tam musí opravdu klást důraz na uzavírané smlouvy s klienty a prostě povinnosti mediátora jsou hodně daný.“ (R5)*

## Osobnost klienta

Určitým limitem podle některých respondentů může být v mediaci i osobnost klienta, který nemusí být motivovaný, může mít z mediace strach a obavy nebo se také nechce tohoto procesu účastnit.

Podle respondentky R2 je limitem nízká motivace klientů: *„Někdy jako práce s motivací těch klientů, protože jdou jako třeba ze soudu, že to mají doporučeny nebo ze sociálky, takže většinou...“* (R2)

Respondentka R4 vidí jako limit, to, že se klienti nechtějí mediace účastnit: *„Jediným limitem je to, když ti lidi nechtějí...“* (R4) K tomu ještě dodává: *„Bud' tam nechtějí přijít, protože je jim to trapné řešit svoje věci před cizími lidmi, protože jsou fakt tak přesvědčeni o své pravdě, že... Nebo je ten konflikt tak veliký, že toho druhého nechtějí vidět, jo?“* (R4)

Oproti ostatním respondentům, jak jsem již zmínila výše, má na to nejucelenější pohled respondent R6, který uvádí, že: *„Já si myslím, že těch limitů, že každý ten z účastníků do toho procesu sebou nese, ať to jsme my jako mediátoři nebo ať to jsou klienti, tak to je jedna velká limita.“* (R6) K tomu dodává: *„Že prostě když tam přijde někdo, který má určitý osobnostní dispozice nebo prostě nějaký dovednosti, tak není schopný překročit svůj stín a tak to je.“* (R6)

Jako velký limit ze strany osobnosti klienta vidí respondentka R5 v užívání drog a jiných návykových látkách u klientů, s nimiž je mediace obtížná: *„Už jsem měla klienty pod drogama, neměla jsem tam třeba úplně opilý klienty v mediaci, byli třeba pod drogama, ale zvládali to zrovna, protože umí dlouhodobě tu drogu užívat. Ale můžou to být taky limity, protože ti klienti i přesto, že se dohodnou v té mediaci, tak ty dohody pak neumí dodržovat. Nedokáží je dodržovat, protože ta droga jim samozřejmě zasahuje do toho života, tak, že pak nějaké dodržení dohody mediace...“* (R5)

Také poukazuje na přibývání klientů, kteří trpí určitými nemocemi a poruchami, což snižuje účinek mediace: *„V čem vidím teď v poslední době hodně problém je, to vnímám v sociální práci i v mediaci a to je, že přibývá komplikovaných lidí, přibývá lidí s poruchami chování, přibývá lidí s psychiatrickýma onemocněníma a tohle opravdu pozoruju v sociální práci i v mediaci. Tohle snižuje účinnost, ať už v sociální práci, tak v mediaci.“* (R5)

## Mediační směry

Jak jsem se již zmiňovala v teoretické části, každý z mediačních směrů má své zastánce a své odpůrce a v praxi se mi to osvědčilo. Respondenti mého výzkumu poukazují na to, že každý z mediačních směrů přináší určité limity.

*„Určité limity mohou dávat jednotlivé směry, protože při transformativní mediaci, tam v podstatě se nedávají otázky, nepoužívají se nějaké strategie, techniky. Může to někdo chápat jako limity, někdo naopak jako obrovskou výhodu. Při té facilitativní, tam zase mediátor, tím, že klade otázky, tak zase dává strategie, tak zase může až zasahovat tím pádem direktivněji do toho procesu, taky to můžou být limity zase.“ (R5)*

Respondent R7 vidí jako velmi limitující využívání převážně facilitativního přístupu u nás v České republice: *„A samozřejmě ji taky trochu omezuje, že třeba v České republice se pořád za dominantní paradigma mediace považuje facilitativní přístup k mediaci, což ji fakt jako limituje a ten její záběr to hrozně zúžuje z toho spektra, kterým by mediace mohla jít, tak to vybírá jen poměrně úzkou cestu.“ (R7)*

## Nemožnost mediace ohledně ústavních práv

Jako jediná ze všech respondentů mého výzkumu, respondentka R5 vidí i jako určitý omezující limitem možnost využití mediace ohledně ústavních práv, které je dáno zákonem: *„Samozřejmě mediace ohledně ústavních práv není možná, což jsou taky limity.“ (R5)*

## Shrnutí

Všichni respondenti mého výzkumu se shodují na tom, že mediace má jak svá pozitiva, tak i negativa a limity. Každý z respondentů vidí nějaký limit, v některých limitech se shodují, v jiných rozcházejí. Také se to odlišuje v závislosti na tom, zda jde o vnímání daného problému mediátorem zapsaným či nezapsaným a také v závislosti na množství zkušeností, které daný mediátor má.

Limity, které mi z výzkumu vyvstaly, jsou především tyto: neznalost mediace, nízké povědomí o mediaci, zákon o mediaci, finanční stránka mediace, organizačně-technické překážky, osobnost mediátora, osobnost klienta, mediační směry a nemožnost mediace ohledně ústavních práv.

### **7.8.6 Limity facilitace v sociální práci**

Všichni respondenti mého výzkumu se shodují na tom, že facilitace má jak svá pozitiva, tak i negativa a limity, stejně jako mediace. Častým ze zmiňovaných limitů byla limitující osobnost facilitátora, časová náročnost či použité metody facilitace.

