

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIKA A PRÁVO V PODNIKÁNÍ

Mediace jako způsob řešení sporů

Mediation as a method of dispute resolution

Student: Barbora Pagáčová

Vedoucí diplomové práce: prof. JUDr. Naděžda Rozehnalová, CSc.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Pagáčová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T011 Ekonomika a právo v podnikání  
Téma: **Mediace jako způsob řešení sporů**  
**Mediation as a Method of Dispute Resolution**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Konflikty a způsoby jejich právního a mimoprávního řešení
3. Mediace jako alternativní způsob řešení sporů
4. Případy využití mediace v praxi
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HOLÁ, Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada, 2013. 512 s. ISBN 978-80-247-4109-3.

ROZEHNALOVÁ, Naděžda a Miluše GONSORČÍKOVÁ. *Vybrané problémy mezinárodního práva soukromého a procesního – řešení sporů*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 77 s. ISBN 978-80-210-3515-7.

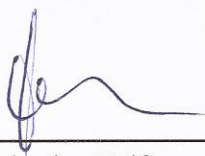
ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Jak řešit spory v mezinárodním obchodě*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. 42 s. ISBN 80-210-1120-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

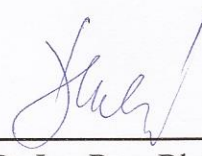
Vedoucí diplomové práce: **prof. JUDr. Naděžda Rozehnalová, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



JUDr. Bohuslav Halfar  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 až 5 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Datum: 18. Dubna 2014

Podpis

*Barbora Pagačová*

Ráda bych na tomto místě poděkovala své vedoucí diplomové práce prof. JUDr. Naděždě Rozehnalové, CSc. A to především za vzorné vedení diplomové práce, za rady a cenné připomínky, bez nichž by práce v takovémto obsahu nevznikla.

Dále bych ráda poděkovala Mgr. Kateřině Verostové za přínosné konzultace.

V Ostravě dne 20. dubna 2014

## Obsah

1. Úvod .....	6
2. Konflikt.....	7
2.1 Členění konfliktu.....	7
2.2 Vývoj konfliktu v čase .....	8
2.3 Základní styly řešení konfliktů .....	8
2.4 Řešení konfliktu pomocí soudu .....	11
2.5 Rozhodčí řízení arbitráž .....	11
2.6 ADR možnosti řešení konfliktu bez účasti soudů či jiných rozhodců.....	15
2.6.2 Vyjednávání, negociace nebo li wise man .....	16
2.6.3 Mediace .....	17
2.6.4 Neutrální posudek .....	17
2.6.5 Ombudsman .....	17
2.6.6 Mini – trial .....	18
2.6.7 Med arb (mediation & arbitration).....	18
2.6.8 Arb Med, nebo li mediation againts the Box .....	19
2.6.9 Medaloo .....	19
3. Mediace.....	21
3.1 Historie mediace .....	21
Starověk .....	21
Středověk .....	22
3.2 Cíl a smysl mediace .....	22
3.3 Předpoklady úspěšné mediace .....	23
Obecné předpoklady .....	23
Specifické předpoklady .....	23
3.4 Hlavní principy mediace.....	24
Princip dobrovolnosti .....	25
Princip podpory .....	25
Princip důvěry .....	25
Princip tolerance.....	26
Princip nehodnocení .....	27
Princip rozhodování .....	27
Princip odpovědnosti .....	27

Princip nestrannosti, neutrality .....	27
Princip změny .....	28
Princip budoucnosti.....	28
Princip tvorby.....	28
Princip vzoru .....	29
3.5 Osoba mediátora .....	29
Charakteristika osoby mediátora.....	29
Zkoušky Mediátorů a titul „zapsaný mediátor“ .....	30
Text této kapitoly je inspirován autory: (Plamínek, 2013), (Grygar, 2014). .....	30
3.6 Nástroje mediátora .....	31
Otázky.....	32
Aktivní naslouchání .....	32
Transformace sdělení.....	33
Techniky řešení sporu.....	33
Třídění možností .....	34
Instrukce .....	34
Komentáře.....	34
Shrnování.....	34
Zápis a neverbální komunikace .....	34
3.7 Fáze mediačního procesu .....	34
Předmediační fáze .....	35
Fáze zahájení mediace .....	39
Fáze sběru informací .....	40
Fáze hledání řešení .....	41
Fáze vyjednávání.....	41
Závěrečná fáze .....	42
3.8 Mediace v ČR .....	44
Vývoj Mediace v ČR.....	44
Právní úprava mediace v ČR.....	44
3.9 Využití mediace .....	45
Rodinná mediace.....	45
Mezigenerační mediace .....	45
Vrstevnická mediace .....	45

Komunitní mediace .....	46
Interetnická mediace .....	46
Environmentální mediace .....	46
Politická mediace .....	46
Mediace pro obchod a podnikání .....	46
Mediace a kolektivní vyjednávání .....	46
Mediace v trestním řízení .....	47
3.10 Mediace v USA .....	47
4. Případy využití mediace v praxi .....	49
4.1 Rodinná mediace .....	49
4.2 Vrstevnická mediace (peer mediation) .....	51
4.3 Komunitní mediace .....	51
4.4 Interetnická mediace .....	52
4.5 Environmentální mediace .....	53
4.6 Politická mediace .....	53
4.7 Mediace pro obchod a podnikání .....	53
4.8 Mediace v trestním řízení .....	55
5. Závěr .....	57
6. Seznam použité literatury .....	59
7. Seznam zkratk .....	62
8. Seznam obrázků .....	63
9. Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	64
10. Seznam příloh .....	65

## 1. Úvod

Předmětem této diplomové práce je problematika řešení sporů. Práce bude zaměřena zejména na alternativní řešení sporů, konkrétně užitím mediace. Cílem této práce je potvrzení hypotézy, že úspěch mediačního procesu je závislý zejména na vlastnostech a schopnostech zúčastněného mediátora.

Práce bude členěna do tří částí. V první části se nalezne problematika konfliktu, členění sporů dle kategorií a vývoj konfliktu v čase. V této kapitole se objeví také informace o jednotlivých základních způsobech zvládnání konfliktu jako soupeření, spolupráce, kompromis, únik a přizpůsobení se.

V další části bude práce věnována způsobům řešení sporů se zaměřením na alternativní možnosti řešení konfliktů. Vyskytnou se zde základní ADR metody, jejich charakteristika, specifikace a užití. Pro úplnost výkladu způsobů řešení sporů se zde vyskytnou i základní informace o řešení sporů před soudy a pomocí rozhodčího řízení.

Třetí část se věnuje hlavnímu předmětu diplomové práce a to mediaci jako způsobu řešení sporů. V této části se nalezne jak teorie mediace, tak informace o historickém vývoji mediace, rovněž i nároky na osobu mediátora, na jeho vlastnosti, dovednosti a zkušenosti. Samozřejmě se zde budou nalézat principy úspěšné mediace a jednotlivé dílčí fáze mediačního procesu, jejich charakteristiky a také i úloha a činnosti, které mediátor v jednotlivých fázích vykonává. V závěru teoretické části budou uvedeny možnosti využití mediace v praxi.

V praktické části se budou nalézat jednotlivé konkrétní případy, které byly řešeny formou mediace. Touto formou se budu snažit nastínit mnohotvárné využití mediace při řešení rozličných konfliktů. Zároveň se budu snažit dokázat pravdivost hypotézy o důležitosti postavy mediátora jako klíčového faktoru pro úspěch mediačního procesu.



## 2. Konflikt

Pojmem konflikt si lze v obecné rovině představit jako střet věcí. Tyto dvě věci mohou být velmi různorodé. Neshody se vyskytují v rozličných oblastech jako v rodinách, v práci, v přátelských a intimních vztazích a dokonce ve větším měřítku se nachází spory mezi národy. Konflikty se nacházejí v jakémkoli prostředí. (Wilmot et al., 2004)

### 2.1 Členění konfliktu

Kapitola inspirována (Wilmot et al., 2004), (Plamínek, 2013).

Konflikt se může odehrávat nezávisle na vůli člověka, ačkoliv je jeho život jeho účinkem ovlivněn. Tento druh konfliktu je nazván jako extrapersonální, např. fyzikální síly, jejichž působením je po milióny let utvářen vesmír a tím tak ovlivňována veškerá populace. (Plamínek, 2013). Ačkoliv je lidský život působením těchto sil dramaticky ovlivněn, člověk je zcela neschopen je svými činy ovlivnit.

Dalším typem je konflikt intrapersonální. Je velmi specifickým druhem, jenž se odehrává v člověku samém. V podstatě se může jednat o střet mezi lidským vědomím a svědomím. Například jedná-li osoba v rozporu se svými morálními zásadami, může se tato osoba ocitnout v intrapersonálním konfliktu, tedy v neshodě sám se sebou.

Nejběžnějším typem je interpersonální konflikt. Specifikem je účast více jak jednoho člověka. Neexistuje jediná definice konfliktu, jelikož interpretace tohoto pojmu je závislá na myšlení autora, ale také i na době a situačních podmínkách, ve kterých autor definici tvořil. Pro ilustraci jedna z mnoha definic říká, že „konflikt je vyjádření neshody mezi nejméně dvěma vzájemně závislými stranami, které vnímají nekompatibilní cíle, nedostatek zdrojů a zasahování druhých při dosahování svých cílů“ (Wilmot et al, 2004, s. 68). Jedná se tedy o střet dvou osob či skupin osob. Podnětem ke konfliktu se může stát nespočet příčin, jako neshody v přesvědčení osob, odlišnost v názorech, víře, náboženství, pohlaví, národnosti, vzdělání, touze po moci a mnohé další. Právě tento typ je předmětem mediačního procesu.

Interpersonální konflikt může být klasifikován z hlediska výskytu emocí v konfliktu a racionálního opodstatnění konfliktu. V případě, kdy je konflikt postaven zcela na emocích sporných stran a není zde zdravý podnět ke konfliktu, je tento případ nazván čistým sporem. Základním krokem pro řešení je útlum emocí a vyhledání pravé podstaty sporu, jež také může být zapříčiněna zcela jiným problémem, než je předmět čistého sporu.

Další útvar interpersonálního konfliktu je nazván spor. Ten je specifikován snahou sporných stran prosadit svůj názor, který bývá pro ně většinou přínosný, za přítomnosti

emocí. Emoce jsou zde spjaty s podstatou konfliktu. Příklad sporu lze shledat při smlouvání o ceně zboží na trzích.

Problém je poslední typ interpersonálního konfliktu. V podstatě se jedná o pravý opak čistého sporu. Nenachází se zde žádné emoce. Hlavním cílem obou zúčastněných stran sporu je vyřešení podstaty konfliktu, v tomto případě racionálního jádra. Problém se často stává sporem v důsledku personifikace, tedy vložení emocí jedné či obou sporných stran do řešení konfliktu. (Plamínek, 2013)

## **2.2 Vývoj konfliktu v čase**

Kapitola inspirována texty (Wilmot et. al, 2004) a (Plamínek, 2013).

Konflikt se v čase vyvíjí individuálně, protože způsob vývoje je závislý na faktorech jako osobnosti stran sporu a jejich chování při zvládání neshod, vztahu mezi spornými stranami, předmětu problému, povaze sváru (spor, čistý spor, problém). Z časového hlediska mohou konflikty trvat různou délkou, od pár minut po letité konflikty stran.

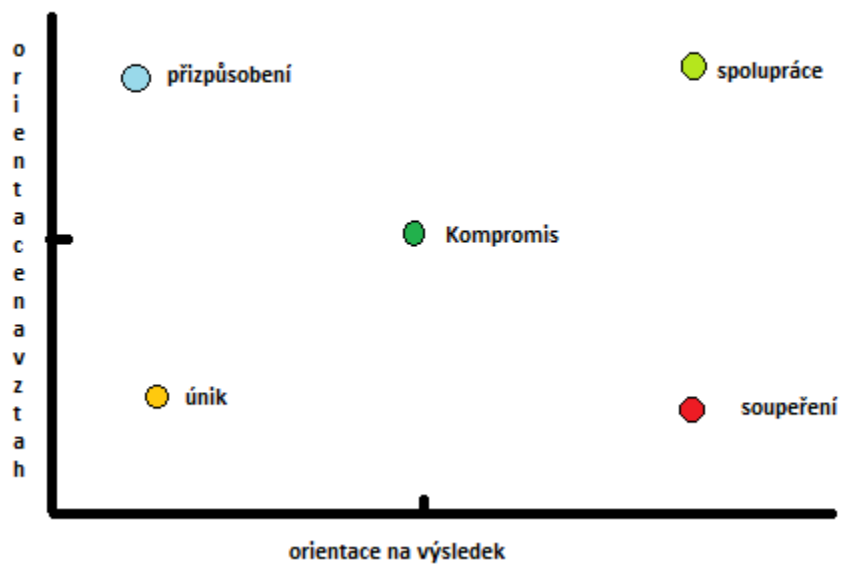
Před výskytem konfliktu se vzájemné vztahy nalézají v rovnováze. Nenacházejí se zde žádné problémy či spory. Vlivem času se mezi osobami mohou vyskytnout první náznaky v neshodách, např. v odlišných názorech.

Projev konfliktu může mít různé podoby. Mimo hádky se zde může nalézat mlčení, emocionální nátlak, ignorování a ve vyhrocených situacích také násilí. Vyřešení sporu může přinést dva základní výsledky. V té lepší situaci se sporné strany po vyřešení neshody ocitnou opět v rovnováze a jejich vztah může být dokonce utužen a konflikt sám se může stát přínosem pro obě sporné strany. Avšak je možné, že se situace mezi spornými stranami ocitne v takové fázi, kdy řešení konfliktu má za následek zničení vztahu.

## **2.3 Základní styly řešení konfliktů**

Existence nepřeborného množství způsobů řešení konfliktu je původcem klasifikace jednotlivých možností, jak může být spor řešen. V návaznosti na tuto skutečnost přišli v 70. letech 20. století Američané Kenneth Thomas a Ralph Kilmann se svou teorií 5 hlavních stylů způsobu řešení konfliktu. Odlišnost jednotlivých stylů se nachází zejména ve dvou otázkách a to v orientaci na výsledek a v orientaci na vztah, tedy do jaké míry chtějí uspokojit své zájmy a do jaké míry chtějí uspokojit zájmy druhé strany.

2.1 obrázek – Základní styly řešení konfliktu (Thomas Killmann)



(Wilmot et al., 2004)

Styl řešení konfliktu	Charakteristika stylu	Kdo jej využívá	Kdy jej využívat	Dopad
<b>Soupeření</b>	Touha maximalizovat výsledek ve svůj prospěch, bez ohledu na dopad pro druhou stranu.	Strany silnější v mocenském postavení.	Ve chvíli nedůvěry vůči druhé straně, či v pocitu ohrožení či zneužití.	Negativní dopad na mezilidské vztahy. Vyvolává nespokojenost, nedůvěru a podněcuje touhu msty.
<b>Spolupráce</b>	Víra v možnost nalezení řešení, které bude vyhovovat všem.	Osoby, jež jsou ochotny diskutovat, poznávat zájmy druhých a chtějí hledat uspokojující alternativy řešení.	V situacích kdy je nejpodstatnější nalézt řešení, které uspokojí obě strany.	Výsledky získané pomocí spolupráce bývají podstatně trvanlivější a uspokojivější než u jiných stylů.
<b>Kompromis</b>	Částečné uspokojení obou stran, kdy plné uspokojení požadavků není reálné. Aby došly sporné strany řešení, musí se vzdát částí cílů pro zisk jiných výsledků.	Strany, jejichž mocenské pozice jsou vyrovnané. Osoby, které vnímají své zájmy jako neslučitelné, a proto nehledají nad rámec sdílených pozic.	V situacích, kdy osoby netouží konflikt vyhrocovat, ale přesto chtějí dosáhnout částečných cílů.	Nevýhodou je, že brzdí cestu nových řešení.
<b>Únik</b>	Snaha vyhnout se přímému kontaktu se spornou stranou. Vymlouvání se.	Osoby, jež se obávají přímé konfrontace, negativních emocí, a osoby nemající zájem na řešení konfliktu.	Bývá užitečný v situacích, kdy je potřeba získat více času pro posílení vlastní pozice.	Neřeší konflikt, naopak se únikem osoby okrádají o vliv na situaci a výsledek.
<b>Přizpůsobení se</b>	Vzdání se vlastních cílů ve prospěch druhé osoby, výrazná ochota ustoupit.	Osoby, pro něž stav vztahu s druhou osobou je pro ně důležitější než výsledek, nebo osoby, pro něž výsledek sporu není tak podstatný jako pro druhou osobu.	V případě, kdy výsledek konfliktu je méně podstatný než vztah s druhou stranou.	Strategický ústupek může v budoucnu přinést prospěch a zlepšit vztahy mezi spornými stranami.

Text inspirován (Wilmot et al., 2004), (Potočková, 2013), (Wilson, 2014)

„Zásadním aspektem (při určení vhodné strategie) je zvážit, co pro nás znamená „vyhrát“ a jakou cenu jsme ochotni za vítězství zaplatit (ať v podobě narušených vztahů, nebo vlivu na výslednou podobu řešení, či výši našich investic do ukončení sporu)“.(Potočková, 2013, s. 77)“

## **2.4 Řešení konfliktu pomocí soudu**

„Soudce autoritativně rozhoduje o právech, povinnostech a právech chráněných zájmech osob, organizací státu, o vině obžalovaného a ukládání trestů nebo jiných opatření. Účast stran není dobrovolná, jednání jsou ve většině případů veřejná.“(Potočková, 2013, s. 47).

Sporné strany se obracují na služby soudnictví v případech, kdy se snaží konflikt řešit zejména formou soupeření (viz. kapitola Styly řešení konfliktu). Účastníci sporu se chovají jako rivalové a jejich primárním cílem je dosáhnout výhry nad druhou zúčastněnou osobou a získat co nejlepší výsledek pro sebe bez ohledu na dopad pro druhou stranu. Soupeři svou volbou výběru soudního řízení chtějí zabezpečit dosažení „spravedlnosti“ a získat záruku dosaženého výsledku v podobě soudního rozsudku. Charakteristickým rysem soudního řízení je vzdání se moci kontroly nad procesem řešení a samotným výsledkem sporu, jelikož tyto věci jsou delegovány na právní zástupce a soud.

