

ČÁST PÁTÁ

CASEBOOK – MODELOVÉ PŘÍPADY

I. ZADÁNÍ MODELOVÝCH PŘÍPADŮ PRO STRANY A MEDIÁTORA

Na následujících stránkách naleznete třicet cvičných mediačních případů. Každý případ doporučujeme trénovat od 30 do 60 minut podle zkušeností mediátora. Formát 60 minut je dodržován u zkoušek mediace podle zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci.

Po uplynutí časového limitu doporučujeme provést zpětnou vazbu. Na konci této části najdete příkladnou strukturu a postup pro zpětnou vazbu.

Pokyny pro mediátora

Mediátor obdrží krátký odstavec představující strany sporu a děj (skutkové zadání). Doporučujeme, aby si mediátor samostatně poznamenal jméno každé strany a její věk na poznámkový papír, který bude využívat v průběhu mediace. Je užitečné taktéž zvážit, zda z popisu vyplývají jakákoliv specifika, která ovlivní další vedení mediace. V návaznosti na tyto informace může mediátor zvážit, jak bude pracovat, a to například co se týče jazyka, využívání odborných pojmů nebo formálnosti. Podle vstupních informací může mediátor taktéž klást důraz na různé aspekty mediace, kdy například důvěrnost bude pravděpodobně větším tématem v případě pracovních či obchodních sporů. Způsob zadávání modelových případů v této knize je obdobný jako u zkoušek mediace, kde mediátor získá v jednom odstavci základní informace o případu a stranách.

Dalším bodem, který může mediátorovi pomoci při přípravě na mediaci, je nadepsaná struktura poznámkového papíru. Doporučujeme si poznámky rozdělit na dvě poloviny, každou nadepsat jménem strany a doprostřed s mezerami předepsat TÉMATA, POZICE, ZÁJMY, EMOCE, OBAVY, PŘEDMĚT JEDNÁNÍ (viz tabulku níže). Jednotlivé odstavce doporučujeme v průběhu jednání doplňovat. Uvedená struktura mediátorovi pomůže v orientaci ohledně informací, které už od každé strany obdržel a které mu ještě zbývá zjistit.

Pokud nejste již zkušeným mediátorem a mediaci se teprve učíte, je vhodné si před začátkem mediace určit, na jaký aspekt se budete chtít zaměřit. Na některou mediační techniku? Na některou mediační fázi? Na ošetřování emocí? Na sbírání informací? Podle toho, jak se rozhodnete, dohodněte se s osobou, která vám bude dávat zpětnou vazbu, aby se na danou oblast také zaměřila a na konci vám předala cílenější doporučení, jak se dále zlepšovat.

Hledání předmětu jednání

Strana 1		Strana 2
	TÉMATA	
	POZICE	
	ZÁJMY	
	OBAVY	
	EMOCE	
	PŘEDMĚT JEDNÁNÍ	

V každém mediačním případě lze vycházet z toho, že mediátor se stranami již podepsal smlouvu o provedení mediace a strany seznámil se všemi zákonem požadovanými informacemi. Úvodní slovo mediátora lze proto zkrátit na nejzásadnější body a přistoupit tak přímo k s mediací. Úvodní slovo by však mělo vždy obsahovat představení všech zúčastněných, zopakování základních principů, vyjasnění role mediátora a role stran, shrnutí průběhu mediace a domluvení pravidel procesu. Časově by mělo úvodní slovo zabírat maximálně 5 minut.

Pokyny pro strany

Každý mediační případ obsahuje rámcové zadání pro každou ze stran, nicméně vždy je třeba improvizovat a domyslet si detaily. Před začátkem mediace je vhodné sladit se s druhou stranou na příběhu, vyjasnit si vše, co není zřejmé ze zadání.

Je vhodné vžít se do role, jako byste se mediace účastnili osobně. Účelem mediačních případů je prověřit schopnosti konkrétního mediátora. Je tedy nezbytné sehrát svou úlohu a roli tak, jako by se strany mediace účastnily osobně, a také projevovat emoce způsobem, jak by je člověk projevoval ve skutečnosti. Není třeba situaci přehrávat ani být naopak příliš kooperativní.

K roli stran při nácvicích mediace je dobré přistupovat jako k vlastnímu vzdělávacímu nástroji. Účastník během mediace může sledovat, jaké kroky a techniky ho posouvají a jaké naopak nefungují. Tyto informace slouží nejen jako zpětná vazba mediátorovi, ale i jako zdroj pro vlastní mediační posun. Při cvičných mediacích od účastníků mnohdy zaznívá, že právě vlastní zážitek z toho, jak na ně v roli strany zapůsobila efektivně využitá mediační technika, je vedl k jejímu pochopení.

II. JAK REFLEKTOVAT PROBĚHLOU MODELOVOU MEDIACI?

Doporučujeme, aby s reflexí provedené mediace začal nejprve mediátor. Následně mohou své postřehy a doporučení poskytnout strany a nakonec pozorovatel či lektor. V případě, že byste chtěli nasimulovat formát zpětné vazby u zkoušek, mediátor odejde na cca 10 min z místnosti. Lektor se stranami krátce ověří, jak se cítily, a následně si připraví vlastní zpětnou vazbu pro mediátora. Mediátor před sebereflexí s nikým nehovoří, ani se stranami, ani s pozorovateli.