V rámci této kategorie „Limity facilitace v sociální práci“ jsem určila tyto subkategorie a to z ohledem na výsledky mého výzkumu:

- Osobnost facilitátora
- Časová náročnost
- Finanční náročnost
- Organizační limity
- Použité metody

#### **Osobnost facilitátora**

Všichni z dotázaných respondentů vidí jako největší limit ve facilitaci samotnou osobu facilitátora. Ovšem během rozhovorů mi někteří z respondentů tvrdili, že pokud chceme celkový proces ulehčit, usnadnit a facilitovat nelze najít nějaké limity vzhledem k významu slova. Nakonec toto své tvrzení doplnili o nějaké limity, na které si během rozhovorů vzpomněli nebo si jej uvědomili.

Například respondentka R3 vidí jako limitující samotnou osobnost facilitátora: „...určitě limitujícím by mohla být ta samotná osobnost facilitátora. Já třeba razím názor, že každý z nás nemůže dělat stejné povolání, že zejména i k těm pomáhajícím profesím musíme mít a důležitou součástí jsou osobnostní předpoklady. Proto třeba když někdo nemá dostatečně rozvinuté komunikační dovednosti, není empatický, vnímavý, tak nedokáže odhadnout situaci.“ (R3)



Respondentka R2 vidí jako zásadní, aby facilitoval poradu či případovou konferenci člověk, který tomu rozumí: „...ale je to i zase o kvalitě toho facilitátora, jak to umí. To je docela zásadní.“ (R2)

Respondentka R5 vidí oproti všem ostatním respondentům i to, že ten kdo danou poradu či případovou konferenci facilituje je limitován. A to časem, počtem lidí či tlakem, který na něj vyvíjí účastníci: „Tak jako každý můžeme mít jinou představu o průběhu té porady, o strukturování času té porady, no ale ten kdo tu poradu facilituje tak je taky limitován... A to třeba časem, počtem lidí, tou různorodostí, toho tlaku těch lidí na té poradě, toho, co kdo každéj chce, ale zase... Tam jsou zase limity ze strany toho, kdo facilituje v tom smyslu, jak to dokáže, jak to umí, jaký v tomhle má dovednosti, schopnosti...“ (R5)

### **Časová náročnost**

Někteří z respondentů vidí jako limitující i faktor času: „A určitě hodně ty časový limity, protože na tu facilitaci je taky potřeba čas, že? Když chci pořádně facilitovat tady nad těma dvěma rozvášněnýma, tak tady na to nemůžu je tady mít čtvrt hodinky, půl hodiny, ale tak alespoň tu hodinku. Nemusí to být tři hodiny jako u mediace, je to takové výjimečnější, ale potřebuji na to taky čas. Takže časové limity tam vidím určitě taky.“ (R5)

### **Finanční náročnost**

Finanční náročnost vidí jako jediná respondentka R5, která poukazuje na to, že i finance mohou být limitující. Ovšem vztahuje to pouze na výcvik ve facilitaci, ale ne na facilitaci jako takovou: „...tam to může taky souviset s tou finanční stránkou, protože je třeba někde výbornej výcvik na facilitaci, ale organizace na to nemá peníze v tom kterém roce...“ (R5)

### **Organizační limity**

Respondentka R5 vidí jako jeden z dalších limitů facilitace zařízení či organizaci, která vždy nemusí facilitaci či výcviky v ní podporovat: „A možná taky

*limity organizace v tom smyslu, aby to podporovala, aby to umožňovala, aby těm lidem dávala ty správné výcviky, platila je, když do toho ti lidé jdou.“ (R5)*

### **Použité metody**

Jako jediný z respondentů, vidí respondent R7 limit facilitace v použitých metodách a také poukazuje na malou kreativitu ve využívání těchto metod: *„Limit facilitace je vždycky v použitých metodách. Spousta lidí předpokládá, že facilitovat znamená postavit se k flip chartu a vyvolávat lidi, jo ať něco řeknou, udělat pro ně brainstorming, což je určitě způsob, jak někdy facilitaci dělat, ale i když jsem se potkal s některými výcviky facilitace, tak mi přijde, že jsou málo kreativní, že by měli být mnohem kreativnější.“ (R7)*

### **Shrnutí**

Všichni respondenti mého výzkumu se shodují na tom, že facilitace má jak svá pozitiva, tak i negativa a limity. Každý z respondentů vidí nějaký limit, v některých limitech se shodují, v jiných rozcházejí. V čem se převážně shodují je limitující osobnost facilitátora ve vztahu k procesu facilitace.

Limity, které mi z výzkumu vyvstaly, jsou především tyto: osobnost facilitátora, který může samotný proces limitovat či on sám může být limitován a to časem, počtem lidí nebo tlakem, který na něj mohou vyvíjet. Dále jsou to časová a finanční náročnost, organizační limity a použité metody.

### **7.8.7 Možnosti využití mediace v sociální práci**

Všichni z oslovených respondentů (R1 - R8) se v mém výzkumu v plné míře shodli na tom, že mediace má široké uplatnění v sociální oblasti a že se dá uplatnit všude tam, kde je nějaký problém či konflikt.

Mediaci vidí jako využitelnou v případě rozvodových sporů, kde se využívá rodinná mediace, dále vidí uplatnění mediace v komunitních sporech a respondentka R8 během rozhovoru uvedla, že využívá i skupinovou mediaci.

