

mizivá, i jejich příprava vychází spíše z teorie získané v jiném výcviku. **Můžeme tedy jen doporučit, aby si uchazeči o zkoušku při výběru vzdělávání vybírali nejenom podle místní dostupnosti nebo ceny, ale aby věnovali zvýšenou pozornost právě množství mediací, které mají potenciální vzdělavatelé za sebou.**

II. KATEGORIE HODNOCENÍ VÝKONU UCHAZEČE U ZKOUŠKY MEDIÁTORA

Nyní se ve výkladu přesuneme k jednotlivým oblastem hodnocení a konkrétním projevům úspěšného splnění daných kritérií.

1. Zahájení mediace

Můžeme doporučit, aby uchazeč započal své vystoupení u zkoušky **přivítáním a vlastním představením**, které je vzápětí následováno **oceněním stran za jejich ochotu zúčastnit se mediálního jednání**. Jde o první moment, v němž mediátor může začít měnit právě atmosféru mezi stranami, resp. může začít vytvářet novou atmosféru, „typickou“ pro mediální setkání. Je možné vyzdvihnout fakt, že ne každý se pro mediaci rozhodne a už to samo svědčí o jistém konstruktivním nastavení obou stran. Zejména v této fázi (ale nikoli pouze v ní) lze doporučit výrazně používat takové věty, jež obsahují spojení jako „vy oba...společně...každý z vás...dohromady...společnými silami...všichni...“ atd. Právě jejich využíváním začíná mediátor vytvářet a budovat atmosféru spolupráce a důvěry.

Před zahájením samotné modelové kauzy má každý účastník několik minut na seznámení se s kauzou a dostává instrukce, že jeho mediální jednání začíná po podpisu smlouvy o mediaci. To je důležitá informace v kontextu přípravy úvodního slova mediátora. Navození situace „po podpisu smlouvy o mediaci“ naznačuje, že mediátor **již měl možnost podrobně vysvětlit zásady a průběh mediace**, a nemusí to tedy udělat během zkoušky. Na druhou stranu se ovšem očekává, a je i hodnoceno, že mediátor dokáže stručně a jasně shrnout základní principy mediace a společně se stranami se ujistí, zda a jak jim strany rozumí a že v této věci nezůstávají na pochybách. Jde o první příležitost, kdy může mediátor nabídnout stranám prostor k dotazům a ukázat tak, že je připraven si pravidelně ověřovat u obou (všech) stran mediace, zda a jak jsou spokojené s průběhem mediace, že strany neustále rozumí tomu, co se děje, případně že je mediátor připraven reagovat na jakékoli nejasnosti, které ohledně mediace vzniknou.

Následně je možné se přesunout k popisu průběhu mediace, velmi stručně shrnout, co se dále bude dít. Zejména je důležité, aby mediátor dokázal dostatečně

zdůraznit a „vypíchnout“ ty **části mediačního jednání, které ve shodě s principy mediace vyžadují a předpokládají aktivní účast stran**. Je vhodné, pokud mediátor dokáže mediaci a její průběh popsat způsobem, jako by mluvil o tom, co všechno budou strany v následujících minutách dělat. Tím předává značnou míru moci a rozhodovacích pravomocí do jejich rukou, což je zcela ve shodě s principem seburčení stran.

Při studiu zadání kauzy by mediátoři měli věnovat pozornost nejenom okolnostem kauzy, ale i popisu jednotlivých účastníků. Ačkoli to může být matoucí, bývají v zadání pro strany sporu informace o jejich věku, mohou tam být informace o jejich zdravotním stavu nebo sociálním postavení. I v reálných situacích mohou takové okolnosti ovlivňovat a také ovlivňují schopnost stran mediace účastnit se plnohodnotně mediačního jednání a rychle porozumět všemu, co se právě děje. Od mediátora to vyžaduje, aby takové specifické potřeby každého z účastníků dokázal identifikovat, po přečtení zadání kauzy možná i trochu předvídat, především však na ně reagovat možností uzpůsobení průběhu mediace.