Doporučujeme, aby skupina věnovala při zpětné vazbě pozornost primárně výkonu mediátora a nevěnovala zbytečnou pozornost věcné stránce cvičného případu.

Zde pro inspiraci uvádíme příklady otázek, které si mediátor může po cvičné mediaci zodpovědět a které může položit stranám:

Proces

Obsahovalo mé úvodní slovo všechny nezbytnosti?

Vedl/a jsem proces nestranně?

V jaké fázi mediace skončila?

Jaké by byly mé další kroky?

Jaký byl předmět jednání a jaká témata se v mediaci objevila?

Jaké byly pozice a zájmy obou stran?

V případě, že se v mediaci objevila slepá ulička, jak se mi dařilo ji překonat?

Co bych v procesu příště případně změnil/a?

Mediační techniky

Jaké mediační techniky jsem použil/a?

Vzpomenu si na nějaké konkrétní příklady?

Pokud jsem nějakou techniku používal/a nedostatečně, k čemu to vedlo?

Pokud jsem nějakou techniku používal/a dobře, k čemu to vedlo?

Silná a slabá místa

Co mi šlo a co mi naopak dělalo potíže?

Když si vzpomenu na problematickou pasáž ...

– Co jsem (ne)udělal/a? A jaké to mělo následky na proces?

– Co by bývalo bylo lepší udělat? Z jakého důvodu a kam by to vedlo?

Dotazy pro strany

Jaké mediátorovy kroky vám pomohly?

Co byste v procesu potřebovali jinak?

Cítili jste, že je mediátor nestranný?

PŘÍPAD Č. 1

NEDOKONČENÝ SOFTWARE

Zadání pro mediátora

Společnost OLYMP a. s., kterou zastupuje Oliver Smetana (56 let), má spor se společností ALESIO s. r. o., zastoupenou Alešem Smutným (31 let), o vrácení platby za software dodávaný společností ALESIO s. r. o. Soud nařídil první setkání s mediátorem, obě společnosti souhlasily s mediací.

OLYMP a. s. (Oliver Smetana, 56 let)

Vaše společnost je na trhu již od 90. let. Pomocí neustále se rozšiřující sítě distributorů prodáváte luxusní kosmetiku. Před pěti lety jste zaznamenali, že byste potřebovali efektivnější systémy na evidenci prodaných výrobků.

Dohodli jste se se společností ALESIO s. r. o., kterou vám doporučil váš známý. Dal jste šanci mladé krvi. Jenže zřejmě vůbec nepochopili vaše potřeby. Pokaždé, když vaši zaměstnanci něco vytkli v návrhu systému, chtěli po vás dodatečnou platbu a prodloužení termínu. Společnost ALESIO s. r. o. vám nakonec vůbec nepředala software, který pro vás vyvíjela. Myslíte si, že se jedná o bandu nezodpovědných mladíků.

V současné době ve vaší společnosti probíhá velká fluktuace zaměstnanců. Ti, kteří se účastnili zadání zakázky tvorby softwaru, už před několika lety odešli. Za žádnou cenu nechcete přiznat, že vám možná chybí zásadní informace.

Jelikož ALESIO s. r. o. projekt nedokončila, podle vašeho právníka máte nárok nejen na to, aby vám společnost vrátila zálohu (2 500 000 Kč), nýbrž i všechny další poskytnuté platby (6 500 000 Kč). Software si budete muset zřejmě dokončit sami. Pokud byste na společnosti ALESIO s. r. o. vysoudili nějaké peníze, použili byste je právě na dokončení softwaru vlastními silami. Rozhodně nehodláte doplácet zbytek ceny díla (3 500 000 Kč).

ALESIO s. r. o. (Aleš Smutný, 31 let)

Na trhu fungujete cca pět let. Společnost jste založil těsně před ukončením školy jako svůj vysněný projekt.

Přístup OLYMP a. s. vám přijde přinejmenším urážlivý. Nejprve byli celí žhaví na to, abyste pro ně vyvinuli software, chvástali se svými úspěchy a měli spoustu řečí ohledně toho, jak schopný je jejich tým a jak skvěle mají produkty.

Když však přišlo na věc a chtěl jste po nich konkrétní zadání, v mnoha ohledech si různí zaměstnanci společnosti OLYMP a. s. protirečili, v průběhu zahájeného projektu přidávali další a další požadavky, a pak na vás byli nepříjemní, když jste je požádali o prodloužení projektu a poskytnutí vyšší zálohy.

Při předávání projektu jste zjistili, že se vyměnil klíčový zaměstnanec, který software odmítl převzít předtím, než do něj naimplementujete další řešení. To jste s ohledem na rozpočet a předchozí domluvu odmítli.

Rádi byste se už konečně věnovali profesionálnějším klientům a alespoň redukovali ztráty z prvního projektu. Na tvorbu softwaru pro OLYMP a. s. jste již vynaložili cca 6 500 000 Kč, a to na mzdy zaměstnanců a platbu licence, která tvoří část vámi navrženého řešení. Máte podezření, že OLYMP a. s. bude chtít použít vámi navržený systém, aniž by vám doplatili zbytek ceny (3 500 000 Kč). Pokud by to takto mělo dopadnout, budete se s nimi soudit ohledně porušení práv z duševního vlastnictví, jelikož takové jednání je nanejvýš neseriózní a nezákonné.