### *Výhody soudního řízení*

Mezi významnou výhodu soudního řízení se počítá zakončení rozsudkem, jehož předpokladem je všeobecné uznání tohoto rozsudku a domněnka, že se sporné strany výrokem soudu budou řídit. Dalším kladem je možnost odvolání se proti rozhodnutí soudu.

### *Nevýhody soudního řízení*

Mezi významné zápory řešení sporů pomocí soudu se řadí časová náročnost, vyšší náklady, nemožnost volby osoby soudce, v určitých případech veřejné projednávání sporu a zhoršení vztahů mezi spornými stranami.

## **2.5 Rozhodčí řízení arbitráž**

Tato kapitola je inspirována texty autorů Bělohlávek, Rozehnalová, Gonsorčíková a Moravcová. Jelikož rozhodčí řízení je velice rozsáhlým tematickým prvkem a pro pochopení celé problematiky by bylo potřeba většího rozsahu zpracování než je potřebné pro předmět této diplomové práce, nalézají se v této kapitole pouze informace o vývoji arbitráže, postavy rozhodce, základních předpokladech užití rozhodčího řízení při řešení sporů a výhody a nevýhody tohoto způsobu řešení konfliktu.

První poznatky řešení sporů s aspekty rozhodčího řízení lze nalézt již ve starověkém Římě. Ve Francii, Itálii a Anglii v období 12. a 13. st., aby se zajistilo rychlé a minimálně formální řešení sporů, ve kterém se rozhodovalo dle obyčejových norem uskutečňovaných mezi obchodníky, se obraceli na osoby z vlastních řad, často obchodníky pro řešení. K podstatnému rozmachu arbitráže dochází v období po II. SV, ve kterém byly založeny jednotlivé rozhodčí soudy a první centra věnující se tomuto odvětví. (Rozeňalová, 2009). V České republice dochází k nárůstu využití služeb rozhodců zejména v posledním desetiletí (Bělohávek, 2012), viz příloha č. 1.

„Rozhodčí řízení (arbitráž) lze vymezit jako dobrovolné postoupení řešení sporu neutrální třetí straně, rozhodcům či rozhodčímu soudu (tj. soukromým osobám či nestátní instituci), která vydá po provedeném řízení závazné a vykonatelné rozhodnutí.“ (Rozeňalová, 2008, s. 42). Rozhodčí řízení je vykonáváno nestátními orgány, jimž byla svěřena státem pravomoc řešit spory a vydávat rozhodnutí v rozhodčím řízení.

Mezi základní právní předpisy upravující oblast rozhodčího řízení jsou v České republice zákon č. 216/1994 Sb. O rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů dále zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád (OSŘ) a dále směrnice a nařízení vydané orgány ES (Gonsorčíková, 2007).

K primárním předpokladům pro užití služeb rozhodčího řízení se řadí vůle sporných stran řešit spor před rozhodci, což se dokazuje uzavřením rozhodčí smlouvy či souhlasem s rozhodčí doložkou ve smlouvě (viz příloha č. 2) a také existence právní zákonné úpravy schopnosti řešit spor před rozhodci nebo-li tzv. arbitrabilita sporu. Arbitrabilita<sup>1</sup> je termín, který je užíván ve sporech, pro něž je přípustné použít rozhodčího řízení pro řešení sporu.

K podstatným náležitostem sporu, aby byl arbitrabilním, se řadí fakt, že se jedná „o spor majetkový, k jehož projednání a rozhodnutí by jinak byla dána pravomoc soudu státního a o předmětu sporu by strany mohly uzavřít smír“ (Gonsorčíková, 2007, s. 69). Dále se jedná „o spor mezi stranami rozhodčí smlouvy (§1 RozŘ)<sup>2</sup> a nesmí se jednat o spor vzniklý v souvislosti s výkonem rozhodnutí, přičemž vyloučeny jsou také incidenční spory.“ (Bělohávek, 2012, s. 105)

---

<sup>1</sup> §2 odst. 1 zákon č. 216/1994 Sb., Arbitrabilita; rozhodčí smlouva

„Strany se mohou dohodnout, že o majetkových sporech mezi nimi, s výjimkou sporů vzniklých v souvislosti s výkonem rozhodnutí a incidenčních sporů, jejichž projednání a rozhodnutí by jinak byla dána pravomoc soudu nebo o nichž to stanoví zvláštní zákon, má rozhodovat jeden nebo více rozhodců anebo stálý rozhodčí soud (rozhodčí smlouva)“ (Bělohávek, 2012, s. 233.)

<sup>2</sup> §1 RozŘ

„Tento zákon upravuje rozhodování majetkových sporů nezávislými a nestrannými rozhodci a výkon rozhodčích nálezů.“ (Bělohávek, 2012, s. 233)

## Rozhodce

Inspirováno: (Gonsorčíková, 2007), (Rozeňalová, 2008).

Rozhodcem je osoba, která je na základě zákona RozŘ.<sup>3</sup> a rozhodčí smlouvy oprávněna rozhodnout ve věci sporu. Sporné strany se v rozhodčí smlouvě mohou rozhodnout, zda spor bude řešen jedním rozhodcem nebo rozhodčím senátem, případně zde mohou uvést způsob, jak se uskuteční volba rozhodce. V případě rozhodování rozhodčím senátem se vyžaduje, aby byl počet rozhodců lichý.

### *Výhody rozhodčího řízení*

Rychlost je jednou z výhod rozhodčího řízení. Doba řízení u rozhodčího soudu se může ovlivnit výběrem druhu arbitrážního řízení, případně výběrem rozhodce, který v dané době řeší méně kauz.

Neveřejnost rozhodčího řízení se řadí k atraktivním stránkám možnosti řešení sporu pomocí rozhodce. Diskrétnost řešení konfliktů rozhodcem se může stát klíčová pro rozhodování sporných stran při výběru možnosti řešení případných sporů.

Volba rozhodce se přiřazuje ke kladným stránkám rozhodčího řízení a přispívá k atraktivitě rozhodčího řízení. Volba rozhodce je závislá na požadavcích sporných stran, kdy osoba rozhodce může být volena na základě jeho státní příslušnosti, profesní a odborné způsobilosti.<sup>4</sup> (Gonsorčíková, 2007)

Autonomie vůle stran a rozhodců se projevuje možnostmi volby v oblastech jazyka, ve kterém se rozhodčí řízení povede, místo výkonu řízení, počet rozhodců a případně se mohou stanovit vlastní pravidla pro postup jednání rozhodců.

Vyšší jistota je v řízení o uznání výkonu rozhodčího nálezu tam, kde se jedná o tzv. cizí rozhodčí nález. „Tato jistota je dána jednak povahou řízení, které není spojováno tak výrazně s konkrétním státem, jako je tomu u řízení soudního, kdy rozhodují soudy jako orgány určitého státu, tak i existencí Newyorské úmluvy.<sup>5</sup>“ (Rozeňalová, 2008, s. 62).

---

<sup>3</sup> §4 „Rozhodcová způsobilost

- (1) Rozhodcem může být občan České republiky, který je zletilý, bezúhonný a způsobilý k právním úkonům, pokud zvláštní předpis nestanoví jinak.
- (2) Cizinec může vykonávat funkci rozhodce, jestliže splňuje podmínku zletilosti, bezúhonnosti a způsobilosti k právním úkonům, přičemž podmínka způsobilosti k právním úkonům se řídí právním řádem státu, jehož je příslušníkem.
- (4) Rozhodcem určeným rozhodčí doložkou pro řešení sporů ze spotřebitelských smluv může být jen osoba, která je zapsána v seznamu rozhodců vedeném Ministerstvem spravedlnosti.“ (Bělohávek, 2012, s. 304)

<sup>4</sup> Omezení volby osoby rozhodce může nastat při volbě stálého rozhodčího soudu, u něhož je předpokladem primární výběr ze seznamu rozhodců, který je veden stálým rozhodčím soudem. Viz příloha č.

<sup>5</sup> Newyorská úmluva je obsažena ve vyhlášce č. 74/1959 Sb. a primárně se zde nalézá úprava problematiky uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů. (Gonsorčíková, 2007).

Náklady řízení lze posoudit jako diskutabilní výhodu rozhodčího řízení. Vyskytují se případy, kdy se rozhodčí řízení stává finančně nákladnější než soudní řízení. Úspora nákladů je spjatá zejména s jednoinstančností řízení a také s využitím možností, jež jsou poskytnuty rozhodčím řízením. Např. přesun místa jednání, volba znalců a odborníků jako rozhodce a další mohou snížit náklady řízení.

#### *Nevýhody rozhodčího řízení*

Mezi základní problémy při využití rozhodčího řízení se člení při existenci mezinárodních sporů otázka arbitrability. To znamená konfrontaci mezi tím, co v jedné zemi je uznáno jako arbitrabilní spor (tedy svár, který je způsobilý k řešení před rozhodčím řízením) a co v druhé zemi je vyloučeno řešit tímto způsobem.

Další nevýhodou arbitráže je problematika souvisejících sporů. Jedná se o situace, kdy se v pravomocích rozhodců nenachází moc rozhodovat ve věcech společných konfliktů. Tyto jednotlivé sváry se mohou odlišovat existencí rozhodčí smlouvy nebo obsazením rozhodců. Tento problém je spjatý s investiční výstavbou a se situací, kdy má investor sjednanou rozhodčí smlouvu s dodavatelem a nikoliv s jeho subdodavatelem. (Rozeňalová, 2009).

Poslední ze záporů rozhodčího řízení se nalézá v souvislosti s faktem, že rozhodčí řízení může být ovlivněno nevlí sporných stran spolupracovat při řešení konfliktu. Tento fakt pramení ze skutečnosti, že v pravomocích rozhodců se nenalézá donucovací pravomoc.



## **2.6 ADR možnosti řešení konfliktu bez účasti soudů či jiných rozhodců**

Tato kapitola je inspirována texty autorů (Holá, 2013), (Plamínek, 2013), (Rozehnalová, 2008), (Gonsorčíková, 2004), (Pavlová, 2010), (Grygar, 2014), (Šišková, 2012), (Cholenský, 2013).

„Termín ADR je vymezován jako alternativa k formám řešení sporu, kterým stát poskytuje garanci mocí veřejnou (tj. vůči řízení soudnímu i řízení rozhodčím) při zahájení řízení, v průběhu řízení nebo při výkonu výsledku řízení.“ (Rozehnalová, 2008, s. 17)

V literaturách se nachází dvě základní teorie významu ADR metod. V jedné z nich se mezi jednotlivé způsoby ADR řadí i rozhodčí řízení, v té druhé je naopak arbitráž postavena mimo soubor ADR metod a je brána jako samostatný způsob řešení sporů.<sup>6</sup>

Mezi základní kategorie ADR se řadí vyjednávání (negociace, wise man), mediace, neutrální posudek, ombudsman, minitribunál a smíšené a stupňovité formy jako med arb, medaloa a arb med.

### **2.6.1 Charakteristické vlastnosti ADR**

„Jejich hlavním společným charakteristickým rysem je, že výsledkem takových řízení není rozhodnutí, ale řešení, které má povahu novace smlouvy, narovnání či vzniku smlouvy nové. Tedy nevyvolává žádné procesní důsledky.“ (Gonsorčíková, 2007, s. 76)

Mezi základní společné rysy lze zařadit:

- dobrovolnost stran pro účast na způsobu řízení,
- svoboda ve jmenování osoby, či osob dalších, které zprostředkují jednání,
- „pohyb řízení a jeho účinků mimo přímý dosah právní regulace státu“ (neexistence pevné procesní formy dané procesními normami daného státu). (Rozehnalová, 2008, s. 18),
- řešením je dohoda, nikoliv vydání exekučního titulu,
- existence smluvního vztahu mezi účastníky sporu a osobou/osobami provádějící smírčí jednání,
- vynaložení nižších nákladů a kratší doba průběhu řízení oproti řešení sporu soudní cestou či arbitráží,
- zachování dobrých vztahů mezi účastníky sporu,
- důvěrnost a diskrétnost procesu řešení sporu při užití ADR.

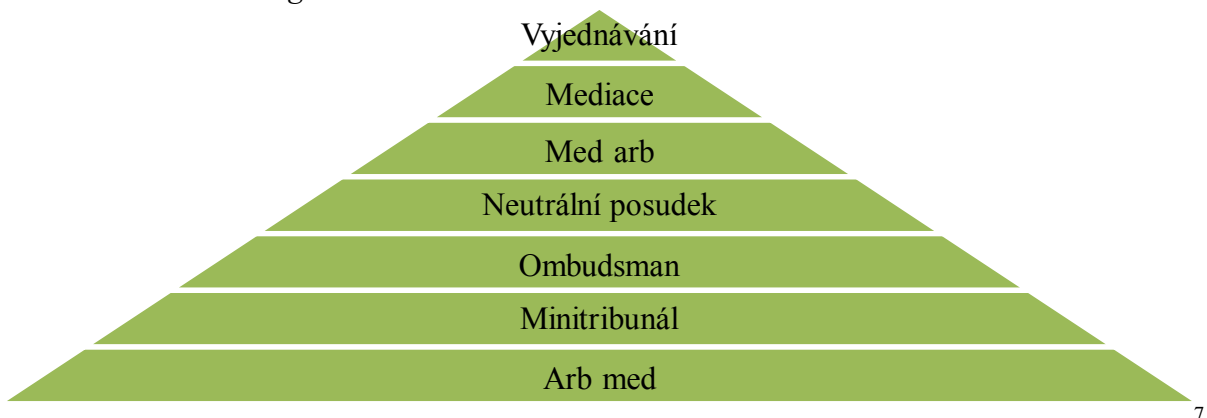
---

<sup>6</sup> Tato diplomová práce se přiklání k druhému pohledu a staví rozhodčí řízení mimo ADR. Arbitráž je tedy chápána jako samostatná metoda jak řešit spory.

Základní rozdíly v těchto způsobech řešení spočívají v účasti neutrálního odborníka při řešení sporu a na povaze neshody mezi stranami. Jedná-li se o problém a není zde přítomen externí odborník, řešení se nazývá projednávání. Jde-li o spor a není účasten odborník na řešení problému, řešením je vyjednávání. Pokud se procesu řešení účastní odborník a jedná se o konflikt typu problému, je tento způsob řešení pojmenován facilitace.

Jednotlivé druhy ADR se odlišují také v míře delegace jednotlivých práv a povinností na třetí osoby. Charakteristiky jednotlivých kategorií budou popsány níže a budou zde zdůrazněny odlišnosti mezi nimi.

### 3.1 obrázek – Kategorie ADR



Kategorie ADR v grafu výše jsou seřazeny podle míry delegace pravomocí na vývoj procesu a řešení sporů.

#### 2.6.2 Vyjednávání, negociace nebo li wise man

Kapitola inspirována texty autorů (Potočková, 2013), (Rozeňhalová, 2008), (Gonsorčíková, 2007).

„Vyjednávání je komunikační proces, pomocí kterého se strany s odlišnými představami, potřebami nebo zájmy pokouší nalézt dohodu.“ (Potočková, 2013, s. 41).

Negociace se často využívána jako první pokus při řešení sporů. Jedná se o kvalifikovanou formu vyjednávání, jež se řídí předem stanovenými pravidly (Rozeňhalová, 2008). Wise man technika se využívá při jednání na různých úrovních řízení, zprvu se konflikt řeší mezi přímo účastnými stranami konfliktu a nenalezne-li se schůdné řešení na tomto stupni řízení, postupuje řešení sporů na vyšší úroveň managementu nebo jiné autority, jejichž větší nadhled a odstup od podstaty konfliktu umožňuje nalézt řešení.

<sup>7</sup> Členění ADR dle Potočková Dana. *Nejlepší je domluvit se aneb průvodce mediačním procesem*. 2013

Kromě typických rysů pro ADR jako dobrovolná účast, nezávaznost, diskrétnost jednání, úspora času a nižší náklady a zachování dobrých vztahů, je pro vyjednávání specifická maximální kontrola sporných stran nad průběhem a výsledkem řešení konfliktu. V porovnání s jinými metodami ADR je vyjednávání podstatně levnější a rychlejší.

Jednou z nevýhod, jež je paradoxně i výhodou vyjednávání, je dobrovolný souhlas obou stran s negociací. Nelze účastné strany nutit k tomu, aby konflikt řešili právě tímto způsobem a ne alternativou. „Vyjednávání bohužel nemůže vytvořit precedent či vést k veřejnému odsouzení viníka.“ (Potočková, 2013, s. 42)

V praxi se lze setkat s vyjednáváním přímým, kdy jsou zúčastněné strany přítomny přímo při řešení konfliktu, a vyjednáváním nepřímým, kdy mohou být zúčastněné strany zastoupeny jinou osobou, například právníkem či jiným expertem na odbornou stránku projednávaného problému.

Pokud vyjednávání nevede k úspěšnému konci, lze využít další způsoby řešení sporu se zapojením další, třetí, osoby, ať už s rozhodovací pravomocí nebo bez ní.

### **2.6.3 Mediace**

Otázce mediace bude věnována samostatná kapitola v další části této práce.

### **2.6.4 Neutrální posudek**

Kapitola inspirována texty (Potočková, 2013), (Rozeňalová, 2008).

„Neutrální posudek je soukromý, dobrovolný proces, kdy třetí, neutrální (většinou expertní) strana na podkladě předložených informací poskytne své odborné stanovisko ke sporné otázce.“ (Potočková, 2013, s. 45) Pozice nezávislého experta je zakomponovaná již od počátku smluvního vztahu ve smlouvě.

Ve většině případů se jedná o sporné otázky technického, vědeckého či právního charakteru.

Posudku je často využíváno, když dojde k zablokování jednání, tedy když se strany i přes veškerou snahu nejsou schopny domluvit se. Posuzovatel pak zhodnotí jemu předložené fakta a informace a zformuluje svůj postoj k danému sporu.

To v jakém rozsahu bude posudek posuzovatele pro sporné strany právně závazný, či jestli bude sloužit pouze jako podklad pro další vyjednávání mezi stranami, rozhodnou samotné sporné strany na základě dohody.

### **2.6.5 Ombudsman**

Text inspirován autory (Potočková, 2013).