Příklad:

Mediátor může využít např. zpomalení tempa, zjednodušení jazyka, častější shrnování a parafrázování nebo dotazování na srozumitelnost procesu (např. u intelektově méně výrazných stran), kladení důrazu na pomalou a srozumitelnou výslovnost (např. u starších účastníků mediace), častější střídání slova nebo umožnění expresivnějšího jazyka (např. u některých stran z národnostních menšin) atd.

2. Úvodní slovo mediátora

Ačkoli se během zkoušky uchazeči pravděpodobně nedostanou k celému úvodnímu slovu tak, jak by zaznělo v reálné mediaci, popíšeme tuto část mediace v její komplexnosti, včetně popisu úvodního slova.

Očekávanou samozřejmostí úvodního slova mediátora je vyjasnění základních pravidel mediace. I přes často předávaný postup, že mediátor musí být tím, kdo jasně stanoví pravidla, neexistuje s ohledem na principy mediace (právo na seburčení, dobrovolnost, spolupráce, atd.) důvod, proč by **první možností** nemělo být **pokusit se dohodnout pravidla společně se stranami**. To ovšem předpokládá, že se mediátor může stran nejprve zeptat, zda a případně jaká pravidla si potřebují pro svůj rozhovor dohodnout. **Druhou**, o poznání direktivnější možností je **navrhnout některá základní pravidla a znovu se stranami vést rozhovor o tom, která pravidla pro ně budou a která nebudou užitečná**. Až **třetí variantou** (a nejméně mediátorskou) je **pravidla jednoznačně určit a od stran si vyžádat formální souhlas** („... a nakonec bych Vás chtěl požádat, abyste si neskákali do řeči. Souhlasíte

s těmito pravidly?“). Takový souhlas sice mediátor většinou dostane, ovšem nikoli proto, že by strany skutečně taková pravidla chtěly, nýbrž z toho důvodu, že strany nejsou hloupé a z kontextu bezpečně odvodí, že souhlas se od nich jednoduše očekává. Komunikační funkce takové věty tedy není otázka ve smyslu otevření prostoru pro diskusi, ale právě naopak, signalizuje uzavření diskuse o tématu pravidel. Při uvažování o pravidlech mediace by se mediátoři měli vždy zabývat otázkami, komu a jak daná pravidla slouží. Jsou užitečná pro strany, pro mediátora, nebo je to něco, co se mediátoři prostě naučili jako součást předaného postupu bez hlubšího porozumění účelu? Pokud mají být navrhovaná pravidla užitečná pro strany, pak v čem? V čem jim usnadní vzájemný rozhovor? To jsou dvě nejdůležitější otázky, které by si mediátoři měli pokládat a o kterých by měli mluvit se stranami v průběhu rozhovoru o pravidlech.

Mezi nejčastěji navrhovaná pravidla patří již zmiňované **pravidlo nerušeného času**, resp. **neskákání si do řeči**, **dohoda o vzájemném oslovování** (včetně požadavku na slušnou a neurážející konverzaci), **dohoda o vypínání mobilních telefonů** a **vyjasnění času**, který strany mají na dnešní setkání, případně vyjasnění, zda mají všichni přítomní možnost a oprávnění udělat jakákoli rozhodnutí, která se mohou týkat vyřešení situace, kvůli které zde strany jsou. Mezi zřídka zmiňované na začátku, leč často vyžadované pravidlo v průběhu mediace, je požadavek **na neustálé zaměření konverzace (a uvažování) na budoucnost** (jedná se o překlopení jednoho z principů facilitativní mediace do podoby pravidla).

S rostoucí zkušeností v praxi velká část mediátorů od takového stanovování pravidel na začátku mediace upouští, protože:

- na průběh mediace mají minimální pozitivní efekt,
- pokud toho strany nejsou schopny samy, stejně se jimi neřídí, a
- mediátor stráví více času vynucováním nefunkčních pravidel (která často strany ani nechťejí) než samotnou mediací,
- v rámci úvodního slova jim již strany stejně většinou nevěnují pozornost, protože mají úplně jiné starosti samy se sebou v jedné místnosti, s tím, kdy se už konečně začne řešit jejich záležitost, atd.,
- jejich stanovování podkopává základní principy mediace, jako je sebeurčení a dobrovolnost, ale především,
- pokud je třeba stanovit jakákoli pravidla, vždy se to dá udělat v průběhu mediace, kdy je jasný kontext jejich stanovení i jejich smysl – tedy na jaké situace pravidlo skutečně reaguje a co jeho respektováním strany získávají.