Respondentka R3 tvrdí, že lze mediaci v sociální práci uplatnit téměř kdekoliv: *„To je široké uplatnění. Od práce s jednotlivcem, s rodinou přes komunitní. Dokonce trochu limitní je využití mediace v případech domácího násilí, to je opravdu k diskusi, protože tam ty názory nejsou opravdu jednotné a pokud ano, tak bývá využívána i v těchto náročných případech, tak pokud ano, tak za jasně stanovených a definovaných podmínek. Za podmínky specializovaného vzdělávání těch mediátorů a důkladné přípravy na mediaci.“* (R3)

Dále uvádí, že lze mediaci využít u lidí závislých, kteří jsou v poslední fázi léčby: *„...i u závislých lidí ve fázi už doléčování, tak je mediace využitelná za určitých podmínek.“* (R3) Také k tomu dodává, že: *„Takže já prostě vidím mediaci jako široce využitelnou a tam, kde bychom váhali nad jejím využitím, bych doporučovala se minimálně zamyslet, zda za určitých a jasně vymezených podmínek by ta možnost nebyla.“* (R3)

Respondenta R8 také vidí široké spektrum možností, kde lze mediaci v sociální práci uplatnit a tím se shoduje s ostatními respondenty. Během rozhovoru uvedla: *„V sociální oblasti je široké spektrum toho, kde jí můžete uplatnit. Ať už to při problémech rodinného typu či rozvodu, nebo třeba v rámci komunity, tam jsem už párkrát spory řešila. Nebo také integrační mediace neboli interetnická. Také můžeme uplatnit mediaci například v různých zdravotnických zařízeních, v domově důchodců nebo třeba i na úřadech mezi pracovníky.“* (R8)

I respondentka R5 vidí využitelnost a možnosti využití mediace téměř kdekoliv: *„Všude no. Ve všech oblastech společenského života.“* (R5) Také k tomu dodává, že musí být náročné mediovat spor v komunitní oblasti: *„Ano, třeba i ta interetnická mediace, tam si myslím, že je to ale opravdu hodně těžké sladovat ty hodnoty, kultury, ale je ta mediace možná.“* (R5)

A také oproti ostatním respondentům, respondentka R5 identifikovala v sociální oblasti oblast, kde mediaci nelze využít. Během rozhovoru s ní jsem se dozvěděla, že mediace není možná v ústavních právech: *„Není možná v ústavních právech, tam nemůžeme mediovat, takže toto budou určité výjimky.“* (R5)

## Shrnutí

Všichni z respondentů mého výzkumu se shodují v široké škále možností, kde lze mediaci v sociální práci uplatnit. Někteří z nich tvrdí, že ji lze v podstatě uplatnit všude tam, kde se vyskytl nějaký problém nebo konflikt.

Z rozhovorů mi vyvstalo, že lze mediaci využívat v rozvodových sporech, sporech rodinných a také při práci s komunitou. Dále lze mediaci uplatnit u osob závislých, osob ohrožených domácím násilím, při práci se seniory v domově důchodců i na úradech mezi sociálními pracovníky. Jedna z respondentek mi uvedla, že mediaci lze využít od práce s jednotlivcem, přes práci s rodinou až po práci s komunitou. Škála využitelnosti této metody je opravdu veliká.

Mimo zjištění, kde všude můžeme uplatnit a využít mediaci, jsem zjistila, že mediaci nelze uplatnit v ústavních právech, což pro mě osobně bylo zajímavým zjištěním.

### 7.8.8 Možnosti využití facilitace v sociální práci

Ve srovnání s mediací mi většina z respondentů tvrdila, že mediace má širší uplatnění než facilitace. Z výzkumu jsem zjistila, že podle mých respondentů je facilitace v sociální práci využitelná především při případových konferencích. Mimo to je v této oblasti využívána při různých konferencích, jednáních, při vedení týmu či při kulatých stolech. Hodně často se tyto konference a kulaté stoly týkají tématu mediace a řešení konfliktů.

Na otázku: „Kde vidí možnosti využití facilitace v sociální práci?“ mi respondentka R1 odpověděla následovně: „*Co se týká facilitace, tak ať už v rámci organizace, porad nebo v rámci strategických meetingů, tak tam určitě facilitace nebo při případových konferencích. Tam má facilitace nezastupitelný místo, což případové konference jsou další důležitá oblast.*“ (R1)

I respondentka R5 souhlasí s respondentkou R1 a vidí možnost využití facilitace jak při běžných jednáních, tak i při případových konferencích: „*Případové konference, ale i běžná jednání. Tady běžně sedí matka, tady otec, jsou znepřátelení, nevěří si ani, že je dneska pondělí a nebo úterý pomalu a mají se domluvit na důležitých otázkách ohledně dítěte, takže ta facilitace je potom strašně užitečná, když jí alespoň někdo*

*trošku umí a může jim pomoci s tím vyjednáváním.“ (R5) K tomu dodává, že někdy využívá facilitaci při šetření v rodinách: „Někdy určitou formou můžou probíhat facilitace v rodinách, když šetřím, i třeba mezi dítětem a rodičem a tak dál...“ (R5)*