V rámci ADR institutů patří ombudsman v západních zemích k často využívaným osobám. Jeho služeb se využívá v rámci vnitropodnikových sporů a ve sporech s veřejnou správou. Jeho postoj, práva a povinnosti jsou závislé na orgánu, pro které vykovává svou činnost. V závislosti na této informaci je práce ombudsmana obširná, může v některých společnostech provádět přezkum stížností a navrhopvat řešení, ale v jiných situacích může úřad ombudsmana provádět činnost mediace mezi stranami konfliktu. Proces je charakteristický dobvolností účastníků, privátní povahou a většinou nezávazností. <sup>8</sup>(Potočková, 2013)

### **2.6.6 Mini – trial**

Text inspirován (Potočková, 2013), (Rozeňhalová, 2008), (Gonsorčiková, 2007), (Cholenský, 2013).

Jedna z forem řešení sporu, jež je velmi populární ve Spojených státech. „Rovněž se zde objevuje třetí osoba, neutrální vůči oběma stranám. Vedle snahy napomoci najít řešení se při popisu této formy uvádí, že by měla vedle vytvoření možnosti k jednání mezi stranami také nastinit pravděpodobný výsledek soudního řízení, kdyby k němu došlo.“ (Rozeňhalová, 2008, s. 32)

Jde o soukromý typ soudního procesu, kdy sporné strany přednášejí svá tvrzení a poskytují důkazy. V porotě nepředsedá soudce, ale nestranný odborník, často mediátor a nejvyšší delegáti sporných stran. Těmito delegáty může být vrcholový management, finanční nebo výkonní ředitelé. Předsedající poroty mají pravomoc ve sporné věci rozhodnout. Tyto osoby však nesmí v minulosti intenzivně hrát roli ve sporném problému.

Mini trial je charakteristický formálností a strukturovaností průběhu, jejímž cílem je sběr co nejvíce informací o problému a doporučit řešení. Toto řešení neboli výsledek mini trialu je převážně nezávazného charakteru a může posloužit v dalším řízení řešení konfliktu.

### **2.6.7 Med arb (mediation & arbitration)**

Kapitola inspirována (Rozeňhalová, 2008), (Gonsorčiková, 2007), (Potočková, 2013).

Tento způsob řešení sporů je smíšenou formou kombinací mediace a arbitráže. Dle názvu lze soudit, že řešení konfliktu se v první fázi odehrává formou mediace a při jejím neúspěchu se následně přechází k arbitráži. V praxi se však mohou vyskytovat situace s opačným postupem řešení nebo se mohou arbitráž a mediace vzájemně prolínat v průběhu procesu.

---

<sup>8</sup> „V českém prostředí je termín ombudsman synonymem pro veřejného ochránce práv, který pomáhá ochráně osob před jednáním úřadů a dalších institucí. Provádí nezávislá šetření, podává neformální návrhy a doporučení.“ (POTOČKOVÁ, Dana. *Nejlepší je domluvit se aneb průvodce mediačním procesem*. ALFOM, 2013, s. 45.

Existují dvě koncepce uplatňující se zejména v USA, tzv. Blended method a conjoined method.

Blended method je založená na případě, kdy se mediace a rozhodčí řízení odehrávají současně. Je-li v mediaci dosaženo dohody, je možné tuto dohodu implementovat do nálezů rozhodčího řízení. Nedosáhne-li se v mediaci dohody, je mediátor oprávněn rozhodnout v arbitrážní části. Ačkoliv je tato metoda velmi flexibilní, v praxi se setkává s negativními ohlasy, zejména z titulu, že rozhodcem je stejná osoba jako mediátor. V tomto případě lze sledovat med arb jako částečnou napodobeninu arbitrážního řízení, ve které se může změnit charakter mediační fáze. Sporné strany pod vlivem faktu, že mediátor arbitr bude rozhodovat o výsledku řešení sporu, by mohly změnit své chování a postoj již ve fázi mediace, nesdíleli by s mediátorem určité informace nebo by se jejich postoj proti druhé straně mohl stát útočnější. (Rozeňalová, 2008)

Conjoined method je metoda, která je započatá mediací a pokud mediace do určité doby nedosáhne tížených dohod, přechází se k rozhodčímu řízení. Mediátor se následně stává rozhodcem a z titulu pravomocí rozhodce spor rozhodne. (Rozeňalová, 2008)

Pro odstranění pochybností kvůli stejné osobě mediátora a rozhodce a eventuálnímu zneužití získaných informací v průběhu mediační fáze se často využívá možnost odlišení těchto osob, známá jako „med arb opt out.“

### **2.6.8 Arb Med, nebo li mediation againsts the Box**

Volně inspirováno (Potočková, 2013), (Cholenský, 2013).

Podobně jako Med arb je to souhra procesu mediace a arbitráže. Průběh je podobný rozhodčímu řízení, provádí se výslechy sporných stran, dále výslechy svědků, prochází se zkoumáním důkazního materiálu. Rozhodce arbitr spor posoudí a vynese rozhodnutí, to však není sděleno zúčastněným stranám okamžitě. Sporné strany dostávají poslední možnost vyřešit konflikt vzájemnou dohodou prostřednictvím mediace. Podobně jako u Med arb, mediátor nesmí být též osoba co arbitr. Ve fázi, kdy rozhodce již posoudil situaci a rozhodl o výsledku, ale zatím jej neuveřejnil stranám, mohou účastné strany sporu posoudit uveřejněné informace získané výslechem a dotazováním v rámci arbitrážního řízení a je jim umožněno změnit postoj ke sporu. Mohou dojít k vzájemné dohodě a to buď celkové, nebo alespoň v míře částečné shody. Pokud strany nevyužijí možnosti docílení dohody v rámci mediace, pak rozhodce vynese právně závazný rozhodčí nález.

### **2.6.9 Medalloa**

Kapitola inspirována texty (Rozeňalová, 2008).

Jedna ze smíšených metod ADR charakteristická dvoustupňovým systémem. V první instanci se spor řeší pomocí mediace. Pokud se mediace jeví jako neúspěšná, přistoupí se k vyzvání účastných stran k podání posledních nejlepších nabídek „the best last offer“. Tyto nabídky jsou pečlivě přezkoumány a sporným stranám je navržena oferta. Nedojde-li k vyřešení sporu ani tímto způsobem, pokračuje se v arbitrážním stupni „the last offer arbitration“, kde se provádí zrevidování nabídek a následně se dostačující nabídka stává součástí rozhodčího nálezu.

### 3. Mediacce

Kapitola volně inspirována texty autorů (Holá, 2013), (Holá, 2003), (Plamínek, 2013), (Cholenský, 2013).

Mediacce je řešení konfliktu za přítomnosti neutrálního odborníka, jež pomáhá řešit neshodu typu sporu. (Plamínek, 2013). Mediátorovou hlavní činností je starost o spokojenost klientů. Zároveň nese odpovědnost pouze za průběh řízení, za podobu a náplň dohody nesou odpovědnost pouze sporné strany. Mimoto se mediacce charakterizuje tak jako ostatní formy ADR těmito aspekty:

- dobrovolnost stran pro účast na způsobu řízení,
- svoboda ve jmenování osoby, či osob dalších, které zprostředkují jednání,
- „pohyb řízení a jeho účinků mimo přímý dosah právní regulace státu“ (neexistence pevné procesní formy dané procesními normami daného státu). (Rozeňalová, 2008, s. 18),
- řešením je dohoda, nikoliv vydání exekučního titulu,
- existence smluvního vztahu mezi účastníky sporu a osobou/osobami provádějící smírčí jednání,
- vynaložení nižších nákladů a kratší doba průběhu řízení oproti řešení sporu soudní cestou či arbitráží,
- zachování dobrých vztahů mezi účastníky sporu,
- důvěrnost a diskrétnost procesu řešení sporu při užití ADR.

#### 3.1 Historie mediacce

##### *Starověk*

Text inspirován autory (Holá, 2003), (Potočková, 2013), (Žatecká, 2007).

Ačkoliv se způsob řešení sporů pomocí účasti další neustranné osoby, jež má být nápomocná při řešení konfliktu, nenazývala přesně termínem mediacce a nesplňovala podmínky definice mediacce tak, jak ji známe v dnešní podobě, je možné nalézt náznaky mediacce již ve starověku, například v dílech tehdejších velkých myslitelů jako byl Homér (konflikt Hermése a Apollona týkající se odcizení stáda dobytka).

Na základě studií dalších děl velkých myslitelů se předpokládá, že mimosoudní řešení sporů se běžně používalo u Féníčanů či v babylonské říši. V Řecku byla mediacce známá pod pojmem *proxenetas*. Zde se občané obraceli s problémem nikoliv na soud, ale na osobu rozhodce. Ten využíval pro způsob řešení sporu rozhodčí řízení, které obsahovalo i prvky mediacce. Lze tedy tento proces chápat jako předstupeň vývoje mediacce.

Jiní autoři, v závaznosti na odvolání děl Konfucia věří, že za ideové východisko mediace v době starověku byla Čína. Konfucius ve svém učení vyzdvihoval důležitost harmonie soužití a razil myšlenku, že konfrontace a jednostranná řešení vedou k rozpadu vztahů. Za perspektivní řešení konfliktů pokládal multilaterálně uznané postupy. Dle Hendersena má proces mediace a conciliace bohatou historii i v Japonsku.

### ***Sředověk***

Kapitola inspirována (Potočková, 2013), (Holá, 2003).

Ve středověké Evropě kolem roku 1300 lze nalézt kořeny mediace při řešení trestných činů, kdy byly způsoby řešení sporů spjatých s vinou a trestem a narovnání konfliktu mezi poškozeným a obviněným spojeným s fenoménem tzv. smírčích křížů.

Toto právo nahrazovalo stávající právo, které uplatňovalo princip oko za oko, zub za zub. V této době se začínala řešit i hlubší stránka konfliktu, zejména stránka lidské psychiky. Mnohem detailněji se začalo šetřit, proč k trestnému činu došlo.

Významným rozdílem tedy byl fakt, že například obviněná a usvědčená osoba ze spáchání trestného činu zabití, již nebyla odsouzena k usmrcení, jak tomu bylo dříve, ale pomocí smírčího řízení došlo ke kompenzaci poškozených. Většinou musel usvědčený pokrýt náklady pohřbu usmrceného obětem, uhradit soudní výlohy, složit patřičnou sumu na výživu a výchovu pozůstalých dětí obětí. Jako důkaz pokání musel pachatel dát pozůstalému oběti finanční částku či jiné materiální požitky.

Podstatou tohoto způsobu řešení bylo nalézt vzájemnou dohodu, která je podmíněná upuštěním od další pomsty vůči pachateli. Termín smírčí kříž vychází ze skutečnosti, že pachatel musel vlastnoručně vytesat kamenný kříž a umístit ho na místo činu jako připomínku neblahé skutečnosti, která se na tomto místě stala a měl být důkazem pokání a smíření s Bohem i pozůstalými.<sup>9</sup>

### **3.2 Cíl a smysl mediace**

Inspirováno autorem (Plamínek, 2013).

Základním cílem mediace je vyřešení konfliktu mezi spornými stranami a spor přestává de facto existovat. Ovšem někdy je považována za úspěšnou i mediace, která docílí dohody mezi účastnými stranami, která nastiňuje popis dalšího řešení konfliktu.

---

<sup>9</sup> Tento způsob řešení podobných sporů, nebyl výhradní. Platilo, že majetný občan se mohl vyplatit z jakéhokoli trestného činu, který spáchal, nemajetný však musel čelit fyzickým trestům. Když nebyla dohoda výhodná pro obě zúčastněné strany reálná, postupovalo se tak, aby bylo alespoň zadosť učiněno spravedlnosti.



„Skutečným posláním mediace je ovšem především péče o spokojenost všech účastníků mediace s jejím věcným, procesním i osobním vyzněním.“ (Plamínek, 2013, s. 54).

V právu je nejdůležitějším cílem spravedlnost, což je nejpodstatnější rozdíl u mediace, kde je nejdůležitější spokojenost účastníků a až poté spravedlnost. Ta jako objektivní kategorie není mediátory brána v úvahu.<sup>10</sup>

### **3.3 Předpoklady úspěšné mediace**

Inspirováno autorem (Plamínek, 2013).

Předpoklady úspěchu mediace lze rozčlenit na obecné, jež jsou stejné pro všechny druhy mediace a pak dále na specifické předpoklady, které jsou závislé jednotlivě od každé řešené kauzy.

#### ***Obecné předpoklady***

Podstatným obecným předpokladem je víra ve skutečnost, že zúčastněné sporné strany mohou docílit lepšího rozhodnutí, než kdyby tak činila vnější autorita za ně. Což lze vyložit, že pokud budou mít sporné strany předpřipravený prostor pro řešení konfliktu, nebude jejich rozhodnutí horší, než kdyby za ně konflikt rozhodla jiná osoba.

Dalším obecným předpokladem je legitimita a žádanost emocí, jež mohou nastítnit skutečné zájmy účastníků sporu a jsou-li projeveny přijatelným způsobem, zvyšují u nositele emocí šanci na racionální vnímání mediačního procesu v dalších fázích. (Plamínek, 2013)

Jedním z mnoha dalších obecných předpokladů je i legitimní odlišnost, jež je chápána jako potenciál pro řešení sporů v mediačním procesu.

Minulost jako obecný předpoklad je velmi cenným zdrojem informací a zkušeností. Otázkou je, co jsme schopni dělat, abychom se vyvarovali negativním jevům z minulosti. Je však zapovězeno, aby se minulá událost stala předmětem jednání v té míře, že by se o ní zpětně rozhodovalo.

A posledním, neméně podstatným, obecným předpokladem je péče o spokojenost sporných stran. Předpokládá se, že lidé, kteří něco společnými silami vytvořili a jsou s tím věcně, procesně i osobně spokojeni, dbají a pečují o to, aby to mělo trvalý charakter.

#### ***Specifické předpoklady***

Specifické předpoklady jsou spjaté s každou individuální kauzou.

Prvním z těchto předpokladů je požadavek, aby účastné strany skutečně chtěli, aby mediace vedla k úspěšnému konci řešení a aby byla uzavřena dohoda nebo nalezena možnost řešení.

---

<sup>10</sup> Výjimkou je evaluativní mediace.

Dalším závažnějším předpokladem je ochota zúčastněných stran do jisté míry ustoupit a změnit některé své priority, požadavky a názory. Mnoho mediací končí fiaskem, zejména proto, že sporné strany nejsou ochotny slevit ze svých postojů.

Jiným specifickým předpokladem úspěšné mediace je důvěra v konkrétní osobu mediátora. Sporné strany by měli důvěřovat jeho dovednostem, schopnostem, zkušenostem a zejména jeho nestrannosti. Důvěra je důležitá již v počátečních fázích mediace, ale její rozvoj a prohlubování v průběhu mediačního procesu je velmi podstatná pro úspěšný proces mediace.

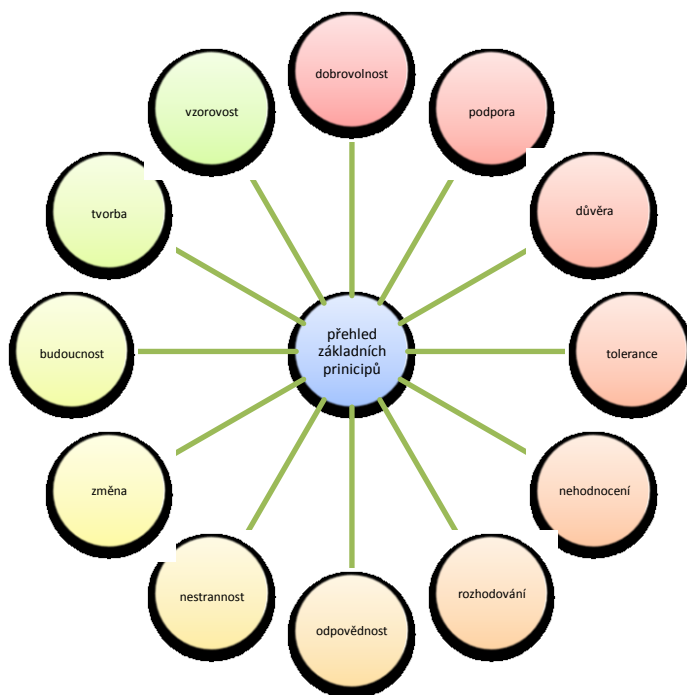
Podstatné je také analyzovat vhodný charakter mediační kauzy. „V zásadě jde o to, zda je konkrétní mediace a účast konkrétního mediátora při řešení kauzy žádoucí a zvyšuje pravděpodobnost dosažení dohody, resp. vyřešení sporu.“ (Plamínek, 2013, s. 60)

### 3.4 Hlavní principy mediace

Inspirováno (Plamínek, 2013), (Holá, 2003), (Holá, 2011), (Šišková, 2012).

Mediace je charakteristická v tom, že poskytuje účastným stranám volnost při hledání kladných a záporných názorů při dosahování dohody. Je založena na několika základních principech, které poskytují oporu při hledání postupů a způsobů chování mediátora.

#### 4.1 obrázek – hlavní principy mediace



11

<sup>11</sup> Podle obrázek 11 Hlavní principy mediace. PLAMÍNEK, Jiří. *Mediace nejúčinnější lék na konflikty*. Praha: Grada Publishing. 2013. s. 62. ISBN 978 80 247 5031 6.

### ***Princip dobrovolnosti***

Účast sporných stran v procesu mediace je zcela dobrovolná na základě svobodného rozhodnutí a nesmí být vynucená vnější stranou. Pod tímto si lze představit nařízení soudu o využití možnosti mediace, či mediační doložku, jenž si nezřídka společnosti vkomponovávají do smluv.

Z toho vyplývá, že první sezení mediace nemusí být zcela dobrovolné, avšak setrvání v mediačním procesu a souhlas s výslednou mediační dohodou zcela závisí na rozhodnutí sporné strany. Není-li mediace zcela dobrovolná z obou účastněných stran, ztrácí řadu výhod a snižuje se stabilita dosažených dohod. Také tím může utrpět podíl sporných stran na možnostech řešení sporů.

Výzkumy, jež probíhaly převážně ve Spojených státech amerických a Kanadě, prokázaly, že spokojenost s mediací není založená na tom, zda subjekty (sporné strany) do mediace vstupovaly dobrovolně nebo pod vlivem vnější strany, nýbrž na ochotě stran v mediaci setrvat, podílet se tak na řešení konfliktu a utvořit výslednou dohodu. (Potočková, 2013, s. 57)

### ***Princip podpory***

Mediátorovou hlavní úlohou je starost o spokojenost jeho klientů (sporných stran). „Při této podpoře mediátor využívá ve prospěch stran konfliktu své znalosti, dovednosti a zkušenosti, svou motivaci pomáhat jiným lidem a nezřídka i své charisma.“ (Plamínek, 2013, s. 63)

Kdyby mediátor jednu z těchto složek nevložil do mediačního procesu nebo kdyby je použil ve prospěch jiné strany, než zúčastněných sporných stran, ohrozil by tak stálost dohody a operoval by mimo rámec mediační techniky.