Při zkoušce mediátora je dohodnutí pravidel spíše z formalistických důvodů vyžadováno, a proto by si uchazeči měli nějakou formu úvodního slova připravit. Je

však nutné počítat s tím, že na jeho provedení mají mediátoři něco mezi pěti až deseti minutami. Jakmile se délka úvodního slova začne blížit deseti minutám, zkušební komise mediátora požádá, aby zbytek již vynechal, resp. významně urychlil a přesunul se k dalším částem mediačního jednání.

Taková situace je během zkoušky naprosto výjimečná v tom smyslu, že se jedná o jedinou příležitost, kdy zkušební komise zasáhne do prováděné mediace. V žádném jiném okamžiku zkoušky zkušební komise výkon uchazeče neovlivňuje, nezasahuje a neposouvá. Důvody pro takové jednání komise jsou čistě praktické – během jedné hodiny má mediátor už tak prokázat spoustu dovedností, které by jen obtížně zvládl, pokud by patnáct či více minut věnoval jen úvodnímu slovu.

Pro inspiraci následuje ukázka jednoho z možných provedení úvodního slova:

Příklad: Úvodní slovo mediátora

Dobrý den, vítám vás oba na mediaci. Jenom připomínám, že já jsem Tomáš Dobrý a měl bych být dnes vaším mediátorem. Hned na začátku si vy oba zasloužíte poděkování a hlavně ocenění, že jste vytrvali ve svém rozhodnutí zúčastnit se mediace a pokusit se vaši záležitost vyřešit nejprve společnými silami. Není to samozřejmě a již jenom tím, že jste přišli, dáváte jasně najevo, že vám na situaci i okolnostech jejího řešení opravdu hodně záleží a že počítáte s tím, že i druhý k tomu má co říci.

Spoustu věcí jsme již společně probrali na prvním setkání před podpisem smlouvy o mediaci, ale i přesto by mohlo být užitečné dnes začít stručným shrnutím základních principů mediace, objasněním toho, co se dnes vlastně bude nebo může dít, a možná i vyjasněním, zda bude užitečné mít předem stanovená nějaká vodítka nebo pravidla pro váš rozhovor. Je to něco, co pro vás bude nyní užitečné, nebo byste raději tuto část přeskočili a věnovali se jiným věcem?

Oba dva říkáte, že bude užitečné, když to stručně projdeme. Dobře, tak pojďme na to.

Dá se říci, že mediace stojí na několika pilířích. Prvním pilířem je dobrovolnost. Možná jste tu úplně dobrovolně, protože jste se sami rozhodli, že mediace je pro vás to pravé, ale možná, že jste tu, protože vám to někdo důrazně doporučil. Ať už je to jakkoli, rád bych vás ujistil, že mediace je prostorem, v němž můžete dělat rozhodnutí, která vám v danou chvíli budou dávat smysl a která vám přijdou správná a vhodná. Jestliže budete mít kdykoli v průběhu mediace jakékoli pochybnosti nebo nejasnosti ohledně toho, kam to celé směřuje, proč se věnujeme některým otázkám nebo zda je užitečné v mediaci pokračovat, dejte mi to prosím vědět, ať mohu na vaše potřeby zareagovat. Ale i bez toho můžete samozřejmě kdykoli mediační setkání ukončit. Nikdo vás nemůže a nebude nutit pokračovat. Bude jenom vaším rozhodnutím, o jakých tématech a zda vůbec o nějakých dnes budeme mluvit, jak daleko v nich dojdeme a jaká řešení nakonec společně zvolíte jako ta nejlepší. Je tohle něco, co pro vás dnes může nebo bude fungovat?