I respondentka R3 souhlasí s respondentkou R1 a R5 ve využití facilitace právě při případových a rodinných konferencích, ovšem oproti oběma respondentkám se zabývá rozdílem toho, kdy je jaká z nich využívána: *Ono je rozdíl rodinné a případové konference, ale v obou dvou jsou ty rodinné konference spíše využívány u řešení delikvence dětí a mládeže a ty případové spíše řešení nějakého sociálního problému a nemusí to být, jen rozvod, ale může to být i sociální selhávání toho dítěte.“ (R3) Dále uvádí, že v případě, kdy se člověk dostane do vedoucí pozice je jeho nezbytnou součástí práce využívání facilitace a facilitativních dovedností: „Pokud se v průběhu toho profesního života dostanete do rolí dejme tomu koordinačních nebo vedoucích, ať už projektu nebo pracoviště nebo nějakého dílčího týmu, úkolu, tak se domnívám, že bez facilitativních dovedností zkrátka ten tým neuřídíte. Minimálně jednání toho týmu...“ (R3)*

Oproti všem ostatním respondentům vidí respondent R7 využití facilitace především pro vedení porad a vzdělávacích workshopů a také pro strategické plánování: *„A v té sociální práci u té facilitace je ten prostor mnohem větší pro řízení týmu, porad, vedení nějakých vzdělávacích workshopů, strategické plánování organizací, to všechno jsou oblasti, ke kterým facilitace patří.“ (R7)*

## **Shrnutí**

Všichni z respondentů mého výzkumu se shodují na využití facilitace v sociální práci a to především při případových konferencích. Mimo to je v této oblasti využívána při vedení a řízení týmu, porad a vzdělávacích workshopů, také při strategickém plánování, různých konferencích, jednáních či při kulatých stolech.

Také jsem z výzkumu zjistila, že facilitaci lze uplatnit v jakékoliv jiné oblasti, kde je zapotřebí vést tým lidí a že je široce využitelná i v jiných oblastech, nejen v sociální sféře.

### 7.8.9 Role Asociace mediátorů České republiky v mediaci a facilitaci

Během rozhovorů jsme se dotkli i tématu Asociace mediátorů, která byla u nás v České republice jakousi první zastřešující organizací pro mediaci a facilitaci. Právě díky výzkumu jsem zjistila, že jde pouze o neziskovou organizaci, která především vzdělává a podporuje mediaci a facilitaci, ale žádným způsobem neovlivňuje výkon práce mých respondentů.

Někteří z dotazovaných respondentů mi tvrdili, že je pro ně tato asociace důležitou, jiní mi tvrdili, že jí zase jako důležitou či zásadní nevnímají. Ovšem díky právě této asociaci mají někteří z mých respondentů výcvik v mediaci a kurzy a výcvik ve facilitaci. Jiní, kteří výcvik nezískali zde, tak ho absolvovali v rámci právnických fakult či v rámci jiných organizací a to nejen u nás, ale i jinde ve světě.

Respondenti (R1, R2, R7, R8) nevnímají Asociaci mediátorů České republiky jako nijak zásadní a klíčovou. Její roli vidí především ve vzdělání mediátorů a facilitátorů. Například respondentka R8 tvrdí, že nespátřuje významnou roli této asociace a na otázku jakou roli podle ní hraje tato asociace v mediaci a facilitaci mi odpověděla: *„Pro mě žádnou, teda nechci říct, že žádnou, ale prostě nejde o klíčový orgán. Jde o organizaci, která mediaci podporuje a vzdělává.“* (R8)

Respondenti R2 a R7 se shodují v tom, že má asociace momentálně omezenou roli a že nevyužili potenciál, který dříve měli. Také se shodují v tom, že se facilitace a mediace nikam neposouvají a to proto, že se asociace věnuje pouze mediaci facilitativní a nevyužívá další možné směry.

*„V tuhle chvíli myslím, že hodně omezenou, že když začínali, tak měly velký potenciál být významnou institucí, která by byla fakt zastřešující. Z mnoha důvodů tento potenciál nevyužili a v tuhle chvíli jsou jedním z řady subjektů, kteří se tomu věnují. V jejich prospěch hraje nějaká historická kontinuita, je to jedna, jak to říct, z nejstarších stavovských organizací, která se tomuhle věnovala, ale z mého pohledu už dlouhou dobu nejsou leaderem v tom oboru. Spíš řeší svoje pískoviště a vlastně ani facilitace ani mediace se nikam neposouvají.“* (R7)

Jak jsem již zmínila výše, respondentka R2 poukazuje na to, že asociace využívá pouze jeden směr, kterým je facilitativní mediace, což vidí jako negativní: *„Spíš to vnímám trochu jako negativum v tom smyslu, že oni mají jen jeden úhel té mediace. Ta transformativní mediace se tady nedělá, jen ta facilitativní mediace. Oni se nedívají*

*doprava, doleva. Mají hrozně úzkej úhel pohledu. Oni nic jinýho nevnímají, že by mohlo být přínosný.“ (R2)*

Na druhé straně respondenti (R3, R4, R5 a R6) vidí určité zásluhy a významnou roli Asociace mediátorů České republiky a to v přijetí zákona či ve vzdělávání mediátorů a facilitátorů.