### ***Princip důvěry***

Princip důvěry zobrazuje jak stránku důvěrnosti, tak důvěry.

Důvěrnost odráží jednu ze základních charakteristik procesu, který usnadňuje komunikaci mezi spornými stranami. Její podstata se skrývá zejména v jistotě zúčastněných stran mediace, že veškeré informace získané v průběhu mediace zůstávají soukromé a nesmí se poskytnout dalším stranám (například při případném řešení konfliktu u soudu, nebo při výpovědi před soudem v jiné kauze, či umožnění poskytnutí informací jiným stranám jako jsou média a podobně), pokud k tomu sporné strany nedají souhlas.

Avšak nelze opomenout skutečnost, že mediátor má povinnost chránit zájmy třetích a konfliktů neúčastných stran. „Účastníci mediace mohou stanovit vlastní zásady o důvěrnosti,

kteře mají ústní či písemnou formu, nebo jsou tyto zásady důvěrnosti určeny obvyklými praktikami daného mediátora či instituce.“ (Holá, 2011, s. 53)

Není výjimečné, že ještě před vstupem do mediačního procesu se uzavírají zpravidla písemné dohody s mediátorem, kde se podrobněji rozebírá otázka důvěrnosti a případně uvádějí podmínky uveřejnění informací. Tato dohoda může být založena na dohodě obou sporných stran a následně se tato dohoda ztvrzuje podpisem, který demonstruje souhlas s podmínkami v ní uvedenými.

Důvěrnost je také silným motivačním aspektem při rozhodování, zda konflikt řešit soudní cestou či službou mediátora. Soudní řízení má ve většině případu veřejný charakter, při kterém se zjištěné informace dokumentují a po dlouhá léta archivují, což nemusí být pro sporné strany žádoucí. Avšak otázku důvěrnosti nelze brát doslovně, jelikož existují možnosti, kdy se získané informace uveřejní. Je to na základě svolení sporných stran, v důsledku vědecké či statistické činnosti nebo vyžaduje li to právní úprava v důsledku ochrany práv osob, které se procesu mediace neúčastní. Důvody, jež posilují princip důvěrnosti v mediaci:

- „přispívá k atraktivnosti mediace,
- poskytuje bezpečné prostředí pro sdělování informací a pocitů,
- umožňuje řešit konflikty v citlivých oblastech,
- chrání klienty před zveřejněním jejich problému,
- přispívá k efektivnosti jednání tím, že nutí účastníky mluvit otevřeně a realisticky,
- přispívá k profesionalitě mediátorů a posilování jejich nezájatosti,
- přispívá k realistické dohodě, protože je jen malý prostor domáhat se její vnější revize.“ (Holá, 2011, s. 54)

V mediaci se lze setkat se dvěma druhy důvěry a to mezi spornými stranami a mezi klientem a osobou mediátora. Důvěra v mediátora je pro sporné strany směrodatná a do jisté míry determinuje jejich rozhodnutí, zda v mediačním procesu pokračovat, či jej ukončit.

### ***Princip tolerance***

Snahou mediátora je vést proces tak, aby došlo mezi stranami konfliktu k vzájemnému porozumění jejich postojů. Mediátor by měl docílit toho, aby strany navzájem pochopily

odlišné názory a dokázali akceptovat, že i jiné pohledy na věc jsou přípustné, přirozené a legitimní i navzdory tomu, že s nimi nesouhlasí. Dále je podstatnou otázkou rozpoznávat mezi pochopením a souhlasem.

### ***Princip nehodnocení***

V tomto ohledu je podstatné, že mediace se nesnaží o hodnocení stavů, dějů či lidí. Když se prvky tohoto hodnocení v rámci mediačního procesu mohou vyskytnout, nejsou pro mediaci podstatné, ba nejsou ani cílem mediace. V rámci mediace se nesmí hodnotit míra zavinění sporných stran. Mediátor se k otázce míry a povaze zavinění nesmí vyjadřovat a nesmí toto téma v rámci mediace ani připustit jako podstatné. Dojde-li v rámci mediačního procesu na otázku zavinění, uplatňuje se princip presumpce nevinoty, dokud se sporné strany na zavinění samy nedohodnou.<sup>12</sup>

### ***Princip rozhodování***

Navzdory faktu, že o průběhu procesu mediace rozhoduje mediátor nebo jej významně ovlivňuje, mají sporné strany v ostatních aspektech mediace volnou ruku. Mají plnou svobodu v tom, jak bude spor vyřešen. Tato svoboda není volností, ale skutečnou svobodou, které si sporné strany utvářejí samy. Samozřejmostí je, že výsledek jejich řešení nesmí zasahovat do práv třetích osob. Mediátor nemá pravomoc ovlivňovat věcné řešení, ale má možnost odmítnout podílet se na vzniku dohody či řešení, které jsou v rozporu se zákony nebo jeho přesvědčením a svědomím.

### ***Princip odpovědnosti***

Za své rozhodnutí přebírají sporné strany odpovědnost. Vychází to z ustanovení zákona o mediaci (č. 202/2012 Sb.) §3 odst. 3. v němž se píše, že „za obsah mediační dohody jsou odpovědné pouze strany konfliktu.“<sup>13</sup> Mediátor je odpovědný za průběh procesu mediace.

### ***Princip nestrannosti, neutrality***

Mediátor se nemůže a ani se nesmí chovat takovým způsobem, který by i jen vyvolával podezření, že straní některé ze zúčastněných stran konfliktu. Vedlo by to k narušení důvěry mezi zúčastněnými stranami konfliktu a mediátorem, což by mohlo zapříčinit fiasko mediace. „Princip nestrannosti, vyložený v souladu s principem podpory, vede ke zdánlivě paradoxnímu pojetí nestrannosti, které při mediaci ani zdaleka neznamena stejný přístup ke všem stranám konfliktu.“ (Plamínek, 2013, s. 66)

---

<sup>12</sup> Výjimku tvoří evaluativní mediace.

<sup>13</sup> „Zákon č. 202/ 2012 Sb. O mediaci a o změně některých zákonů (zákon o mediaci) §3 odst. 3: Za obsah mediační dohody jsou odpovědné pouze strany konfliktu.“ (Grygar, 2014, s17)

Mediátor je způsobilý řešit pouze ty konflikty, ve kterých si může zachovat nestranný postoj. Uvědomí li si mediátor, že je nestrannost jeho osoby narušena, je povinen od případu odstoupit, a to platí v jakékoli chvíli mediace. „Neutralitou mediátora se rozumí jeho specifické praktické působení na klienty, jeho vnější chování, nikoli jeho vnitřní nastavení.“ (Holá, 2011, s. 59)

Ačkoliv může mediátor vynaložit nemalou snahu, nemůže se mu povést, aby zůstal po celou dobu neutrální. Při své práci zjistí, že jeho osobní sympatie, názory či přesvědčení se odráží i na jeho vztahu ke sporným stranám. Pod neutralitou mediátora tedy lze rozumět jeho snahu pochopit každého účastníka konfliktu. Neutralita mediátora je také ovlivňována v situacích, kdy jeho vlastní morální úsudek přisuzuje vinu jedné sporné straně, nebo když v rámci principu kreativity jedna ze sporných stran přijde s řešením sporu, jež pokládá za dobré, nebo když se jedna ze sporných stran chová neadekvátně.

### ***Princip změny***

Jelikož strany konfliktu vstupují do mediace hlavně z té příčiny, že stávající situace, vztahy mezi spornými stranami či snaha řešení konfliktu mezi nimi nepokračuje k zdárnému konci, musejí sporné strany počítat s nutnou změnou některých aspektů v řešení sporu, aby bylo dosaženo stabilního řešení konfliktu. Zejména se jedná o změnu percepce neboli úhlu pohledu na současnou situaci.

Podstatou této změny je vzájemné, přijatelnější představení postavení sporných stran a zejména pochopení jejich jednání a názorů. Mnohdy je v mediaci nutno radikálnějších změn v podobě ústupků z požadavků či reorganizace priorit. Hlavní úlohou mediátora v tomto principu je vést sporné strany z destruktivního či distributivního přistoupení ke konfliktu ke spolupráci. Jinak řečeno, snaží se strany odvést od myšlenek a získat vše ve svůj prospěch (když já nezískám nic, tak ani ta druhá strana), k myšlence vzájemné spolupráce a snahy dojít ke společnému řešení konfliktu.

### ***Princip budoucnosti***

Úlohou mediace je orientace na budoucí situaci. Minulost se zde využívá zejména jako zdroj cenných informací. Minulé události nejsou předmětem mediace.

### ***Princip tvorby***

Pod tímto principem lze představit kreativní účast sporných stran při utváření mediačního procesu a výsledné mediační dohody. Mediátor zde má úlohu pouze jako koordinátor, jenž proces tvorby návrhů řešení podporuje, hlídá a dbá na to, aby v tomto procesu byly emoce

zastoupeny co nejméně. Předpokladem tvorby je samozřejmě změna vnímání konfliktu a změna pohledu na účastníky konfliktu.

### ***Princip vzoru***

Pod tímto principem je možné uvést skutečnost, že osoba mediátora by měla mít na sporné osoby reprezentativní dopad. Od mediátora se očekávají jisté způsoby chování spočívajících nejen na jeho přirozené autoritě a jeho dispozicích v rámci mediace, jež mohou mít pozitivní dopad na účastné strany sporu. Mediátor nejen, že dbá na to, aby průběh mediace měl korektní formu a aby byly dodržovány zásady pro úspěšnou mediaci, ale sám tyto pravidla a zásady dodržuje. Sporné strany mohou způsoby mediátorovy osoby odpozorovat a mohou ho začít napodobovat a to nejen v rámci průběhu mediace, ale i mimo ni.

### **3.5 Osoba mediátora**

Kapitola inspirována autory: (Plamínek, 2013), (Šišková, 2012), (Potočková, 2013), (Cholenský, 2013), (Holá, 2011).

#### ***Charakteristika osoby mediátora***

„Mediátor vede mediační jednání a odpovídá za jeho průběh. Proto rozhoduje o konkrétní podobě účasti jiných lidí, včetně jejich přítomnosti v prostoru mediace, a o místě, jež mají v tomto prostoru obsadit.“ (Plamínek, 2013, s. 78)

Jelikož sporné strany nebo i klienti vstupují do mediace zejména z podtextu čistých sporů, bývá problém zejména v poruše v komunikaci sporných stran. Osoba mediátora by však neměla být prostředníkem mezi spornými stranami, ale měla by být osobou, jež bude nápomocná sporným stranám, aby mezi sebou dokázali komunikovat, aniž by docházelo k přílišným projevům emocí.

Bývá časté, že mediátor zvláště ve vyhrocených situacích, kdy emoce znemožňují konstruktivní komunikaci, využívá možnosti oddělených sezení se spornými stranami. Během těchto sezení by však měl být mediátorovým cílem získat informace o sporu a jeho tendencích by mělo být uklidnit sporné strany do takového stavu, kdy budou schopny společného sezení.

Mediátor je osoba, která určuje podstatnou část mediačního procesu. Jen drobné záležitosti nechává zčásti na rozhodnutí sporných stran.<sup>14</sup>

Avšak hlavní charakteristikou mediátora je jeho nestrannost, s níž vede mediační proces. Je nezbytné pro úspěšné řešení mediace, aby sporné strany mohly v mediátorovu nepodjatost

---

<sup>14</sup> V této otázce se mediace odlišuje od facilitace, kde facilitátor ponechává sporným stranám více pravomocí v utváření procesu.

plně důvěřovat. Zároveň mediátorova nestrannost je jedním ze základních pilířů úspěšné mediace.

Mediátor je plně odpovědný za průběh procesu mediace, nikoliv za její výsledek. Mediátor používající facilitativní mediaci nesmí ovlivňovat věcnou stránku výsledného řešení sporu. Nesmí stranit ani stranám ale ani dohodám a možnostem řešení. Evaluativní mediace, je typem, ve kterém mediátor ve snaze pomoci stranám při řešení konfliktu navrhuje určitá řešení či hodnotí návrhy.

### ***Zkoušky Mediátorů a titul „zapsaný mediátor“***

Text této kapitoly je inspirován autory: (Plamínek, 2013), (Grygar, 2014).

„Ministerstvo spravedlnosti České republiky a Česká advokátní komora (ta podle zákona o advokacii) organizují od jara roku 2013 zkoušky mediátorů, kteří se ucházejí o zápis do seznamu, jež podle zákona o mediaci vede Ministerstvo spravedlnosti České republiky.“ (Plamínek, 2013, s. 158).

Průběh zkoušek je stanoven vyhláškou Ministerstva spravedlnosti ČR č. 277/2012., o zkouškách a odměně mediátora.(viz příloha č.). Smyslem zkoušky je prověřit znalosti a dovednosti uchazečů. Zkouška se skládá z písemné a ústní části. Písemná část má formu testu, jež je složená z otázek schválených Ministerstvem spravedlnosti České republiky a cílem písemné části je ověřit teoretické znalosti kandidáta. Pro složení testu je ustanoven časový rozsah maximálně 2 hodin a podmínkou úspěšného absolvování je korektní zodpovězení minimálně 75 % testových otázek. Na rozdíl od ústní části zkoušky je písemná část neveřejná.

Ústní část zkoušky má veřejný charakter a rovněž jako písemná část trvá maximálně 2 hodiny. Ústní část je započata ověřením totožnosti uchazeče, jsou mu podány informace o průběhu ústní části zkoušky a rovněž i možnost vznést námitku vůči kterémukoliv členu hodnotící komise z titulu podjatosti vůči jeho osobě. Pokud je protest vznesen, je zaprotokolován. Když adept nevznesne stížnost, jsou mu podány základní písemné informace o modelové kauze a je mu věnován 10 minutový čas na přípravu.

V prostorách, kde se má sehrávka odehrávat, je umístěná flipchartová tabule a uchazeč má možnost místnost poupravit dle svého uvážení, avšak takovým způsobem, aby byl jeho výkon registrován celou komisí. Následně jsou do místnosti přizváni figuranti a odehrává se sehrávka modelové situace, jež trvá maximálně 1 hodinu. Tento časový prostor je hlídán komisí. Sehrávce může být přítomna veřejnost, ale po ukončení sehrávky jsou jak veřejnost, tak i adept vyzváni k opuštění místnosti.



Do průběhu mediace komise nevstupuje s výjimkou dvou případů, a to při ukončení sehrávky a v případě situace, kdy chce uchazeč využít odděleného sezení s figuranty, což mu může komise umožnit, ale také zavrhnout. Po skončení modelové situace se otevírá prostor pro otázky cílené jak na uchazeče, tak i na figuranty, neboť v mediaci se jedná zejména o pocity spokojenosti klientů. Po této konzultaci se přistupuje k celkovému hodnocení a výsledek je uchazeči i veřejnosti představen výrokem úspěš či neúspěš, případně se zde mohou objevit doporučení komise pro další rozvoj uchazečových dovedností.

U ústní části je podmínka úspěšného složení zkoušky alespoň 75% z maximálního počtu bodů, jež jsou uděleny komisí. Zkušební komise se stává z 3 členů a komisař je jmenován a odvoláván ministrem spravedlnosti, a to jak v případě, kdy jsou zkoušky zajišťovány Ministerstvem spravedlnosti, tak i v případě zaopatření zkoušek Českou advokátní komorou. Předseda komise, rovněž jmenován a odvoláván ministrem spravedlnosti, je odpovědný za průběh ústní části zkoušky a koordinuje její odbornou úroveň.

Uchazeč má právo před začátkem ústní zkoušky mít připomínku pro podjatost vůči kteréhokoliv člena zkušební komise. Využije li uchazeč této možnosti, je ústní část odložena a vznesenou připomínku je povinen poslat písemně Ministerstvu spravedlnost České republiky a to do 5 pracovních dnů od původního termínu konání písemné zkoušky. (Plamínek, 2013) Projeví li se námitka jako odůvodněná, je uchazeči poskytnut jiný termín pro složení ústní zkoušky, v případě neopodstatněné námítky se kandidát hodnotí jako neúspěš.

Uchazeč s úspěchem absolvuje zkoušku, pokud uspěje v obou částech zkoušky. V případě zkoušky z rodinné mediace se jedná o úspěšné absolvování při adekvátním složení ústní části zkoušky. O výsledku zkoušky je adept informován bezprostředně po poradě komise, která se odehrává následně po ústní části zkoušky. Při úspěšném absolvování kandidát do 30 dnů obdrží osvědčení o vykonání zkoušky od Ministerstva spravedlnosti České republiky. „V případě neúspěchu může uchazeč do 30 dnů ode dne konání zkoušky požádat Ministerstvo spravedlnosti České republiky, aby umožnilo zkoušku z mediace nebo rodinné mediace opakovat. Ministerstvo to umožní nejdříve po uplynutí 6 měsíců ode dne konání zkoušky, ve které uchazeč neúspěš.“ (Plamínek, 2013, s. 161) Pokud adept o tuto možnost neprojeví zájem nebo se ani druhý pokus nezdaří, může podat žádost o nový termín zkoušky nejdříve po 3 letech od posledního nezdařeného pokusu o vykonání zkoušky.

### **3.6 Nástroje mediátora**

Inspirováno autorem (Plamínek, 2013).

Mezi základní nástroje mediátora, které jsou využity k výkonu jeho práce lze řadit otázky, aktivní naslouchání, transformaci sdělení, techniky řešení problémů, instrukce, komentáře, shrnování zápis a neverbální komunikace.