Druhým pilířem je důvěrnost. Váš dnešní rozhovor vnímám jako vaši soukromou záležitost a takhle se k němu budu i chovat. Znamená to, že jsem přesvědčen, že do vašeho rozhovoru nikomu nic není, dokud se vy dva nerozhodnete, co o něm, jeho průběhu nebo výsledku chcete dát vědět jiným lidem nebo institucím – příbuzným, soudu, obchodním partnerům atd. Jakýkoli výstup z mediace bude vždy výsledkem vašeho společného rozhodnutí a úsilí. Je tohle něco, co je pro vás důležité? Třetím pilířem mediace je moje nestrannost jako nezávislého zprostředkovatele. Mým úkolem dnes není vaši věc rozhodnout, posoudit, kdo má větší pravdu nebo větší právo, nemohou poskytnout právní ani jiné poradenství ani jednomu z vás. Mým úkolem dnes je umožnit každému z vás, abyste mohli říci a současně mohli slyšet všechny věci, které jsou důležité. Mým úkolem je také pomáhat každému z vás v dosažení cílů, které máte pro dnešní setkání, pomoci vám zorientovat se v důležitých otázkách a tématech, pomoci vyjasnit vaše možnosti a umožnit vám vybrat takové, které budou nejlépe fungovat pro cíle vás obou.

Myslíte, že takhle vám dnes mohu být nějak užitečný?

Výborně. Za chvíli vás každého zvlášť požádám, abyste mi sdělili svůj pohled na současnou situaci, možná se budu i doptávat na některé věci, které ještě bude užitečné doplnit. Každý z vás bude mít několikrát a opakovaně možnost hovořit a doplnit některé informace ke své promluvě, ale i k promluvě druhého. Výsledkem by měl být vypracovaný seznam témat, která je třeba řešit, a tím budou jasnější vaše zájmy a potřeby. V průběhu toho, jak budete mluvit, je budu zachycovat tady na tu tabuli za mnou, abychom na nic důležitého nezapomněli a mohli se rozhodnout, jak a v čem pokračovat dál.

Následně vám pomohu vyjasňovat vaše zájmy, případné obavy i možnosti, a budeme společně hledat kritéria pro jejich posouzení a vyhodnocení. Pokud se budete rozhodovat o některých řešeních, budeme vyjasňovat jejich přínosy a důležitost pro každého z vás, ale budeme společně hledat i jejich možná rizika a způsoby, jak na ně reagovat.

Pokud k tomu dnes dojde a bude to pro vás užitečné, mohu vám pomoci formulovat text případné dohody. Před jejím případným podpisem i kdykoli v průběhu mediace máte samozřejmě možnost prokonzultovat případné výstupy a dopady se svým právním zástupcem, případně s jinými odborníky, a já vás v tom vždy podpořím.

Je nyní jasné, co vás v průběhu mediace čeká? Můžeme takto dnešní mediaci realizovat?

K tomu, aby dnes vše fungovalo tak, jak má, může být užitečné stanovit si některá pravidla nebo vodítka pro váš rozhovor. Někdy se lidé chtějí dohodnout na tom, že každý z nich bude mít možnost dopovědět svou promluvu, aniž by byl přerušen, nebo že si přejí, aby jejich komunikace probíhala ve slušné a neagresivní rovině, případně některá další pravidla. Je tohle něco, co pro váš dnešní rozhovor bude užitečné dohodnout takto dopředu, nebo zatím nic takového nepotřebujete a otevřeme tuto otázku, až se taková potřeba objeví?

Dobře, nechme to tedy tak, že zatím žádná pravidla stanovovat nepotřebujete a vy se sami ozvete, až budete nějaká potřebovat. Ještě mi prosím pomozte vyjasnit jednu věc – jak si přejete, abych vás v následujících minutách oslovoval, jak chcete oslovovat vy mě a jak byste se rádi oslovovali vy navzájem? Dobře, takže si budeme vykat a budeme používat křestní jména. Výborně!

Ještě bych vás rád požádal, zda byste si mohli vypnout či alespoň přepnout na tichý režim své mobilní telefony. Jestli někdo z vás čeká nějaký neodkladný hovor, který není možné vyřídit později, sdělte to prosím nyní a dohodneme podle toho přestávku, abyste si hovor v klidu vyřídili. Je to takto možné?