*„Vlastně oceňuju zásluhy Asociace mediátorů zejména v tom, že vznikla v roce 2000, kdy o mediaci nikdo nevěděl ani z profesionálů...“ (R3)* Dále uvádí, že: *„Asociace sehrála významnou roli při přijímání zákona o mediaci, poměrně hodně se legislativně angažovala a poskytuje vzdělávání v mediaci.“ (R3)*

Spolu s respondentkou R3 souhlasí i respondent R6 a R4: *„...je hrozně fajn, že tady něco takovýho je, protože ve chvíli, kdy se dělal zákon o mediaci, tak oni s tím pracovali.“ (R6)*, *„A když se dojednávaly zákony, tak si myslím, že sehrála důležitou roli.“ (R4)*

Asociace mediátorů je podle respondentky R5 a respondenta R6 významnou především v oblasti vzdělávání nových mediátorů a v poskytování kvalitních výcviků: *„Pro mě je Asociace mediátorů strašně významná a vždycky byla, protože jednak to sem začali prorážet prostě jako první po revoluci. A jsou na to různé názory, jak oni tu mediaci dělají, jak jí cvičí. Já říkám, že to byly velmi kvalitní výcviky, které jsem měla od Asociace mediátorů.“ (R5)*

Respondent R6 ještě vidí velkou roli asociace v tom, že díky vzdělání nových lidí v této oblasti se procesy mediace a facilitace dostávají do povědomí společnosti: *„Dělají vzdělávání a dostávají to do lidí jo, což je jedním z těch dalších kroků, jakým způsobem se to může dostat mezi lidi. To, že se budou dělat další mediátoři, tak to znamená, že každý člověk zná spoustu lidí a dostane se to mezi lidi.“ (R6)*

## **Shrnutí**

Někteří z dotazovaných respondentů tvrdí, že je pro ně Asociace mediátorů České republiky důležitou, jiní tvrdí, že jí zase jako důležitou či zásadní nevnímají. 4 z 8 dotázaných respondentů vidí významnou roli této asociace a zbylí 4 respondenti tuto asociaci nevnímají jako klíčovou či důležitou.

Názory respondentů, které se klonily k důležitosti asociace, se týkaly především toho, že jde o zastřešující organizaci mediace a facilitace, že právě asociace byla první

organizací v České republice, která se těmito procesy zabývala a také, že se významným způsobem podílela na vzniku zákona o mediaci a stále vzdělává nové mediátory a facilitátory.

Na druhé straně však stojí názory opačného rázu, kdy respondenti tvrdí, že nevnímají důležitost této asociace a že jako velké negativum vnímají uplatňování pouze jednoho ze směrů, kterým je facilitativní přístup.



## 8 Shrnutí výzkumu a diskuse

V rámci této kapitoly nejprve zodpovím hlavní cíl výzkumu, dále popíši silné a slabé stránky výzkumu a na závěr navrhu náměty pro další možné bádání.

### 8.1 Odpověď na hlavní cíl výzkumu

V rámci mého výzkumu bylo mým hlavním cílem zjistit, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci. Zajímalo mě, kde lze tyto dva procesy využít v rámci sociální práce a také mě zajímalo, jaké limity či nedostatky se s těmito procesy pojí. V rámci tohoto hlavního cíle jsem si zvolila výzkumné otázky, které mi měly pomoci zjistit konkrétní limity mediace a facilitace a také možnosti jejich využití v sociální práci.

Na základě interpretace rozhovorů s respondenty mého výzkumu odpovídám na hlavní cíl výzkumu: zjistit, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci.

Odpověď zní následovně:

Všichni z respondentů mého výzkumu vidí oba procesy, jak mediaci, tak facilitaci jako důležité a významné. Někteří z nich tvrdí, že mají nezastupitelné místo v sociální práci. V mediaci spatřují metodu, která je v oblasti sociální práce funkční a užitečná. Její význam vidí také v tom, že jim usnadňuje komunikaci s klienty a že je široce využitelná v mnoha případech, při jednání s různými klienty i při řešení různých druhů problémů.

Všichni z respondentů se shodli na důležitosti facilitace v sociální oblasti a nejen zde, v této oblasti. Někteří z respondentů poukazují na význam facilitace i v jiných oblastech, kde je zapotřebí vést nějaký tým a kde je zapotřebí řešit problém či jednání mezi skupinami. Z výzkumu mi vyvstalo, že se facilitace v rámci sociální práce využívá nejvíce při případových konferencích a podle některých z respondentů má právě facilitace zde nezastupitelné místo. Mimo případové konference vidí respondenti velký význam ve facilitování různých jednání, konferencí či kulatých stolů v rámci sociální práce.

Všichni respondenti mého výzkumu se shodují na tom, že mediace i facilitace má jak svá pozitiva, tak i negativa a limity. Každý z respondentů vidí nějaký limit, v některých limitech se shodují, v jiných rozcházejí. Také se to odlišuje v závislosti na tom, zda jde o vnímání daného problému mediátorem zapsaným či nezapsaným a také v závislosti na množství zkušeností, které daný mediátor má.

Limity mediace, které mi z výzkumu vyvstaly, jsou především tyto: neznalost mediace, nízké povědomí o mediaci, zákon o mediaci, finanční stránka mediace, organizačně-technické překážky, osobnost mediátora, osobnost klienta, mediační směry a nemožnost mediace ohledně ústavních práv.

Co se týče facilitace, zde se respondenti převážně shodují v tom, že limitující je osoba facilitátora ve vztahu k procesu facilitace. Další limity facilitace, které mi z výzkumu vyvstaly, jsou především tyto: osobnost facilitátora, který může samotný proces limitovat či on sám může být limitován a to časem, počtem lidí nebo tlakem, který na něj mohou vyvíjet. Dále jsou to časová a finanční náročnost, organizační limity a použité metody.