### ***Otázky***

Otázky jsou velmi užívaným nástrojem mediátora, který slouží ke zjištění informací a nacházení informací. Otázky jsou způsobem jak podpořit dynamiku procesu mediace. Mediátor může pokládat otázky otevřené, jimiž se nabízí širší spektrum odpovědí a tím se více podporuje progres procesu mediace. Nejčastěji se otevřené otázky užívají při počátku mediace. Na rozdíl od otevřených otázek se uzavřené otázky užívají v případě, kdy si situace žádá větší kontrolu, či utlumení komunikace. „Stává se to zejména tehdy, když hrozí přímá konfrontace mezi stranami konfliktu, ztráta orientace v procesu nebo zbytečné a neefektivní opakování faktů a postojů či nekontrolované komplikování a rozšiřování tematického záběru diskuze.“(Plamínek, 2013, s. 119)

V mediačním procesu mediátor využívá ke komunikaci tři druhy dialogů. Ten nejprostší, dialog přímý, se užívá za předpokladu obměny výroků navazujících na sebe. Tento typ dialogu bývá velmi často narušen poruchami v komunikaci, kdy se stává, že na sebe výroky nenavazují. Dalším typem dialogu, jehož užitím se eliminuje výskyt poruch, je dialog tzv. potvrzovací. Je specifický tím, že vyřčený výrok oponenta se potvrzuje tím, že je jeho vyjádření srozumitelné. Ještě lepší možnosti předcházení poruchám v komunikaci je užití tzv. dialogu ověřovacího. Pomocí tohoto dialogu se ujistujeme, zda vyřčenému názoru rozumíme správně. Jde sice o komplikovanější styl komunikace, avšak v mediaci často užitým.

### ***Aktivní naslouchání***

Aktivní naslouchání je dalším z prostředků, jenž je užit mediátorem v mediačním procesu. Aktivní naslouchání je instrumentem, do něhož se zahrnuje větší množství činností mediátora, jako povzbuzování klienta, odlišné formy zjišťování a odezvy, sumarizování a mnoho dalších.

AN se může projevit jak ve verbální formě v podobě pokládaných otázek nebo neverbálním projevem jako pokynutí hlavou, úsměvem, pozorností apod. Mezi nejčastější složky AN patří zrcadlení a parafrázování. Obě dvě jsou prostředkem k usnadnění komunikace mediátora s klientem.

Parafráze se vztahuje k myšlenkám a zrcadlení k pocitům. Parafrázování je založeno na rekapitulaci již vyřčených myšlenek. Využívá se mimo jiné k potvrzení správného pochopení výroku. Hlavním důvodem užití parafráze je ujistit klienta, že je mu nasloucháno. „Pochopitelně je třeba počítat s tím, že s výjimkou oddělených jednání poslouchá výroky

mediátora ještě minimálně jeden další účastník konfliktu a pro toho nesmí být parafráze zraňující nebo nepřijatelná, spíše by měla tomuto dalšímu účastníkovi pomáhat s objasnění situace.“ (Plamínek, 2013, s. 123) Zjevnou podmínkou pro akceptaci výroku jako parafrázování je absence hodnocení. Zásadním pilířem parafrázování je, že ve vyjádření není obsažen souhlas či nesouhlas s parafrázovanou myšlenkou.

Zrcadlení se parafrázování v jistých částech podobá. Jedná se o pojmenování pocitů prezentujícího. Jde o velmi důležitý prvek v nástrojích mediátora, jelikož postoje a chování jsou ovlivněn právě emocemi a city. Opatrným pojmenováním pocitů klienta se do jeho vědomí dostává informace, že jeho projev je mediátorem pochopen, dále se zrcadlením klientovi poskytuje prostor pro opravení mylně pochopeného výroku. A dále se tímto nástrojem dá potvrdit legitimita neboli akceptace pocitů a emocí.

### ***Transformace sdělení***

V podstatě je tento nástroj užit k přerámování vyjádření jedné strany druhé straně. Jedná se o transformaci informace získané od jedné sporné strany, jež má nevhodný charakter, v podobu, která je druhou stranou sporu lépe přijatelná. „Podstatou je extrahovat ze sdělení jeho hlubší smysl, příčinu, a dát mu nový význam.“ (Plamínek, 2013, s. 126) Transferované sdělení by mělo být tématicky výstižné s původním výrokem a také racionální.

### ***Techniky řešení sporu***

Postupy užití v procesu mediace jsou intuitivní a jsou determinovány osobností a zkušenostmi mediátora.

Po zadání problému neboli po definování podstaty konfliktu jsou logicky řešeny způsoby realizace řešení konfliktu. Analýzou jsou ustanoveny přípustné hranice, jež jsou nezbytné pro sestavení podmínek, jež má být dosaženo.

Ve fázi generování možností lze kromě nejčastěji užívaného brainstormingu uplatnit i jiné techniky jako písemné formy tvorby možností, hledání souvislostí a inspirací v obdobných případech a oborech.

Hodnocení možností je podrobena řadě přístupů. Mezi nejjednodušší avšak nejvíce agresivní přístup hodnocení možnosti se řadí hlasování. K taktnějším a sice komplikovaným možnostem hodnocení se řadí multikriteriální hodnocení. Tento způsob je charakteristický zejména tím, že se sestaví jednotlivá kritéria a udělí se jim váhy důležitosti a podle těchto kritérií jsou pak hodnoceny jednotlivé návrhy řešení.

### ***Třídění možností***

Tříděním možností se umožní eliminace stejných, či velmi obdobných návrhů a tím se zjednoduší proces výběru varianty.

Při řešení problému je podstatný princip KrMHo. Neboli je nezbytné, aby byly nejprve sestaveny kritéria a od nich je pak možné odvíjet možnosti. Následnost tvorba kritérií, sestavení možností a pak jejich hodnocení je chápáno jak produktivní způsob jak spor řešit.

Na konci procesu řešení konfliktu se nalézá rozhodování určitého řešení.

### ***Instrukce***

Jsou nástrojem, který se využívá v případech ohrožení procesu mediace, kdy se sporné strany chovají v rozporu se smyslem a potřebami mediačního procesu. Nejčastěji se instrukce vyskytují v podobě pravidel nebo výzev.

### ***Komentáře***

Jsou nástrojem, který je využíván pro zefektivnění procesu. Ve většině případů jsou vnímány spíše podvědomě ve snaze způsobit dlouhodobou změnu či podpořit stávající tendenci.

### ***Shrnování***

Tento nástroj je využíván mediátorem zejména při zhoršené orientaci ve vyřčených výrocích v komunikaci. Často se v tomto nástroji připomíná princip a účel mediačního sezení. Regulující činnost je spjata s tímto nástrojem zejména proto, že při jeho užití lze diskuzi usměrňovat. Sjednocující funkce shrnování je spojená s připomenutím dosažených závěrů a poskytuje možnost sporným stranám vyjádření se. Shrnutí, ve kterých se nalézá uzavření rozsáhlejšího bloku v jednání, jsou nejpodstatnější.

### ***Zápis a neverbální komunikace***

Zápis se využívá zejména pro zpřehlednění orientace v procesu mediace. Nachází se v něm informace o průběhu procesu mediace a o dosavadních dosažených výsledcích v jednání. Neverbální komunikace se může stát přínosným nástrojem mediátora pro pochopení postavení klienta.

## **3.7 Fáze mediačního procesu**

Kapitola inspirována autory: (Potočková, 2013), (Šišková, 2012), (Holá, 2011), (Cholenský, 2013), (Plamínek, 2013)

Mediace je proces, sestavený z jednotlivých na sobě navazujících dílčích fází. Četnost těchto fází se liší dle uvážení autorů. Často využívaným členěním fází mediace je rozložení do 5 základních etap:

- předmediační fáze,
- zahájení mediace,
- sběr informací,
- hledání řešení,
- společné vyjednávání,
- tvorba dohody.

V další části se nachází podrobnější popis jednotlivých fází a popis práce mediátora v těchto jednotlivých fázích

#### ***Předmediační fáze***

Úkolem předmediační fáze je příprava sporných stran na účast v mediačním procesu, zvážit vhodnost užití mediace pro řešení sporu a uzavření smlouvy o mediaci. (Potočková, 2013) Pohnutky k přistoupení k mediaci mohou být rozličné, například úspora nákladů, otázka většího soukromí při řešení problému pomocí mediace, vůle ponechat si kontrolu nad výsledkem procesu či přístup k mediaci projevující dobrou vůli a snahu spor vyřešit a zájem o udržení dobrých vztahů s účastníkem sporu. Mnohdy sporné strany přistupují k mediaci i nedobrovolně na základě nařízení.

Mezi základní možnosti vstupu do mediace patří 4 situace. První možnost je, když mediátor kontaktují společně obě strany. Tato varianta je ideální, jelikož se sporné strany vzájemně dohodnou a využijí možnost užití mediace. Jejich rozhodnutí není ovlivněno žádným nařízením a vstupují do mediace dobrovolně. Tento druh mediace je nazván jako mediace dobrovolná neboli mimosmluvní. Takováto mediaci má velmi výraznou šanci na úspěch zejména proto, že jsou k jednání nakloněny obě sporné strany, mají tedy obě strany zájem o vyřešení konfliktu kultivovaně se zájmem udržení dobrých vztahů mezi sebou. To jsou podstatné pozitivně motivující faktory pro všechny účastníky mediace.

Mediace dobrovolná smluvní je typem, ve kterém sporné strany přistupují na základě jejich dobrovolného závazku, jemuž se zavázali dobrovolně přistoupit k mediačnímu způsobu

řešení sporu, vyvstane li nějaký. Tyto mediace jsou vázány tzv. mediačními doložkami ve smlouvách. Sporným stranám ukládá takováto odsouhlasená doložka povinnost využít prvně služeb mediace při řešení sporů. V případě porušení mediační doložky může vzniknout i nárok na úhradu újmy z titulu porušení smlouvy. Je-li mediace upřednostněná mediační doložkou ve smlouvách, může to v počátcích mediace mít za následek nižší aktivitu sporných stran na mediačním procesu.

Druhou možností vstupu je situace, kdy je mediátor kontaktován pouze jednou ze stran sporu. Tato situace je pro mediátora komplikovanější, jelikož se na něj sporná strana obrací se žádostí přizvání ostatních zúčastněných. Mediátor pak tedy musí vyvinout nemalou snahu o přizvání další sporné strany k mediaci. Musí také druhou spornou stranu opodstatněnou argumentací přimět k souhlasu s mediací. Tato varianta vstupu do mediace je rovněž trochu kontroverzní vzhledem k otázce nestrannosti, jelikož sporná strana, jež nebyla zprvu nakloněna možnosti využití služeb mediace, může nabýt podezření podjatosti osoby mediátora. Klient si může myslet, že mediátor sympatizuje se stranou, která mediaci navrhla, což je nepřípustné a je to v rozporu s hlavními principy mediace. Kvůli těmto hlavním důvodům většinou mediátor nechává na roli osoby, jež přizve druhou spornou stranu k mediaci, žadateli o mediaci.

Třetí možností zahájení mediace je z titulu doporučení či nařízení třetí osobou. „Mediátora mohou vyhledat i nepřímí účastníci sporu, kteří se obávají rozšíření konfliktu nebo jsou na vyřešení sporu závislí.“ (Potočková, 2013, s. 115) Mezi takovéto osoby lze zařadit sousedy či spolupracovníky nebo osoby blízké.

Nejčastěji ovšem tato varianta vstupu do mediace nastává v situacích, kdy je mediace sporným stranám doporučena, či přímo nařízená z rozhodnutí autority státních orgánů. Ve státech Itálie, Norsko, Quebec, Argentina či Švédsko je pokus o mediaci dokonce pro určité druhy sporu povinný ze zákona. V České republice takováto zákonná úprava není, je zde však úprava v zákoně o mediaci a v §99 odst. 1 a §114a odst. 2. písm. b) OSŘ, kdy má soud poučovací povinnost upozornit účastníky sporu na možnost využití mediace<sup>15</sup> v krajních případech poručit sporným stranám první setkání s mediátorem.

---

<sup>15</sup> §99 OSŘ:

(1) Připouští-li to povaha věci, mohou účastníci skončit řízení soudním smírem. Soud usiluje o smír mezi účastníky; při pokusu o smír předseda senátu zejména s účastníky probere věc, upozorní je na právní úpravu a na stanoviska Nejvyššího soudu a rozhodnutí uveřejněná ve Sbírce soudních rozhodnutí a stanovisek týkající se věci a podle okolností případu jim doporučí možnosti smírného vyřešení sporu. Je-li to s ohledem na povahu věci vhodné, upozorní předseda senátu účastníky rovněž na možnost využití mediace podle zákona o mediaci nebo sociálního poradenství podle zákona o sociálních službách.

Posledním čtvrtým způsobem zahájení mediace je z podnětu mediátora. Je to situace, kdy mediátor sám kontaktuje sporné strany, a nabídne jim své služby. Mediátor se o sporu dozvídá většinou z medií a ve velké většině se jedná o kauzy, jež jsou mediálně významné a mediátor v těchto kauzách vystupuje zejména pro zviditelnění své práce.

#### *Otázky řešené v předmediační fázi*

Výběr mediátora je jeden ze základních aspektů v předmediační fázi, jenž musí řešit sporné strany. Tyto strany zohledňují kritéria, které má mediátor splňovat. Mezi podstatné požadavky při výběru mediátora patří odborná kvalifikace v podobě absolvování zkoušek mediátorů či jeho kontinuální vzdělávání v oblasti mediace, či praktické zkušenosti, které jsou podloženy statistickými údaji o provedených medicích a mírou jejich úspěšnosti. Mezi další požadavky pro výběr mediátora mohou figurovat odborné znalosti v problematice, jež je předmětem sporu, věk, pohlaví, národnost a jazyková vybavenost mediátora nebo styl, jakým mediaci vede a v neposlední řadě i cena mediátorových služeb.

#### *Úloha mediátora v předmediační fázi*

Jelikož se jedná o fázi procesu mediace, kdy sporné strany trápí mnoho otázek a nedůvěra vůči mediaci, je mediátorovou úlohou udat informace na kladené otázky, vysvětlit základní principy na kterých mediace stojí, obeznámit je s organizací a průběhem mediace a získat si důvěru klientů v jeho osobu. Zároveň je mediátor povinen ujistit se, zda sporné strany těmito informacím porozuměli a zda s nimi souhlasí, pokud tomu tak není, nelze předpokládat efektivní přechod do další fáze mediace. „O dohodnutých podmínkách je možné vyhotovit zápis ve formě jednoduché dohody nebo objednávky. Čekáme-li komplikace, můžeme do dohody vepsat i ty skutečnosti o mediaci a organizaci mediace, které by mohly být předmětem pochybností a získat poučený souhlas stran konfliktu s příslušnými podmínkami.“ (Plamínek, 2013, s. 94)

Mediátora v předmediační fázi čekají mimo povinností s uvedením informací klientům a také činnosti vyplývající z jeho postavení. Zejména se musí seznámit s podstatou sporu. Rozsah přípravy na seznámení se sporem je individuální. Někteří mediátoři preferují vstoupit do mediace s minimem informací s cílem zjistit podstatu sporu v průběhu mediace. Jiní

---

(2) Soud rozhodne o tom, zda smír schvaluje; neschválí jej, je-li v rozporu s právními předpisy. V takovém případě soud po právní moci usnesení pokračuje v řízení.

(3) Schválený smír má účinky pravomocného rozsudku. Rozsudkem však může soud zrušit usnesení o schválení smíru, je-li smír podle hmotného práva neplatný. Návrh lze podat do tří let od právní moci usnesení o schválení smíru.

§114 ods.2 písm. b) OSŘ účastníky řízení upozorní na možnost využití mediace podle zákona o mediaci nebo sociálního poradenství podle zákona o sociálních službách, je-li to vhodné;

mediátoři dávají přednost důkladné přípravě a zjistit si co nejvíce informací ještě před první schůzkou s klienty. Avšak tento důkladný průzkum informací může vést k tomu, že si mediátor utvoří vlastní názor na problém a zaujme určitá postavení ke sporným bodům, což může ovlivnit jeho neutralitu. V předmediační fázi většinou nedochází k setkání mediátora s jednotlivými účastníky samostatně před zahájením mediace, většinou veškerá komunikace probíhá přes telefonickou či e-mailovou komunikaci.

V předmediační fázi je mediátor povinen zhodnotit, zda je spor vhodný k mediaci. „Při zvažování vhodnosti sporu k mediaci by se především měl zhodnotit předmět sporu, motivace a cíle sporných stran, jejich vzájemné vztahy, případně zda neexistuje časové omezení k ukončení sporu.“ (Potočková, 2013, s. 123) Mezi obecné znaky vhodnosti sporu k mediaci patří ty sporné situace, kdy sporné strany mají mezi sebou dlouhodobé a propojené vztahy, nebo když klienti preferují soukromé projednávání. Dále je spor vhodný k mediaci, pokud jsou mocenské pozice mezi spornými stranami relativně vyvážené. Mezi další znaky vhodnosti pro řešení sporu pomocí mediace lze uvést situaci, kdy sporné strany jsou schopny samostatného uvažování a jsou za své činy a jednání schopni zodpovídat se. Spor je vhodný řešit mediací, pokud by jiné procesy řešení sporu nedosáhly očekávaných výsledků a dalším velmi podstatným znakem vhodnosti řešení sporu mediací je, že předmět sporu nemá povahu trestné činnosti.<sup>16</sup>

Další otázkou, kterou si mediátor v předmediační fázi musí položit, je, zda je vhodným kandidátem k postu mediátora v dané kauze. Je nutné, aby byl schopný svou roli mediátora vykonávat tak, jak je mu uloženo z principů mediace a jeho funkce. Zejména tedy zda splní podmínky nepodjatosti, nestrannosti a nezávislosti v daném řešeném problému. Má – li mediátor pochybnosti o jeho možnosti udržet si nestranný a nepodjatý postoj po celou dobu mediace, je povinen mediaci odmítnout.

Dalším aspektem, který se řeší v předmediační fázi, je určení okruhu osob, jež budou přítomny mediačnímu procesu, tedy včetně mediátora také sporné strany a jejich případní zástupci (pověřené osoby, advokáti). V případě mezinárodních sporů je také zapotřebí zodpovědět otázku, ve kterém jazyce se bude mediace odehrávat, případně zda budou procesu mediace přítomni překladatelé. Také by mělo být vyřešeno, zda mediátor bude provádět mediaci sám, či zda bude mediace uskutečněna týmem mediátorů.

V této fázi se také řeší otázka místa průběhu mediace. Za místo výkonu mediace je většinou považována kancelář mediátora. Ovšem s ohledem na dostupnost nebo specifické

---

<sup>16</sup> Zákon o mediaci upravuje pouze výkon mediace v netrestní oblasti (tedy v oblasti občanskoprávní, pracovní, obchodní a správní, a rodinné).



nároky na prostory je možné uskutečnit mediaci v neutrálním prostředí. V krajním případě není ani vyloučen průběh mediace v prostorách jedné ze sporných stran, ovšem pokud s tímto prostorem souhlasí všechny strany.