A ještě úplně poslední věc. Může se stát, že někdo z vás nebo vy oba dojdete k rozhodnutí, že byste potřebovali některé věci probrat jenom se mnou, bez přítomnosti druhého. Je to varianta, kterou můžeme udělat, a pokud se tak stane, vždy takovou možnost dostane každý z vás. Všechno, o čem budeme společně mluvit v takovém rozhovoru, bude pochopitelně důvěrné do té míry, do jaké se vy rozhodnete – může to být úplně a nemusí to být vůbec. Je to takto srozumitelné? Výborně, tak pojďme na to!

Je někdo z vás, kdo by teď chtěl začít? Předpokládám, že když jste sem dnes šli, měli jste nějakou představu o tom, v čem byste byli rádi, aby vám dnes mediace byla užitečná. V čem by to mělo být?

Po úvodním slovu zpravidla následuje **předání slova stranám**. Pro podrobnější popis toho, jak tento přechod udělat, odkazujeme čtenáře na část první, kapitulu II.4, kde jsme popisovali fáze mediace, konkrétně přechod z fáze „Procesky“ (1. fáze) do fáze „Předmětky“ (2. fáze).

V této části je tedy zkušebními komisaři hodnoceno především:

- **Dobré zapracování klíčových principů mediace** (seburčení, dobrovolnost, důvěrnost) **do zahájení mediace**. Pamatujte, že úvod mediace bývá většinou hodně podobný, ačkoli jednotlivé mediace se od sebe značně liší. Možnost dobře si nacvičit zahajování mediace, aby znělo lidsky a srozumitelně a přitom
- **podporovalo a vybízelo strany k zapojení do rozhovoru a diskuse**, je každému dostupná. Posledním subkritériem, které se v této části hodnotí, je totiž
- **sebejistota, klid, vyrovnanost a důvěryhodnost mediátora**. Možnost zahajovat tzv. na stejné parketě s důvěrně známým úvodním slovem, může dodat uchazečům právě tolik potřebnou sebejistotu do začátku mediace. Důrazně doporučujeme nepodcenit tuto část a opakovaně si před někým celé úvodní slovo vyzkoušet, odbourat všechny prázdné fráze a jednoduše a lidsky popsat, o co jde a co pro strany budete dělat. Zapojujte je do diskuse o pravidlech, vyjasňujte s nimi, v čem to může být užitečné a zda jim to v něčem dává smysl.

- Pokud bude vaším zájmem to, jak funguje už zahájení mediace pro strany, dokážete **reagovat na případné specifické požadavky účastníků** mediace, které by jinak mohly zůstat skryty a překvapit vás později.

3. Role mediátora

V průběhu zkoušky mediátora je neustále kladen důraz **na vyhodnocování chování uchazečů**, zda a hlavně jak dokážou demonstrovat principy mediace a postupy v roli mediátora. Zkušební komisaři se zaměřují na to, jak mediátor projevoval schopnost vstupovat nestranně, neutrálně a vyváženě vůči oběma stranám mediace. Pouze připomínáme, že nestrannost a neutralitu jako procesuální principy jsme podrobně prošli v části první, kapitole II.3 Principy facilitativní mediace. Zde nás ovšem zajímá, jakým způsobem je mediátor schopen tyto obecné principy tzv. překlomit do vlastního chování a jednání v mediaci.

3.1 Nestrannost a neutralita mediátora

Projevy **nestrannosti a neutrality** od mediátora vyžadují, aby za všech okolností nedával najevo, co si myslí o informacích od jedné nebo od druhé strany a o jejich chování. Jeho úkolem je skutečně pouze podporovat účastníky mediace ve vzájemném sdělování informací, klást důraz na to, aby rozhodnutí, která se v mediaci odehrají, byla důsledně rozhodnutími stran, nikoli přijetím návrhů či názorů mediátora. Vyvážený prostor neznamená, že by se mělo měřit na hodinkách, aby měl každý stejný čas. Jde spíše o nalezení rovnováhy mezi potřebou každé strany říci všechny důležité věci a mezi schopností a ochotou druhé strany ještě udržet pozornost a naslouchat. Různí lidé mají různou potřebu vyjadřování jak do množství informací, tak do četnosti jednotlivých replik. To je otázka komunikačního stylu každého z účastníků. Pokud se sejdou partneři s podobným komunikačním stylem, mohou být intervence mediátorovi zdánlivě jasnější – buď bude oba brzdit, nebo je naopak povzbuzovat a dotazovat se jich, aby je do rozhovoru zapojil.