Všichni z respondentů mého výzkumu se shodují v široké škále možností, kde lze mediaci v sociální práci uplatnit. Někteří z nich tvrdí, že ji lze v podstatě uplatnit všude tam, kde se vyskytl nějaký problém nebo konflikt. Z výzkumu mi vyvstalo, že lze mediaci využívat v rozvodových sporech, sporech rodinných a také při práci s komunitou. Dále lze mediaci uplatnit u osob závislých, osob ohrožených domácím násilím, při práci se seniory v domově důchodců i na úřadech mezi sociálními pracovníky. Jedna z respondentek mi uvedla, že mediaci lze využít od práce s jednotlivcem, přes práci s rodinou až po práci s komunitou. Škála využitelnosti této metody je opravdu veliká. Mimo zjištění, kde všude můžeme uplatnit a využít mediaci, jsem zjistila, že mediaci nelze uplatnit v ústavních právech, což pro mě osobně bylo zajímavým zjištěním.

Všichni z respondentů mého výzkumu se shodují na využití facilitace v sociální práci a to především při případových konferencích. Mimo to je v této oblasti využívána při vedení a řízení týmu, porad a vzdělávacích workshopů, také při strategickém plánování, různých konferencích, jednáních či při kulatých stolech. Také jsem z výzkumu zjistila, že facilitaci lze uplatnit v jakékoliv jiné oblasti, kde je zapotřebí vést tým lidí a že je široce využitelná i v jiných oblastech, nejen v sociální sféře.

Výsledky, ke kterým jsem došla, díky mému výzkumu nevnímám jako obecné a to hlavně z důvodu, že se jednalo o výzkum kvalitativní, kde výzkumným souborem bylo 8 respondentů. Tito respondenti byli ochotní se účastnit mého výzkumu i přes velkou zaneprázdněnost, za což jim děkuji a také děkuji za to, že se semnou podělili o zajímavé informace, které jsem využila ke své práci.

## **8.2 Silné a slabé stránky výzkumu**

Jako silnou stránku mého výzkumu hodnotím to, že 8 z 10 oslovených respondentů bylo ochotných se zúčastnit mého výzkumu a to i přes jejich zaneprázdněnost, za což jsem velmi ráda, protože bez nich by tato práce nevznikla. Také jsem velmi ráda, že se mého výzkumu zúčastnili jak muži, tak ženy, což si ale myslím, že nemělo zásadní vliv na celkový výsledek výzkumu.

Co se limitů výzkumu týče, jsem si vědoma toho, že jsem si zvolila poměrně široké téma pro svoji diplomovou práci. Když se zpětně poohlédnu, myslím si, že jsem se měla více zaměřit pouze na jeden z procesů, buďto na mediaci nebo facilitaci.

Také jsem si vědoma toho, že dalším limitem bylo i to, že někteří z respondentů mi stručně odpovídali na mé otázky nebo je obešli tak, aby na ně nemuseli zdlouhavě odpovídat. Také jsem byla limitovaná časem, který si na mě daný respondent vytyčil. V případě, že si na mě udělal opravdu čas a věnoval se mi, pořídila jsem kvalitní rozhovor a kvalitní data. Ovšem v některých z případů si na mě respondent moc času nevyhradil a tím pádem byla komunikace i rozhovor s ním stručnější a ne tak kvalitní.

## **8.3 Náměty pro další bádání**

V této podkapitole navrhuji následující možnosti výzkumů, které by mohly být realizovány také metodou kvalitativního výzkumu s technikou rozhovorů.

Námětem pro další výzkum by mohlo být, zabývání se mediací jako nově vznikající profesí, novou profesí mediátora. Tento námět mi vyvstal z výzkumu, kdy jedna z respondentek hovořila o tom, že někteří z úředníků ministerstev začínají vnímat to, že se u nás v České republice začíná vytvářet nová profese a to profese mediátora.

Také mi z mého výzkumu vyvstalo, že by bylo vhodné se zabývat mediátory zapsanými versus mediátory nezapsanými, protože někteří z mediátorů vidí velké

rozdíly v praxi, kdy mediaci vykonává zapsaný mediátor oproti mediátorovi nezapsanému.

Během jednoho z rozhovorů jsem se i mimo jiné dozvěděla o jedné z možných metod facilitace, kterou je metoda LEGO SERIOUS PLAY. Myslím si, že by bylo zajímavé se touto metodou facilitace zabývat a poukázat na to, že se využívá při facilitování setkání ke kterému potřebujete stavebnici lego. Tato metoda otevírá myšlení lidí, tak, že uvažují jiným způsobem a zapojují jiná mozková centra, než jsou běžně zvyklí.

K těmto námětům jsem dospěla na základě podnětů z výzkumu, který jsem realizovala.