V předmediační fázi by měl mediátor získat informace o účastnících sporu, obecné informace o předmětu sporu, vizi o podobě mediačního procesu a souhlas s mediací třeba v podobě podpisu mediační smlouvy o provedení mediace.

Sporné strany by v předmediační fázi měli získat představu o průběhu mediace a osobě mediátora, jeho schopnostech a pravomocech. Samozřejmě by měli mít důvěru v jeho schopnosti. V neposlední řadě by sporné strany měli získat od mediátora informace o podmínkách mediace a také by měli následně souhlasit s mediací, například podpisem kontraktu o provedení mediace. (Potočková, 2013). Viz příloha č. 3.

### ***Fáze zahájení mediace***

Je časové období, v němž dochází k prvnímu společnému setkání všech účastníků mediace, jak mediátora, tak i sporných stran a případně jejich zástupců. Ve fázi zahájení procesu je podstatné upravit prostor, ve kterém bude sezení probíhat, představení role mediátora a pravidel procesu mediace.

Ačkoliv se může zdát úprava prostoru pro sezení podružná, má spíše psychologický dopad na účastníky mediace. Každá ze sporných stran by měla mít pro sebe stejný manévrovací prostor. Když by tomu tak nebylo, může z toho mít znevýhodněná strana pocit nerovnosti mezi sebou a druhou spornou stranou, což by mohlo být způsobit pochybnosti v otázce nestrannosti mediátora. Také usazení sporných stran má svůj psychologický význam, preferovanější je usazení u oválného či kulatého stolu a je-li mezi spornými stranami situace vyhrocená, je lepší pro nezvyšování napětí sporné strany usadit naproti sobě a jejich případných zástupců.

### ***Úloha mediátora ve fázi zahájení mediace***

Ve fázi zahájení mediace je věnováno slovo mediátorovi. „Cílem úvodního slova mediátora je zřehlednit účastníkům mediační proces, vysvětlit jim co se bude dít, ale poskytnout i čas se zorientovat a zklidnit se.“ (Potočková, 2013, s. 130)

Stupeň, míra formality a také styl přednesu úvodního slova závisí na osobnosti mediátora a na typu mediace. V oblasti rodinné mediace, jež bývá do značné míry emotivní záležitostí, je častější neformálnější přístup. Zatím co v obchodní sféře se upřednostňuje striktní formální a věcný tón.

Mezi obvyklé součásti úvodního slova mediátora patří přivítání a představení. Pro uvolnění atmosféry je podstatné vldné a pozitivní zahájení. Není potřeba, aby mediátor překypoval přehnaným optimismem, avšak měl by budít dojem, že věří ve schopnosti obou stran nalézt řešení konfliktu. Také ocenění souhlasu sporných stran s mediací budí ve sporných stranách kladné emoce. Po přivítání a poděkování následuje zopakování role mediátora. Ačkoliv se sporné strany o úloze mediátora a otázce mlčenlivosti dozvěděli již v předmediační fázi, zopakování těchto informací je žádoucí, jelikož odradí sporné strany od chování, jímž by chtěli mediátora získat na svou stranu v průběhu řešení mediace. Následuje podání informací o průběhu mediace, což je důležité zejména proto, že to zmírňuje nejistotu sporných stran. Není bezpředmětné určit pravidla procesu mediace. Tyto pravidla by mohly usnadnit jednání mezi účastníky. Samozřejmě ve fázi mediace se uvádí i údaje týkající se organizačních otázek, jako délka sezení, četnost přestávek, způsoby oslovování, občerstvení a podobně.

### ***Fáze sběru informací***

Cílem fáze sběru informací je nerušené vyjádření sporných stran k otázce předmětu sporu a také sestavení agendy jednání. V tomto časovém úseku mediátor přenechává slovo sporným stranám případně jejich zástupcům a zaručí jim nerušený prostor k prezentaci vlastního názoru k problematice řešeného sporu. Tato fáze je v procesu mediace podstatná zejména proto, že zde mají sporné strany prostor poznat a pochopit jak na problém nahlíží druhá strana.

### ***Činnost mediátora ve fázi sběru informací***

Hlavním úkolem mediátora je zajistit každé ze sporných stran nebo jejím zástupcům nerušený prostor k vyjádření se k problematice. Jelikož sporné strany mívají tendenci přerušovat projev druhé sporné strany, musí mediátor v této chvíli zakročít a opět připomenout důležitost této fáze ve vzájemném pochopení se, jehož nelze dosáhnout jinak než nasloucháním. Ani mediátor by v průběhu výkladu sporných stran neměl jejich projev zbytečně přerušovat, to samozřejmě neplatí, je-li výklad sporné strany zmatený a je-li příhodné podávané informace upřesnit již v průběhu prezentace klienta. Má-li mediátor doplňující otázky, je pro ně prostor na konci prezentace obou sporných stran. Tato fáze je pro mediátora podstatná, jelikož v jejím průběhu získává podrobnější informace o sporných stranách a o postatě konfliktu. „Shrnování, parafrázování klíčových údajů a případně zrcadlení emocí zde patří k nepostradatelným mediačním nástrojům napomáhajícím urovnat přednesené informace v časové i kontextuální linii.“(Potočková, 2013, s. 134)

### ***Fáze hledání řešení***

Tato fáze je specifická tím, že se v ní konstruuji možnosti řešení sporu. Nejefektivnější způsob tvorby řešení je pomocí brainstormingu. To je specifické tím, že sporné strany udávají návrhy, které je napadnou. Pro brainstorming je podstatný čas. Není výjimkou, že jako první sporné strany udávají myšlenky, pro které se rozhodly, již v průběhu konfliktu. V průběhu času během brainstormingu se až po vyčerpání utkvělých konvenčních myšlenek začne projevovat kreativnost klientů v otázce způsobu řešení konfliktu.

### ***Úloha mediátora ve fázi hledání řešení***

Mediátorovou úlohou je pomoci koordinovat kreativitu klientů. Každý z návrhů sporných stran zaznamená třeba na flipchartovou tabuli bez jakýchkoliv připomínek. Teprve až po vyčerpání veškerých nápadů, jež sporné strany vymyslí, přejde se k procesu hodnocení jednotlivých variant.

### ***Fáze vyjednávání***

Hlavním cílem mediátora v této fázi je dynamizace vyjednávání a jeho produktivita. Probíhá li tato fáze mediace konstruktivně, není zapotřebí, aby mediátor do dění striktnějším způsobem zasahoval. V tomto období mediace je mediátorovou prací zajistit, aby nedošlo ke stagnaci vyjednávání formou přetahování se a dohodováním se mezi stranami. Současně musí mediátor přistoupit k radikálnějšímu zákroku, pokud fáze vyjednávání vykazuje prvky nečesného vyjednávání v podobě výhrůzek, manipulace či zkreslování informací.

Úlohou mediátora je zajistit vyrovnaný průběh jednání. „Výsledná dohoda postavena na základě nerovných pozic je nejenom dohodou neetickou, ale pravděpodobně bude i dohodou nestabilní.“ (Potočková, 2013, s. 142)

V okamžiku výskytu nečistých praktik ve vyjednávání má mediátor pravomoc využít možnosti odděleného sezení, kdy má mediátor prostor upozornit stranu, která se snaží využít svého dominantnějšího postavení, na skutečnost, že takový způsob chování nemůže vést k úspěšnému vyřešení problému a v krajní situaci může mediátor mediaci ukončit.

Pro zvýšení flexibility vyjednávání může mediátor použít doplňující otázky, jež ho povedou k detailnějšímu pochopení, proč sporné strany zastávají zrovna ty postoje a názory, které prezentují v průběhu mediace. Svými otázkami může mediátor zjistit flexibilitu vyřčených výroků. Tuto pružnost může ověřit i pomocí hypotetických otázek, jež umožňují získat představu o tom, jak jednotlivé strany konfliktu zareagují na případný návrh řešení. Mediátorovou úlohou je rovněž upozornit sporné strany na dopady situace, když nenaleznou řešení sporu.

Za situací, kdy společné jednání mediátora a obou sporných stran dojde do fáze stagnace, může mediátor využít metody odděleného sezení. Mediátor oddělené jednání využívá za situací, kdy si potřebuje ověřit či doplnit informace, když je společné jednání emočně vyhocené nebo pokud některá z účastněných stran není ochotná či schopná otevřeně sdílet některé informace. Přistoupí-li mediátor k oddělenému sezení, přebírá tím větší kontrolu nad procesem, jelikož přerušuje přímou komunikaci mezi spornými stranami. Odděleným jednáním se přesunuje podstatná odpovědnost na výsledek mediace na mediátora, jelikož má informační převahu. Tento způsob vedení mediace bývá většinou krátkodobého charakteru a po odeznění příčin volby odděleného sezení se opět mediátor navrácí ke společnému sezení. Výjimkou je tzv. shuttle mediation<sup>17</sup>

Mezi mnoho dalších způsobů, jak odblokovat stagnující mediaci je například oceňování produktivního chování sporných stran, zdůraznění společných zájmů obou stran, uvést dosavadní úspěchy v mediačním procesu, analyzovat nový ideální stav (budoucí ideální uspořádání vztahu mezi spornými stranami), obrátit stranám role (postavit je do pozic druhé strany), využít možnosti odděleného jednání či přestávky v jednání, zapojit strany do procesu, využívat deadline termínů, navrhnou nezávislý posudek, odsunout projednávání sporného bodu na pozdější dobu a nebo odlehčit mediační proces humorem.

### ***Závěrečná fáze***

Tento časový úsek lze v literatuře nalézt pod různými termíny tvorba dohody či formulace výsledků. „Ano, v mediaci obvykle usilujeme o ústní nebo písemnou dohodu, ale vyústění mediace může být i jiné, méně formální – například konstatování, že vztahy mezi stranami sporu jsou po mediaci podstatně lepší než před ní, že jsou účastníci sporu s touto změnou a aktuálním stavem vztahů spokojeni, a že tedy považují mediaci za úspěšnou.“ (Plamínek, 2013, s. 110)

Podoba výsledku mediace se odvíjí od přání sporných stran, avšak zpravidla se za výsledek mediace považuje mediační dohoda.<sup>18</sup> Obsah mediační dohody musí mít určitou a srozumitelnou podobu. Je nezbytné vyvarovat se zkratkám, vágním výrazům a je nutné

---

<sup>17</sup> Shuttle mediation (kyvadlová mediace) je specifický způsob odděleného sezení mediace. Jde o způsob vedení mediace, která se provádí výhradně, nebo z velké části formou oddělených sezení. Tato možnost vedení mediace se používá zejména v případech, kdy společné jednání by bylo velmi emočně vypjaté a bylo by tak kontraproduktivní.

<sup>18</sup> Mediační dohodu definuje zákon č. 202/2012 Sb. V § 2. písm. f). a pro účely tohoto zákona se rozumí „*mediační dohodou písemná dohoda stran konfliktu uzavřená v rámci mediace a upravující mezi nimi práva a povinnosti*“. (Grygar, 2014, s. 11)

Dále je popis mediační dohody více rozvinut v §7 zákona č. 202/2012 Sb. jež říká: „*Mediační dohodu uzavírají všechny strany konfliktu. Jejimi náležitostmi jsou vedle podpisů stran konfliktu také datum jejího uzavření, doplněné mediátorem, a jeho podpis, kterým se stvrzuje, že mediační dohoda byla uzavřena v rámci mediace*“. (Grygar, 2014, s. 40)

vyhnout se jakýmkoliv interpretačním záměnám. Další podstatnou náležitostí se považuje uskutečnitelná povaha mediační dohody. Mediátorovou úlohou je být nápomocen sporným stranám při promyšlení důsledku mediační dohody, případně při existenci překážek sestavit pojistky. V tomto kontextu se tím chápou postupy, již se využívá v případě, kdy není reálné dodržet dohodu. Za další charakteristickou vlastnost mediační dohody se považuje vyváženost mediační dohody, jež se projevuje v rovnocenném postavení sporných stran při ujednání ustanovení v mediační dohodě. „Dohoda, kterou mezi sebou účastníci v závěru mediačního procesu sepíší, může být upravena do podoby právně závazného dokumentu, a tím zajištěna její vymahatelnost.“ (Potočková, 2013)

Dle české právní úpravy se za mediační dohodu považuje dohoda, jež je v písemné formě. Mediační dohoda nemá právně vymahatelný a vykonatelný charakter, avšak je závazná jako jiné dohody a poškozený má možnost odvolat se na soud v případě, kdy jsou jeho práva porušena. V zákoně je stanoveno, že mediátor nenese odpovědnost za obsah mediační dohody a že odpovědni jsou zejména strany konfliktu. Mediátor je nápomocen při vytváření dohody, ale nemusí být účastný při konkrétní podobě finální verze dohody a to zejména z toho důvodu, jelikož se finální podoba dohody většinou deleguje na právní zástupce sporných stran. Mediátor může se souhlasem klientů sepsat mediační dohodu a zároveň při její tvorbě musí respektovat náležitosti uvedené v občanském zákoníku. Výsledná podoba mediační dohody je pak podepsána spornými stranami.

Má-li mít mediační dohoda přímý vykonatelný titul, je zapotřebí nechat dohodu schválit soudem a to buď v podobě smíru nebo rozsudkem soudu. Další možností je sepsání dohody formou notářského zápisu s doložkou vykonatelnosti. Otázka mezinárodní vykonatelnosti je řešena v nařízení Rady ES č. 44/2001 takzvaný Brusel I a nařízení Rady ES č. 2201/2003, tedy Brusel II, ve které se zajišťuje mezinárodní vykonatelnost exekučních titulů. Obecně se dá říci, že rozhodnutí je uznáno v druhém členském státě, pokud je vydáno jedním z členských států EU. „U tzv. evropského exekučního titulu se stanoví, že za určitých podmínek není ve členském státě, ve kterém je výkon rozhodnutí požadován, trváno na všech meziopatřeních, která byla dosud pro výkon rozhodnutí vydaného v jiném členském státě potřebná, není-li prokazatelně veden spor o povahu či rozsah pohledávky.“ (Potočková, 2013, s. 154)

Ukončení mediace je nejen završením, spjatým s podepsáním či nepodepsáním mediační dohody ale zejména se jedná o zakončení úsilí všech zúčastněných stran na řešení konfliktu. Resumé ujednaného, poděkování účastněným stranám a ocenění jejich úsilí je nezbytnou součástí završení mediačního procesu.

### **3.8 Mediace v ČR**

Inspirováno (Plamínek, 2013), (Pavlová et al, 2010).

#### ***Vývoj Mediace v ČR***

Historie mediace u nás není obsáhlá, jelikož užití mediace v České republice se prvně začala projevovat v 90. letech. Dále budou nastíněny klíčové body ve vývoji mediace u nás.

První konference s názvem „Mediace a její perspektivy v České republice“ vedla k založení Asociace mediátorů ČR. Byla to vůbec první konference na toto téma v ČR. Zúčastnili se jí zástupci vysokých škol, kteří ve svých studijních plánech nabízeli výuku mediace, zástupci o. s. a mediátoři, kteří se mediální praxi věnovali již od počátku 90. let. Výsledkem této konference bylo založení přípravného výboru pro založení Asociace mediátorů ČR. Cílem tohoto setkání bylo zmapování současné situace v oblasti mediace na území ČR.

V roce 2009 v Brně proběhla konference na téma „Mimosoudní řešení sporů“ jejímž podtextem byla Komunikace versus soudní řízení. (Inspirováno Valešková, 2010). Účastnili se jí zástupci rozhodčích soudů a center ale také odborníci z Francie, Slovenska i Německa. Výsledkem konference bylo zjištění, že navzdory neexistence právní úpravy mediace v oblasti civilních a rodinných vztahů funguje na našem území početná síť mediálních a arbitrážních center. Na setkání bylo zjištěno, že nejčastěji využívaným způsobem mimosoudního řešení sporu je rozhodčí řízení.

Výsledkem konference bylo sestavení těchto cílů:

- propagovat mimosoudní řešení sporů,
- podporovat přijetí zákona o mediaci,
- zajistit dostupnost mediace pro široký okruh uživatelů,
- zavést na ZŠ předmět o komunikaci a řešení konfliktů,
- na SŠ a VŠ zavést výuku mediace,
- vytvořit systém služeb pro lidi v konfliktních situacích,
- sjednotit standardy pro výkon mediátora.

Dalším krokem ve vývoji mediace bylo vytvoření právní úpravy mediace.

#### ***Právní úprava mediace v ČR***

Kapitola inspirována: (Rozehnalová, 2013).

Od roku 2012 je mediace upravená i zákonnou úpravou. Tu lze nalézt v § 2 zákona č. 202/2012 Sb. O mediaci a o změně některých zákonů. Tento paragraf definuje mediaci jako „postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují

komunikaci mezi osobami na konfliktu uzavřením mediační dohody<sup>19</sup>. Mediátorem se dle této úpravy rozumí „fyzická osoba zapsaná v seznamu mediátorů.“<sup>19</sup> Viz. Příloha č. 4.

Cílem této nové právní úpravy bylo rychle a efektivně řešit spory a zároveň: „*mít pocit kontroly nad procesem řešení konfliktu a jeho výsledkem, mít pocit emoční podpory, mít pocit soukromí při řešení konfliktu a pocit uchování důvěrných informací, mít možnost pochopit druhou stranu a možnost být sám pochopen, mít možnost snížení napětí a zlepšení vzájemných vztahů, mít možnost uchování prostoru pro další budoucí spolupráci.*“ (Rozeňalová, 2013, s. 51). Samotný tento zákon ovšem neupravuje proces mediace, jen nastiňuje kroky, jež jsou pro proces mediace podstatné, jako jsou například uveřejněný seznam mediátorů a podmínky pro mediátora, který chce být uveden v tomto seznamu.

### **3.9 Využití mediace**

Tato kapitola je inspirována: (Holá, 2011), (Holá, 2013), (Plamínek, 2013), (Štern, et al, 2010).

V podstatě je možné říci, že mediace jako proces řešení sporů je jen jedna, avšak její užití lze nalézt v různých situacích. V této kapitole se budou nalézat jednotlivé možnosti v jakých případech mediaci využít, a v následující praktické kapitole se budou nacházet konkrétní případy z praxe.