Pokud mediátor potřebuje strany brzdit, resp. více řídit diskusi ve smyslu předávání slova a zastavování stran, může dobře využít např. **shrnování**. Důvodem by mohl být právě předpoklad, že při ovládnutí prostoru jednou stranou např. v rozsahu 50 minut, by druhá strana buď ztratila pozornost, nebo by mediaci ukončila, protože by jí nedávalo smysl dále pokračovat. K takové situaci dochází nejčastěji ve chvílích, kdy mají strany potřebu zasadit svá sdělení do kontextu, nabídnout komplexní obrázek atd. Jakmile strana ve svém sdělení vystřídá více než dvě témata a chystá se přejít k dalšímu, měl by se mediátor pokusit takovou situaci změnit. Nástrojem

může být decentní přerušeni mluvčího, které nabídne i srozumitelný a přijatelný důvod.

Příklad:

„Promiňte, Martino, já vás teď přeruším a pokusím se shrnout, o čem jste zatím mluvila, ať máme možnost se ujistit, že jsme správně rozuměli vašemu sdělení a aby nám nic důležitého neuteklo. Říkala jste, že...“

Větší výzvou bývá, pokud se v mediaci sejdou **partneři s rozdílnými komunikačními styly**. Např. jedna ze stran může být nesmírně aktivní a výřečná, zatímco druhá může být pasivnější, tišší, hloubavější. To může vyvolávat znatelnou nerovnováhu v čase, který má každá ze stran na své vyjádření, a to dokonce opakovaně. Samo o sobě to není potíž, pokud to jako potíž nevnímají strany a takový průběh umožňuje participaci (byť v různé míře) obou stran. Otázkou samozřejmě je, jak zjistit, resp. zajistit, že i různá míra zapojení je pro strany v pořádku. Nejjednodušším způsobem je ověřit si to právě u strany, která se zdá být pasivnější.

Příklad:

„Filipe, již několik minut mlčíte a zdá se, že pozorně nasloucháte. Jen jsem se chtěl ujistit, zda je to pro vás takhle v pořádku, že máte méně prostoru mluvit, nebo zda byste stál o možnost se častěji zapojit nebo třeba doplnit něco k tomu, co právě říkal Ivan?“

Při takové intervenci je zajištěn jak komfort pro strany, tak i plná míra jejich seburčení.

3.2 Podpora vlastních rozhodnutí stran

Výše uvedený příklad nám může posloužit i pro demonstraci dalšího důležitého subkritéria, které je při zkoušce v této kategorii hodnoceno, a tím je **podpora účastníků ve vlastním vyjadřování a přijímání vlastních rozhodnutí**. Výše uvedená intervence nabízí možnost se zapojit, tedy podporuje, ale nenutí Filipa, aby se zapojil. Pouze mu otevírá dveře. Zda takovými dveřmi bude chtít Filip projít, resp. zda se rozhodne zapojit aktivněji do rozhovoru, je ponecháno čistě na jeho rozhodnutí. Paradoxně jakékoli Filipovo rozhodnutí může vést k bohatší diskusi mezi stranami, protože i v případě Filipova rozhodnutí nadále mlčet pravděpodobně doplní nějaký důvod, proč to chce udělat. Jedním z nich může být, že potřebuje slyšet, co Ivan říká a slyší to dnes poprvé, jiným důvodem může být, že se nechce zapojit do takového rozhovoru o tomto tématu. I taková věta může vést k otázce Ivana, co je na tématu špatné a jak jinak by si to Filip představoval.