Co se týče srovnání dat z výzkumu s teorií, tak se moje data z výzkumu shodují s literaturou v tom, že mediace i facilitace jsou široce využitelné metody a začínají se čím dál tím více uplatňovat v oblasti sociální práce. Moje data z výzkumu se shodují s teorií ve využití mediace v oblasti rodinných sporů, v oblasti komunitní práce a v oblasti sporů mezi pracovníky na pracovišti. Nikde jsem se však nedočetla o využití mediace u osob závislých, osob ohrožených domácím násilím a o dalších možnostech využití mediace v rámci sociální práce. Mimo zjištění, kde všude můžeme uplatnit a využít mediaci, jsem díky výzkumu zjistila, že mediaci nelze uplatnit v ústavních právech, což pro mě osobně bylo zajímavým zjištěním. Dalším v čem se teorie s daty výzkumu shodují je uplatnění facilitace, ovšem až díky výzkumu jsem zjistila, že facilitace má své nezastupitelné místo v sociální práci a to především při případových konferencích. Nikde v literatuře jsem nenašla, že by se někdo zabýval limity a nedostatky těchto dvou procesů, narazila jsem pouze na kapitoly, které se věnovaly případům vhodným a nevhodným k mediaci.

## Závěr

Cílem této práce bylo prostřednictvím rozhovorů s mediátory a facilitátory zjistit, jaké jsou možnosti a limity využití mediace a facilitace v sociální práci.

Nejprve však bylo potřebné vymezit teoretickou část, která se zabývala samotnými procesy, dále jejich vymezením v oblasti sociální práce a organizacemi, které se těmito procesy zabývají. Následně jsem vytvořila design výzkumu, který vycházel z teoretické části práce. Zvolila jsem si metodu kvalitativního výzkumu s výzkumnou technikou polostrukturovaného rozhovoru, kde hlavními výzkumnými otázkami byly otázky: Jaké jsou možnosti využití mediace a facilitace v sociální práci? Jaké limity či nedostatky se pojí s procesem mediace a facilitace? Jedna z dílčích výzkumných otázek směřovala k zjištění, kde lze mediaci a facilitaci v sociální práci využít. Další dílčí výzkumná otázka směřovala k zjištění, zda respondenti spatřují nějaké limity a nedostatky v těchto procesech a jaké limity či nedostatky to jsou.

Při zpracování dat jsem využila metodu vytváření trsů. V interpretační části jsem se zaměřila na data získaná z rozhovorů s respondenty mého výzkumu. Pro tuto interpretaci jsem použila metodu otevřeného kódování dat a při interpretaci výsledků výzkumu jsem využívala zjištěné informace.

Odpověď na cíl mého výzkumu popisují především v kapitole „Diskuse“, podrobněji však v kapitolách: „Limity mediace v sociální práci“, „Limity facilitace v sociální práci“, „Možnosti využití mediace v sociální práci“ a v kapitole „Možnosti využití facilitace v sociální práci“. Zde ji ve zkratce také uvedu. Z mého výzkumu jsem došla k závěru, že oba procesy, jak mediace, tak i facilitace mají svá pozitiva, negativa a limity.

Každý z respondentů vidí nějaké limity, v některých limitech se shodují, v jiných rozcházejí. Také se to odlišuje v závislosti na tom, zda jde o vnímání daného problému mediátorem zapsaným či nezapsaným a také v závislosti na množství zkušeností, které daný mediátor má. Limity mediace, které mi z výzkumu vyvstaly, jsou především tyto: neznalost mediace, nízké povědomí o mediaci, zákon o mediaci, finanční stránka mediace, organizačně-technické překážky, osobnost mediátora, osobnost klienta, mediační směry a nemožnost mediace ohledně ústavních práv. Co se týče facilitace, zde se respondenti převážně shodují v tom, že limitující je osoba facilitátora ve vztahu k procesu facilitace. Další limity facilitace, které mi z výzkumu

vyvstaly, jsou především tyto: osobnost facilitátora, který může samotný proces limitovat či on sám může být limitován a to časem, počtem lidí nebo tlakem, který na něj mohou vyvíjet. Dále jsou to časová a finanční náročnost, organizační limity a použité metody.

Všichni z respondentů mého výzkumu se shodují v široké škále možností, kde lze mediaci v sociální práci uplatnit. Někteří z nich tvrdí, že ji lze v podstatě uplatnit všude tam, kde se vyskytl nějaký problém nebo konflikt. Škála využitelnosti této metody je opravdu veliká. Mimo zjištění, kde všude můžeme uplatnit a využít mediaci, jsem zjistila, že mediaci nelze uplatnit v ústavních právech, což pro mě osobně bylo zajímavým zjištěním.

Všichni z respondentů mého výzkumu se shodují na využití facilitace v sociální práci a to především při případových konferencích. Mimo to je v této oblasti využívána při vedení a řízení týmu, porad a vzdělávacích workshopů, také při strategickém plánování, různých konferencích, jednáních či při kulatých stolech. Také jsem z výzkumu zjistila, že facilitaci lze uplatnit v jakékoliv jiné oblasti, kde je zapotřebí vést tým lidí a že je široce využitelná i v jiných oblastech, nejen v sociální sféře.

Tato práce může být využita nejen jako studijní materiál, může sloužit i jako teoretický podklad pro vypracování vlastní práce či zdroj informací o jednotlivých pojmech: mediace, facilitace, konflikt a další.

## **Seznam použitých zkratk**

**ADR:** Alternativní metody řešení sporů

**AMČR:** Asociace mediátorů České republiky

**ESI:** Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení

**F:** Facilitace

**IASSW:** Mezinárodní asociace škol sociální práce

**IFSW:** Mezinárodní federace sociálních pracovníků

**M:** Mediace

# Seznam literatury

## *Monografie*

Brzobohatý, R. (2013). *Kvalifikace mediátora – Hodnocení kvality mediace*. In: Holá, L. *Mediace a možnosti využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.