#### ***Rodinná mediace***

Jedním ze specifických možností užití mediace je mediace rodinná. Tato mediace je osobitá tím, že se v ní řeší spory mezi rodinnými příslušníky. Tento druh mediace je odlišný také zejména v tom, že je upravena v právních předpisech, a sice zákon č 202/2012 Sb., zákon o mediaci a také prováděcí předpis a vyhláška Ministerstva spravedlnosti ČR č. 277/2012 o zkouškách a odměně mediátorů.

#### ***Mezigenerační mediace***

Je typem mediace, kdy je řešen konflikt mezi rodiči a již dospělými dětmi. Jde o situaci, kdy se ve slabší pozici mohou ocitnout dospělí a děti mají převahu.

#### ***Vrstevnická mediace***

V současné době velmi diskutabilní otázka, kde se v podstatě jedná o aplikaci mediačního procesu na konflikty ve školách. „Jsou do ní vkládány jisté naděje jak z pohledu návyků budoucích dospělých stran sporů, tak i z pohledu budoucí volby mediace jako běžné formy

---

<sup>19</sup> Úprava tímto zákonem ovšem opomíjí mediátory, jež působí nezávisle na zákoně o mediaci a nejsou zapsáni v seznamu mediátorů.

řešení konfliktu.“ (Plamínek, 2013, s. 151) V současné době je tento druh mediace populární v USA a v Německu, v České republice jeho rozšíření na školách zatím není známo.

#### ***Komunitní mediace***

Tento druh mediačního procesu pramení z konfliktů, jež se vyskytují mezi spornými stranami, které jsou spojeny dlouhodobými sousedskými vztahy. Tyto konflikty jsou vyústěny z běžných ponorkových příčin nebo mohou být předány formou sváru, jenž vznikl v době předcházející generace.

#### ***Interetnická mediace***

Tento druh mediace je určen pro konflikty vzniklé mezi skupinami lidí, jež spolu sousedí. „Základnost a nevypočitatelnost sporů mezi různě definovanými skupinami lidí roste nejen s délkou jejich trvání, ale i s faktem izolace skupin.“ (Plamínek, 2013, s. 152)

#### ***Environmentální mediace***

Je obdobná s interetnickou mediací a je zde řešen konflikt mezi podnikatelskými skupinami a místními komunitami. Podstatou konfliktu z velké části případů bývá situace, kdy jsou komunitní skupiny informovány o plánech a záměrech developeru s časovým zpožděním, kdy jsou již rozběhnuty developerské činnosti a komunitním skupinám se jeví tento fakt jako zásah do jejich práv a života.

#### ***Politická mediace***

Politická mediace se uplatňuje nejen v záležitostech vnitrostátních ale také i v mezinárodním měřítku. „Zvláště mediace při řešení ozbrojených konfliktů je skutečně specifická, protože naráží poměrně pravidelně na virtuální vyjednávání.“ (Plamínek, 2013, s. 153)

#### ***Mediace pro obchod a podnikání***

V oblasti obchodu a podnikání a pracovních konfliktů je zaznamenáno široké využití mediačního procesu jako prostředek řešení sporu a to zejména z důvodů úspory času, nižších nákladů a s trochou nadsázky také většímu uspokojení požadavků obou zúčastněných sporných stran.

#### ***Mediace a kolektivní vyjednávání***

Tento druh mediace je využíván zejména ve světě. Lze si pod tímto způsobem mediace představit konflikt mezi managementem a odbory, jejichž vztahy jsou charakteristické podřízeností a nadřízeností



### ***Mediace v trestním řízení***

Mediaci v této oblasti lze pokládat za jednu z hlavních oblastí užití mediace.<sup>20</sup> Jsou zde nastolena mnohem přísnější pravidla mediačního procesu než v předcházejících typech a využívají se zejména při řešení méně závažných trestních činů. Tento druh mediace je využíván zejména k odlehčení zahlcenosti soudů a také proto, že nabízí možnosti řešení, jež jiným způsobem nelze získat.

Mediace v trestním řízení se vyznačuje charakteristickými rysy jako:

- klienti vstupují do mediace jako „pachatel“ a „poškozený“,
- poškozený by měl mediací dosáhnout satisfakce,
- obviněný účasti v mediaci přebírá zodpovědnost za své jednání a aktivně se podílí na odčinění škod (Holá, 2011),
- mediátor se snaží promítnout výsledek již do probíhajícího řízení a je oprávněn nabízet stranám řešení.

### **3.10 Mediace v USA**

Inspirováno autory (Potočková, 2013), (Cholenský, 2013), (Holá, 2003), (Alfini, 2001) a (Riskin, 1997), (Holá, 2013).

Jelikož USA je považována za kolébku moderního pojetí mediace, bude v této kapitole nastíněn vývoj užití mediace v Americe.

Institucionální povaze se mediace dostalo až počátkem 20. století ve Spojených státech amerických. V roce 1913 zde byl zřízen institut Smírčí služby následně přejmenován na Federální mediační a smírčí službu<sup>21</sup>, jenž působil hlavně v oblasti kolektivních sporů.

K nepřehlédnutelnému rozvoji mediačních služeb došlo v 60. letech 20. století, jenž byl odrazem zvyšující se nedůvěry ve státní instituce a narůstajícího napětí ve společnosti. Vzniklý nátlak na Kongres USA se stal příčinou přijetí zákona o občanských právech (1964 Civil Rights Act) na jehož odezvu byla založena Služba pro komunitní vztahy (Community Relations Service, CRS). (Cholenský, 2013). Na tyto vzniklé okolnosti se začaly otevírat první mediační centra, výukové programy pro mediátory a byly sestaveny první mediační kodexy a pravidla upravující proces mediace. V návaznosti na potřebu sdílení získaných know

---

<sup>20</sup> § 2 odst. 2 zákon č. 257/2000 Sb. O Probační a mediační službě ČR, se mediací rozumí mimosoudní zprostředkování za účelem řešení spor mezi obviněným a poškozeným a činnost směřující k urovnání konfliktního stavu vykonávaná v souvislosti s trestním řízením. Mediaci lze provádět jen s výslovným souhlasem obviněného a poškozeného. (Holá, 2011, s. 186)

<sup>21</sup> Federální mediační a smírčí služba / Federal Mediation & Conciliation Service/ byla vytvořena v roce 1947, a je nezávislou agenturou. Její hlavní činností je ochrana a podpora na řízení smíru a podpora spolupráce. Centrála této organizace je ve Washingtonu. Agentura operuje se dvěma regionálními kanceláři a více než 70 detašovaných pracovištích. [<http://www.fmcs.gov/internet/categoryList.asp?categoryID=13>]

– how mezi osobami provozující mediaci, byla v roce 1972 založena organizace SPIDR (Society of Professionals in Dispute Resolution).

Podstatný vliv pro rozvoj ADR metod v této době se odvíjel od financování neziskových organizací, které se věnovaly šíření mediace, jejichž mecenášem byla Nadace Williama a Flory Hewlettových. Díky podpory nadace byl založen tv. Program on Negotiation.<sup>22</sup> (Alfini, 2001)

V roce 2001 byla vytvořena Asociace pro řešení sporů (Association for Conflict Resolution), která byla založena spojením organizací SPIDR, Národní asociací pro mediace ve školství (the Conflict Resolution Education Network), Akademií rodinných mediátorů (Academy of Family Mediators).<sup>23</sup>

V současné době se rozmach použití mediace v USA odehrává ve sféře sporů orgánu veřejné správy a zájmových skupin (např. v konfliktech v oblasti ochrany životního prostředí), dále se užití mediace rozvíjí v oblasti zdravotnictví (neshody mezi lékaři a pacienty, spory mezi lékaři a pojišťovny apod.) (Cholenský,2013).

---

<sup>22</sup> Společný projekt Harvardské univerzity, Massachusettského technologického institutu a Tufts univerzity.

<sup>23</sup> Více na webových stránkách Asociace pro řešení sporů, dostupné z <http://www.acrnet.org/Page.aspx?id=1385>

## 4. Případy využití mediace v praxi

Je podstatné zopakovat a zdůraznit jeden ze základních principů mediace a to průběh v soukromí a princip důvěry v mediátora. Mediátor je povinen zachovat mlčenlivost ohledně veškerých informací, jenž získá v průběhu mediačního řízení, pokud mu klienti nedají souhlas s jejich uveřejněním.

O osobách které se mohou účastnit sezení rozhodují klienti a jelikož si mediaci vybírají také kvůli diskrétního průběhu v úzkém okruhu účastných osob, bývá zvykem, že se mediace účastní pouze mediátor, sporné strany a případně jejich právní zástupci a zpravidla je nepřístupná veřejnosti. Proto v aplikační části budu vycházet z publikovaných příkladů mediačních procesů.

### 4.1 Rodinná mediace

Příklad volně převzat z webových stránek asociace mediátorů České republiky.

#### *Popis případu*

Jako případ rodinné mediace uvedu příklad rozvodu pana Romana a paní Magdalény. Jejich soužití trvalo několik let, během něhož se jim narodila dcera. V současné době se rozcházejí a je nezbytné vyřešit otázku péče o dceru, její financování a zaopatření potřeb. Pan Roman se ocitl v tíživé situaci, jelikož si pronajal byt nedaleko bydliště své bývalé partnerky, aby mohl být dceři nablízku a zároveň mohl nadále pracovat a bydlet v Praze. Tuto situaci potřebuje vyřešit v co nejkratší době, aby si mohl případně nalézt nové zaměstnání v blízkosti dcery. Na užití mediace se obě strany dohodly.

#### *Průběh mediačního procesu*

V průběhu mediace se dostaly na povrch informace, že vztah mezi spornými stranami citově silný a je podpořen společnou touhou mít vlastní dítě za podmínky, že budou ekonomicky zabezpečeni. První problémy se objevily po narození dcery. Pan Roman se stal živitelem rodiny a svou úlohu bral natolik vážně, že pracoval i o víkendech. V této chvíli nechápe chování partnerky a její odchod považuje za křivdu. Paní Magdaléna ho opouští kvůli tomu, že se jí a dceři dostatečně nevěnoval.

Pan Roman je smířen s odchodem partnerky, ale na péči o jejich dceru se chce podílet i nadále stejným způsobem jak tomu bylo doposud. Rád by střídavou péčí. Zejména kvůli tomuto faktu si pronajal byt v blízkosti nového bydliště bývalé partnerky. Je ochoten i změnit zaměstnání, aby v dobách, kdy bude dcera v jeho péči, nemusel dojíždět, a mohl se jí plně

věnovat. Zároveň zdůrazňuje, že nebude potřebovat tolik finančních prostředků, jako doposud a může si tak tedy dovolit změnit zaměstnání.

Paní Magdalénu současný vývoj velice tíží, ačkoliv byla iniciátorem rozvodu. Obviňuje pana Romana zejména za to, že rodinu zanedbával a nikdy se nestaral o její pocity či pocity dcery. Uznává, že bývalý partner rodinu finančně zabezpečoval avšak na úkor společně stráveného času. Vyčítá mu, že se o dceru de facto nezajímal a že se o ni starala pouze ona a její rodiče. Ve vztahu pociťovala absenci citů. Po narození dítěte se její život změnil. Musela se vzdát svých koníčků, zájmů, plánů a snů. Což protistrana nemusela. Zároveň došlo k vzájemnému citovému odcizení. Odmítá střídavou péči zejména proto, že nevěří, že by byl pan Roman schopen se o dceru řádně postarat.

V průběhu prvního mediačního sezení byly formulovány otázky péče o dceru, komunikace o ní, časový harmonogram dítěte a výchovné principy.

Po sestavení časového programu dítěte vyšlo najevo, že ani jeden z nich není schopen zcela pokrýt volný čas dítěte. V té době si i pan Roman uvědomil, že na výchovu dcery bude mít minimální prostor. I paní Magdaléna si uvědomila, že její čas na výchovu dcery bude omezenější než v době, kdy tvořili rodinu.

V dalších sezeních se řešily otázky finanční, problémy týkající se dcery a také se v těchto jednáních řešilo, o čem mezi sebou budou sporné strany komunikovat a o čem budou vždy rozhodovat společně.

Pan Roman přehodnotil svou situaci, v práci si zajistil možnost pracovat z domova v některé dny a změnil své trvání na střídavé péči, ale zároveň usiluje o častější kontakt s dítětem po předcházející domluvě s bývalou partnerkou. S tímto návrhem souhlasila i paní Magdaléna aby si tak zajistila pro sebe více volného času. Zároveň se sporné strany dohodly na podstatných věcech, o kterých budou rozhodovat společně a zároveň se domluvily na společných setkáních, bude – li to péče o dítě vyžadovat. S ohledem na finanční stránku přislíbila klientka, že nebude považovat alimenty v takové výši, jak měla v úmyslu.

#### *Poznámka k případu*

V tomto příkladu se odráží základní předpoklady pro úspěšnou mediaci a sice víra v nalezení řešení. Dále se zde zrcadlí základní principy mediace a to dobrovolnost, jelikož se strany domluvily na řešení sporu pomocí mediace a v procesu mediace setrvali. Také se v tomto zkráceném popisu rodinné mediace zrcadlí i principy tolerance, změny, budoucnosti a tvorby.

## 4.2 Vrstevnická mediace (peer mediation)

Jako příklad vrstevnické mediace bude uvedena případová studie z publikace doktorky Lenky Holé a kolektivu z knihy *Mediace a možnosti využití v praxi* (2013).

### *Popis případu*

Spor se odehrál mezi dvěma žáky (13 a 12 let) mezi nimiž došlo k fyzickému napadení na toaletách základní školy, kde oba navštěvují 6. třídu. Příčinou konfliktu bylo sportovní utkání ve fotbale, kde oba zúčastnění hrají ve stejném družstvu, které tým prohrál. Celý konflikt vygradoval v momentě fyzického napadení staršího žáka mladším. Po odtržení mladíků jim byla nabídnutá mediace. Oba tuto možnost přijali. Úlohy mediátorů se zhostili dva studenti ze staršího ročníku.

### *Průběh mediačního procesu*

Na počátku mediačního procesu jim byly sděleny pravidla a poučení a souhlas stvrdili podpisem. Následně se přešlo k vyjádření žáků. Mediátoři se snažili řízeným rozhovorem oba aktéry posunout od konfliktu, tedy samotného napadení, k podstatě sporu, a sice k prohranému fotbalovému utkání. V této otázce se oba žáci shodli, že prohra byla zapříčiněná celým týmem a také trochou smůly.

Na konci mediace byl sepsán zápis, v němž hráči projeví lítost a navzájem se omluvili.

### *Poznámka k příkladu*

V tomto případě lze shledat jako zajímavost v osobách mediátorů, tedy studentů z vyšších ročníků a v užití mediace ve školním prostředí.

## 4.3 Komunitní mediace

Příklad volně převzat z webových stránek asociace mediátorů České republiky (dle autorky Mgr. Krajčíková Martina). Tento spor lze zařadit do komunitní mediace, jelikož se jedná o letitý spor mezi sousedy.

### *Popis případu*

Konflikt se odehrával mezi sousedem A, který byl zdravotně postižený (vozičkář) a sousedem B, který byl majitelem sousedních pozemků a znemožnil sousedovi A přístup do jeho domu. Pan A si vyhledal pomocí internetu pracovníka poskytující mediační poradenství a telefonicky ho oslovil. Následovala návštěva u pana A.

### *Průběh mediačního procesu*

Jak bylo uvedeno výše, první společné sezení se odehrálo v místě bydliště pana A, frustrovaného nastalou situací. Během tohoto ujednání bylo sjednáno oslovení pana B. tedy

souseda, který znemožnil panu A užití jeho pozemku (pozemku pana B), aby se dostal do domu. Soused B zprvu nebyl nakloněn setkání a odmítal starý a letitý spor otevřít a problém zprvu konstatoval jako neřešitelný.

Vzhledem k těmto skutečnostem musel mediátor přistoupit k odděleným jednáním se stranami, které posléze vedlo ke společnému projednávání.

První společné sezení přineslo mediátorovi informace o stavu sporu mezi sousedy. Mezi panem A a B se značila silná nedůvěra, neochota k přímé konverzaci mezi sebou a obě sporné strany plně využívaly práci mediátorů. Z jejich chování se dalo usoudit, že se mezi nimi vyskytuje hlubší a trvalejší konflikt v osobní rovině.

Na druhém setkání se již daly rozpoznat první náznaky změn v chování sporných stran. Sousedé se začali chovat k sobě vstřícněji, byl již patrný zájem o urovnání a začaly se tvořit první návrhy na možné řešení. Tento vývoj situací byl zapříčiněn časovým odstupem mezi prvním a druhým sezením.

V závěrečné fázi mediačního procesu již byly sousedé schopni přímé konverzace a jejich konflikt byl zmírněn. V tomto případě proběhly celkem čtyři mediační sezení, kdy první dvě byly individuálního charakteru. Celý mediační proces trval měsíc. Obsahem mediační dohody byla výměna pozemku, kdy panu A bylo umožněno užívat pozemek souseda B pro přístup do domu a soused B získal jako kompenzaci pozemek k užívání.

#### *Poznámka k případu*

V tomto případě lze dobře postřehnout zásah mediátora, tedy v možnosti využití oddělených sezení jelikož byla situace mezi klienty výrazně vyhrocená. Zároveň si v tomto příkladu lze názorně ukázat, že časovou prodlevu mezi jednotlivými sezeními lze chápat jako přínos pro mediaci, jelikož tak byl dopřán prostor pro uklidnění emocí. Zároveň v tomto krátkém úryvku lze spatřit některé z principů mediace, jako princip změny, tolerance, dobrovolnosti a další.

#### **4.4 Interetnická mediace**

Pro ilustraci příkladu interetnické mediace jsem využila poznatků autorky doktorky Tatjány Šiškové z projektu Řešení interetnických sporů v rámci komunitní mediace podle amerického vzoru (2005).

Mezi příklady sporů, jež se staly předmětem interetnické mediace, lze uvést případ O. J. Simpsona. Pan Simpson, afroameričan, byl podezřelý z vraždy své „bílé“ ženy. Po rozsudku soudu, jenž ho osvobodil, byly Spojené státy rozděleny na dva tábory – ti, kteří souhlasili

s výrokem soudu (převážně obyvatelé snědší pleti) a ti, co se stavěli proti rozsudku soudu (převážně bílí).