Creswell, J., W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.

Duffy, K., G., Grosch, J., W., Olczak, P., V. (1991). *Community mediation. A Handbook for Practitioners and Researchers*. New York: The Guilford Press.

Grygar, J. (2014). *Zákon o mediaci a související předpisy s komentářem a vzory. Podle stavu k 1. 1. 2014*. Praha: Leges.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Holá, L. (2003). *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Holá, L. (2011). *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Holá, L. a kol. (2013). *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Holá, L., Westphalová, L., Kováčová, A., Spáčil, O. (2014). *Rodinná mediace v České republice*. Praha: Leges.



Cholenský, R. (2013). *Praktický průvodce mediací podle nové právní úpravy*. Praha: Linde.

Matoušek, O. (2008). *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál.

Matoušek, O. a kol. (2013). *Metody a řízení sociální práce*. 3., aktual. a dopl. vyd. Praha: Portál.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s.

Moore, Ch. (2003). *The Mediation Process*. San Francisco: Jossey – Bass.

Plamínek, J. (1994). *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo.

Plamínek, J. (2012). *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.

Plamínek, J. (2013). *Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Potočková, D. (2013). *Nejlepší je domluvit se aneb průvodce mediačním procesem*. Praha: ALFOM, s. r. o.

Raban, P. (2004). *Alternativní řešení sporů, arbitráž a rozhodci v České a Slovenské republice a zahraničí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2004.

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Roberts, M. (2008). *Mediation in family disputes: principles of practice*. 3rd ed. Aldershot, Burlington, Vt.: Ashgate.

Šišková, T. (2005). *Obce a jejich možnosti podílet se na realizaci politiky integrace Romů – řešení interetnických sporů v rámci komunitní mediace podle amerického vzoru*. Asociace mediátorů České republiky.

Šišková, T. (2012). *Facilitativní mediace. Řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál.

Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o.

Švaříček, R., Šedřová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Úlehla, I. (2005). *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. 3 vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).

Veteška, J. (2015). *Mediace a probace v kontextu sociální andragogiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s.

### **Články v časopisech**

Mišovič, J. (2011). *O kombinaci sociologických výzkumných metod orientovaných na poznávání sociální práce*. Sociální práce/Sociálna práca, č. 1, s. 35 – 40.

Šišková, T. (2005). *Mediace umožňuje rychlé a kultivované mimosoudní řešení konfliktů*. Sociální práce/Sociálna práca, č. 4, s. 20 – 31.

### **Články na internetových stránkách**

Asociace mediátorů České republiky. *O asociaci* [online]. 2011. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.amcr.cz/o-asociaci/>>

Asociace mediátorů České republiky. *Etický kodex Asociace mediátorů České republiky* [online]. 2011. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.amcr.cz/dokumenty/kodex.pdf>>

Asociace mediátorů České republiky. *Mediace – cesta k efektivnímu řešení konfliktu* [online]. 2011. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.amcr.cz/mediace-a-facilitace-cesta-k-efektivnimu-reseni-konfliktu.php>>

Centrum mediace a komunikace. *Co je mediace* [online]. 2014. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.mediace-komunikace.cz/co-je-mediace/>>

Educo Centrum. *Facilitace v procesu řízení diskuze* [online]. 2015. [cit. 2016-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.educozentrum.cz/verejnekurzy/#course/detail/74>>

Ekariera+. *Řešení krizových situací a konfliktů metodou mediace, facilitace a konzultace*. [online]. 2015. [cit. 2016-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.educozentrum.cz/verejnekurzy/#course/detail/74>>

EPRAVO.CZ. Mandát, J. *Zákon o mediaci a zkoušky mediátorů* [online]. 2012. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/zakon-o-mediaci-a-zkousky-mediatoru-85195.html>>

Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení. *ESI* [online]. 2016. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.esi-cz.eu/esi>>

Evropský institut pro smír, mediaci a rozhodčí řízení. *Vznik a hlavní cíle* [online]. 2016. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.esi-cz.eu/esi/vznik-a-hlavni-cile>>

Inkluze. Pastorek, M. *Facilitovat znamená usnadňovat* [online]. 2011. [cit. 2016-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.inkluze.cz/clanek-393/facilitovat-znamenau-snadnovat>>

International Federation of Social Workers. *Definition of social work* [online]. 2014. [cit. 2016-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://ifsw.org/policies/definition-of-social-work/>>

Komora mediátorů a facilitátorů ČR. *Základní informace o facilitaci* [online]. 2012. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.kmfcr.cz/facilitace.html>>

Linhartová, M. *Facilitace* [online]. 2008. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z WWW: <<http://marielinhartova.webnode.cz/facilitace-/>>

Probační a mediační služba České republiky. *Poslání a cíle Probační a mediační služby* [online]. 2016. [cit. 2016-02-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.pmscr.cz/poslani-a-cile/>>

Tarabová, Z. *Případové konference* [online]. 2012. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.mesto-most.cz/pripadove-konference/d-13130>>

Šišková, T. *Facilitativní mediace - Řešení konfliktu prostřednictvím mediátora* [online]. 2013. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/k/s/17109/FACILITATIVNI-MEDIACE---RESENI-KONFLIKTU-PROSTREDNICTVI-MEDIATORA.html/>>

## **Zákony**

*Zákon o mediaci a o změně některých zákonů.* Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů, v platném znění.