Mediátoři začali operovat na nejrůznějších místech, zejména tam kde byly náročné diskuse mezi Euroameričany a Afroameričany a tam, kde to bylo zapotřebí, zejména na univerzitách.

#### *Poznámka k případu*

Na tomto případě lze dobře spatřit fakt, že mediací lze řešit konflikt velkých rozměrů, nejen spor mezi dvěma klienty.

### **4.5 Environmentální mediace**

Pro ilustraci příkladu environmentální mediace jsem využila poznatků autorky doktorky Tatjány Šiškové z projektu Řešení interetnických sporů v rámci komunitní mediace podle amerického vzoru (2005). V tomto příkladu lze shledat obdobnost s environmentální a interetnickou mediací, jelikož jsou v tomto případě zastoupeny obě. Viz příloha č.

„V jedné obci ve státě Virginia jedna továrna znečistila prostředí (byla zjištěna kontaminace olovem) a v blízkosti žijící černošská komunita se bouřila a chtěla se vystěhovat. Po facilitaci výše zmíněnými federálními mediátory mezi obyvatelstvem a vedením továrny bylo dohodnuto postupné vyčištění (dekontaminace) a obyvatelé se uklidnili.“ (Šišková, 2005, s. 7)

### **4.6 Politická mediace**

Inspirováno tiskovým prohlášením generálního tajemníka.<sup>24</sup> Viz příloha č. 5.

Pro příklad využití mediace v politickém sektoru jsem vybrala jednání uskutečněné v rámci programu Peacemaker z února roku 2004 konaném v New Yorku v otázce problematiky Kypru. Za účasti generálního tajemníka proběhlo několika denní jednání, jehož výsledkem byl závazek obou stran (řecká a turecká), že provedou nezbytné kroky k urovnání vyhrocené situace.

### **4.7 Mediace pro obchod a podnikání**

Jako příklad konfliktu v oblasti obchodu a podnikání bude uveden spor mezi dvěma firmami. Tato ukázka je čerpána z webových stránek asociace mediátorů České republiky (dle autorky Pead. Dr. Jitka Jilemická).

---

<sup>24</sup> Peacemaker program je programem OSN vyvinutým pro podporu mediace. Dostupné z <http://peacemaker.un.org/cyprus13February2004Agreement>

### *Popis případu*

Malá stavební firma A pro výstavbu potřebovala bednění. Tato stavební společnost byla zastoupena panem X (zkušený stavitel, mírně cholerický). Společnost B zabývající se pronájmem bednění, zastoupená panem Y (mladý, cílevědomý, zaměřený na velké projekty). Pan X předal nákresy a požadavky firmě B. Zástupce společnosti s bedněním předložil zpracovaný projekt a smlouvu o bednění. Jelikož se v této smlouvě vyskytovaly nesrovnalosti v množství a velikosti bednění upozornil jednatel stavební společnosti na tuto situaci. Byl však ujistiěn, že konečná faktura již bude korektní a na základě tohoto ujistiění smlouvu podepsal.

První problémy nastaly po zjištění, že bednění velikostně nedopovídá smluvně dohodnutému objednanému bednění a v mnohem větším počtu, než bylo domluveno, což zapříčinilo komplikace ve výstavbě. Stavební společnost podalo reklamaci, nicméně na následné faktuře byla cena za toto velké bednění uvedené ve smlouvě. Pan X uhradil pouze zálohu za bednění a fakturu reklamoval. Pan Y souhlasil s částečným odečtem z ceny, a že poskytne benefity při dalším obchodním jednání, avšak za podmínky, že pan X uhradí dluh. To však společnost A striktně odmítla. Jelikož se situace mezi oběma jednatelemi stala emočně vyhrocenou, zvažovali řešení konfliktu soudní cestou, nakonec však využili pro řešení mediací.

### *Průběh mediačního procesu*

První jednání probíhala odděleně s každým klientem zvlášť. Při těchto sezení byly zjištěny zájmy klientů a po čase se mediátorovi podařilo stav mezi jednatelemi natolik uklidnit, že byli schopni účastnit se společných jednání.

Během jednání se podařilo docílit ujednání dohody, v níž sporné strany formou dobropisu a poskytnutí platby dosáhly uspokojení svých nároků a ukončí tak společné obchodní vztahy.

Dle autorky příspěvku Paed. Dr. Jitky Jilemické byl tento případ specifický zejména v tom, že podstatou nekomunikace byl lidský faktor, tedy rozdílné typy zástupců.

### *Poznámka k případu*

I v tomto případě lze zaznamenat intervenci mediátora, který využil v počátku mediace oddělených sezení, aby uklidnil vyhrocenou situaci mezi klienty a získal důležité informace o podstatě konfliktu. Samozřejmě se zde vyskytují základní principy mediace, avšak bych ráda upozornila na velký vývoj v postoji jednatelem, kteří zpočátku zvažovali řešení sporu soudní cestou a v průběhu mediace změnili pohled na situaci a vytvořili sami nové řešení.



#### **4.8 Mediace v trestním řízení**

Jak již bylo v teoretické části naznačeno, mediace v této oblasti je dosti specifická. Jako příklad uvedu příspěvek Martina Kracíka v publikaci kolektivu autorů Štern, Ouředníčková, Doubravová v knize Probace a mediace – možnosti řešení trestních činů. Jedná se o konflikt 3 mladíků, kteří se dopustili vandalismu.

##### *Popis situace*

Tři mladíci Petr, Milan a Martin se rozhodli oslavit 17. narozeniny jednoho z nich. Omámeni alkoholem poškodili sprejem několik plotů a sloupků přívodů elektřiny několika sousedům. Nakonec se vkradli do základní školy, kterou rovněž poškodili nápisy a rozbitím dveří. Druhý den ráno se v nich začaly probouzet výčitky svědomí. Za pár dnů byli každý z nich předvedeni na policii k výslechu. Zprvu se snažili zapírat, avšak následně se doznali a byli obviněni z trestného činu „poškození cizí věci“. Policejní rada již měl připravené veškeré potřebné podklady pro zahájení trestního stíhání. Telefonicky konzultoval vhodnost případu k mediačním činnostem s pracovníkem PMS střediska. Tento pracovník si vyžádal usnesení o zahájení trestního řízení a také kontakty jak na „pachatele“ tak i na „poškozené“. Následně si zaměstnanec PMS střediska pozval mladíky.

##### *Průběh mediačního procesu*

Během konzultace pracovníka PMS s mladíky projevíli chlapci lítost nad svými činy a ochotu odčinit škody, které napáchali. Pracovník mladíkům podal veškeré informace týkající se mediace a odpověděl na jejich otázky.

Po setkání s chlapci člen PMS kontaktoval poškozené. Někteří zprvu pochybovali o společném jednání s pachateli.

Dalším krokem mediace bylo společné jednání chlapců a jejich rodičů s poškozenými sousedy a ředitelem školy. Všichni účastníci dostali prostor k vyjádření se k incidentu. Výsledkem tohoto jednání byla omluva chlapců všem postiženým a projevíli ochotu poškozeným uhradit škodu. Sousedé i ředitel školy omluvu přijali a bylo ujednáno, že chlapci poškozené sloupky a ploty natrou.

Mediátor uvedl informace o trestním kontextu události. Poškození se vyjádřili v tom smyslu, že nechtějí, aby mladíkům byl uložen trest pokud splní dohodu o nápravě škod.

##### *Poznámka k případu*

Na tomto případě lze spatřit důležité výhody mediace. Kdyby se proces neodvíjel mediační cestou, byli by mladíci trestně stíháni, a měli by záznam v rejstříku trestů. Poškození by sice došli ke kompenzaci jejich škod, avšak v průběhu mediace se jim dostalo vysvětlení,

proč se stali terčem útoku a také se jim pachatelé omluvili. Touto cestou se podařilo částečně urovnat vztahy mezi spornými stranami.

Z uvedených příkladů lze učinit závěr, že proces mediace se odehrává podle stejných postupů, drží se shodných principů, mediátor identické stejné nástroje pro zlepšení kvality komunikace a v podstatě je stejný, avšak žádná z mediací není stejná. Průběh mediace se skládá z 6 fází uvedených v teoretické části, avšak jejich průběh, délka jsou zcela svérázné kauza od kauzy. I užití nástroje mediátora jsou závislé na okolnostech procesu. Důvod, proč je mediační proces stejný a zároveň případ od případu odlišný, spočívá zejména v tom, že předmětem mediačního řízení jsou nesmírně komplikované mezilidské vztahy.

## 5. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se věnovala tématu mediace a jejího užití v praxi.

Práce byla rozložena na teoretickou a aplikační část. Teoretický úsek byl rozčleněn na dvě kapitoly. První teoretický celek se zabíral problematikou konfliktu a jeho základním členěním na intrapersonální, interpersonální a extrapersonální. V tomto úseku také nalezneme základní metody řešení konfliktů od soupeření, spolupráce, kompromisu, úniku a přizpůsobení se. Jednotlivé možnosti jsem uspořádala do tabulky a uvedla jsem charakteristiky každé z metod, jejich předpoklady výskytu a také dopad těchto metod. V kapitole konfliktu jsem současně uvedla jeho vývoj v čase a možné alternativy zakončení, ataké jsem uvedla jak pozitivní, tak i negativní dopad.

Další teoretický oddíl byl věnován způsobům řešení konfliktu. Nalezneme zde možnosti řešení sporu před soudem a také možnost rozhodčího řízení. U obou specifikací jsem uvedla jejich popis a výhody či nevýhody. Druhá část této kapitoly je věnována ADR metodám. V počátku výkladu jsem uvedla společné charakteristické znaky alternativních způsobů řešení sporů a následně jsem jednu po druhé uváděla, charakterizovala a představila jsem specifické odlišnosti. Mezi ADR jsem uvedla vyjednávání, ombudsmana, neutrální posudek, Med arb, Arb med, Mini trial, medaloa a mediaci.

Jelikož mediace byla předmětem diplomové práce, byla jí věnována podstatná část teoretické části. V počátku výkladu o mediaci byly nastíněny základní historické etapy vývoje užití. Historii následoval cíl a smysl užití mediace a její předpoklady a principy pro úspěšné řešení konfliktů. Dále jsem se věnovala osobnosti mediátora, jeho popisu a zmínila jsem zde také průběh zkoušek mediátorů. V následujícím oddíle jsem se věnovala nástrojům, které mediátor užívá pro usměrnění procesu mediace. Na tento oddíl jsem navázala výkladem etap mediačního procesu. Ty jsem postupně definovala a také jsem v jednotlivých etapách nastínila výkon práce mediátora v jednotlivých fázích procesu. Z této kapitoly jsem volně přešla k výkladu vývoje mediace v ČR a jelikož jsou Spojené státy americké „kolébkou“ vývoje ADR metod, uvedla jsem i zkrácený výklad o vývoji těchto metod na území USA.

Praktická část byla konstruována formou uvedení publikovaných příkladů konfliktů, které byly pomocí mediace vyřešeny. Lze zde nalézt spory v oblasti rodinných záležitostí, ze sféry komunitární, obchodu a podnikání, v záležitostech trestně právních sporů, sporů mezi vrstevníky a také zde byly uvedeny krátké příklady z oblasti politických konfliktů, environmentálních a etnických problémů. Touto cestou jsem demonstrovala rozsáhlé možnosti využití mediačního procesu.

Hypotézu o důležitosti osoby mediátora na úspěšném výsledku mediačních procesů mohou v praktické části opřít o fakta, že v možnostech mediátora je kontaktovat sporné strany a nabídnout jim možnost smíru pomocí mediace. Dále skutečnost, že mediátoři v momentech emocionálně vyhrocených volili pro zklidnění situace nástroj oddělené sezení s klienty. Sestrojili časový rozvrh jednotlivých sezení a prodlev mezi jednáními. Zároveň se snažili spor vést ke společným sezením. Přitom lze na příkladech spatřit servis v poskytování informací klientům. Naneštěstí na ukázkách nelze spatřit veškeré užití nástroje mediátora uvedených v teoretické části (otázky, aktivní naslouchání, přerámcování, shrnutí atd.), které v případech byly užity. Podstatou mediace je umožnění sporným stranám dosáhnout smíru. Úlohou mediátorů je postarat se o průběh mediačního procesu, poskytnout informace, zpřístupnit mezi klienty přímou komunikaci a uklidnit vyhrocené situace. Obecně lze konstatovat, že dbají o kvalitu mediačního procesu a o spokojenost klientů. Avšak to, co si sporné strany ujednají v mediační dohodě, je čistě jen na základě jich samotných.

## 6. Seznam použité literatury

ALFINI, J a kolektiv. *Mediation Theory and Practice*. Newark: LEXIS Publishing, 2001. 608 s. ISBN 9780820542645

BĚLOHLÁVEK, J. Alexander. *Rozhodčí řízení v zemích Evropy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 1762 s. ISBN 978 80 7400 452 0.

BĚLOHLÁVEK, J. Alexander. *Zákon o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 1776 s. ISBN 978 80 7179 342 7.

GRYGAR, Jiří. *Zákon o mediaci a související předpisy s komentářem a vzory. Podle stavu k 1. 1. 2014*. Praha: Leges, 2014. 232 s. ISBN 978 80 7502 009 3.

HOLÁ, Lenka a kolektiv. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Vyd: Grada Publishing, 2013. 512 s. ISBN 978 80 247 4109 3.

HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Vyd: Grada publishing, 2011. 272 s. ISBN 978 80 247 3134 6.

HOLÁ, Lenka. *Mediace způsob řešení mezilidských konfliktů*. Vyd: Grada publishing, 2003. 192 s. ISBN 80 247 0467 6.

CHOLENSKÝ, Robert. *Praktický průvodce mediací podle nové právní úpravy*. Praha: Linde, 2013. 304 s. ISBN 978 80 7201 901 4.

PAVLOVÁ, Lenka a Jaroslav VETEŠKA. *K aktuálním otázkám vyjednávání, mediace, rozhodčího řízení a tzv. práva spolupráce*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha ve spolupráci s Unii profesních mediátorů ČR, o.s. 2010. 168 s. ISBN 978 80 86723 92 1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Mediace, neúčinnější lék na konflikty*. Vyd: Grada Publishing, 2013. 168 s. ISBN 978 80 247 5031 6.

POTOČKOVÁ, Dana. *Nejlepší je domluvit se aneb průvodce mediačním procesem*. Vyd: ALFOM, 2013. 197 s. ISBN 978 80 87785 00 3.

RISKIN, L. T. ARNOLD and J. M. KEATING. *Mediace aneb jak řešit konflikty*. Vyd: PALLATA, 1997. 126 s. ISBN 80 901710 6 0.

ROZEHNALOVÁ, Naděžda a Miluše GONSORČÍKOVÁ. *Vybrané problémy mezinárodního práva soukromého a procesního řešení sporů*. Vyd: Masarykova univerzita, 2007. 77 s. ISBN 978 80 210 3515 7.

ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Rozhodčí řízení v mezinárodním a vnitrostátním obchodním styku*. Vyd: ASPI, Wolters Kluwer, 2008. 388 s. ISBN 978 80 7357 324 9.

ROZEHNALOVÁ, Naděžda. *Mezinárodní právo obchodní, II. Díl řešení sporů*. Vyd: Masarykova univerzita, 1999. 181 s. ISBN 80 210 2014 5.

WILSON, Carol. *Performance coaching a complete guide to best practice coaching and training*. 2014. ISBN 978 0 494 7030 6.

ŠISKOVÁ, Tatjana. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. 1. vydání. Praha: Portál, 2012. 208 s. ISBN 978 80 262 0091 8.

ŠTERN, Pavel, Lenka OUŘEDNÍČKOVÁ, Dagmar DOUBRAVOVÁ. *Probace a mediace, možnosti řešení trestních činů*. 1. vydání. Praha: Portál, 2010. 216 s. ISBN 978 80 7367 757 2.

WILMOT W. William, Joyce L. HOCKEROVÁ. *Interpersonální konflikt*. Vyd: Ikar, a. s. Bratislava, 2004. 495 s. ISBN 80 551 0832 3.

ŽATECKÁ, Eva. *Postavení a úkoly probační a mediační služby*. Vyd: KEY Publishing s.r.o. Ostrava, 2007. 136 s. ISBN 978 80 87071 55 7.

Elektronické zdroje:

*Seznam rozhodců*. [online] [10. 4. 2014] Dostupné z <http://rozhodci.justice.cz/seznam-rozhodcu>

*Rozhodčí doložka*. [online] [10. 4. 2014] Dostupné z <http://www.soud.cz/rozhodci-dolozka>

*Seznam mediátorů*. [online][16. 4. 2014] Dostupné z [http://mediatori.justice.cz/MediatorPublic/Public/FR003\\_ZverejneniVybranychUdaju.aspx](http://mediatori.justice.cz/MediatorPublic/Public/FR003_ZverejneniVybranychUdaju.aspx)

ŠISKOVÁ, Tatjana. *Analýza Řešení interetnických sporů v rámci komunitní mediace podle amerického vzoru*. [online] [14. 4. 2014] Dostupné z [http://www.amcr.cz/dokumenty/USA\\_Interetnickyy\\_tym.pdf](http://www.amcr.cz/dokumenty/USA_Interetnickyy_tym.pdf)

Peacemaker. *Tiskové prohlášení generálního tajemníka*. [online] [14. 4. 2014] Dostupné z [http://peacemaker.un.org/cyprus\\_13February2004Agreement](http://peacemaker.un.org/cyprus_13February2004Agreement)

Základní informace o Asociaci na řešení sporů. [online][ 15. 4. 2014] *The History of ACR*. Dostupné z: <http://www.acrnet.org/Page.aspx?id=1385>

## **7. Seznam zkratk**

ADR – alternative dispute resolution

AN – aktivní naslouchání

OSŘ – občanský soudní řád



## **8. Seznam obrázků**

2.1 obrázek – Základní styly řešení konfliktu (Thomas Killmann) .....	9
3.1 obrázek – Kategorie ADR .....	16
4.1 obrázek – hlavní principy mediace .....	24

## 9. Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB TUO

bylo sjednáno, že s VŠB TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

25. 4. 2014

Barbora Pajdicová

Jméno a příjmení studenta

## **10. Seznam příloh**

1. Příloha Statistika sporů a doménových sporů Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR
2. Příloha – Doporučené znění rozhodčích doložek do smluv
3. Příloha Seznam zapsaných mediátorů
4. Příloha – Dohoda o provedení mediace
5. Příloha – Secretary – General’s statement to the press from 13 February 2004