

Dana Potočková

Profese: Mediátorka

Její prací je vyjednat dohodu mezi rozhádanými lidmi dřív, než spor přijde k soudu. Anebo také uprostřed rozběhlého soudního procesu. A ono to funguje. Lidé už přišli na to, že dohodnout se je lepší. Přinejmenším je to levnější.

Text: Marcela Pecháčková Foto: Viktor Chlad

Zkuste mi jako malému dítěti vysvětlit, co je to mediátor.

Někdo, kdo pomůže dvěma lidem, kteří se hádají, aby se pokusili usmířit. Neřekne jim, co mají dělat... Já na vás mluvím jak na holčičku.

Zatím vám rozumím.

Mediátor těm dvěma nedoporučí, co mají dělat, nehodnotí, co je správné a co špatné, neřekne: Vy jste vinen, měl byste se nad sebou zamyslet! Mediátor je vyjednavač – nevím, jestli by holčička pochopila... Mediátor hledá, co ty rozhádané lidi ještě drží pohromadě, a na tom se pokusí stavět. A to, co je dělí, překlenout, stavět mosty.

Čeho se může spor týkat? Dovedu si představit, že dva podnikatelé založí firmu, vloží do ní stejné peníze, za čas chce jeden firmu rozdělit, druhý ne...

Přesně takový spor je vhodný k mediaci. Ale můžou to být i jiné neshody, třeba rodinné.

K tomu jsou přece manželské poradny anebo soudy.

Jenže ti už hodnotí, doporučují, analyzují, dokazují. Rozvod – budiž, ale i tak je třeba myslet na budoucnost, aby se rozvodem nenarušily všechny propletené rodinné vazby. Mediátor jim může pomoci k dohodě, aby se v budoucnu mohli domluvit například kvůli dětem.

Co dalšího?

Pacient versus nemocnice, nespokojený zákazník a prodejce, firma proti firmě. Soused se sousedem. Skupina občanů proti jiným občanům. Mezištátní spory. Mediátor je prostě mimosoudní vyjednavač. Nevynáší rozsudky, hledá dohodu, pomáhá lidem domluvit se.

U nás jsou mediátoři novinkou, mnoho lidí o téhle službě neví nebo si ji plete s psychologickou.

Vy říkáte, že je to podobné psychologii, a právníci namítnou, že mediátor má blíž k jejich profesi. Oba máte pravdu. Mediátor musí být svým způsobem psycholog, mít právní povědomí, umět strategii vyjednávání – jak jsem říkala: pomáhá řešit spory, které by mohly dojít k soudu.

Jak jste se k mediaci dostala?

Už na škole. V devadesátých letech jsem v Praze studovala sociální psychologii na filozofické fakultě a přitom jsem pracovala v neziskovém sektoru. Takhle jsem se dostala až k tomu velkému průšvihy v Matiční ulici, kde jsme pomáhali komunikaci v těch divokých vztazích. Ale k mediaci jsem se nejvíc přiblížila v Americe, kde je to zavedená profese a studijní obor.

Tam jste ji tedy vystudovala?

Vystudovala i praktikovala. Začala jsem v Americe na University of Notre Dame na mezinárodních vztazích, pak jsem přešla na právnickou fakultu, kde se učí i obor mimosoudní vyjednávání. Tam jsem se naučila, co to znamená, být profesionální vyjednavačkou. Měla jsem pak mediační praxi v Kalifornii... To bylo super. V Americe lidé vědí, že soud je drahý, a umějí si spočítat, že mediace je přijde levněji. Dělal jsem soudní mediátorku v Pasadeně a v Malibu, taky v mediačních kancelářích v Los Angeles, kde se řešily spory mezi filmaři.

Soudní mediátorka – není to protimluv?

Není – mediátoři se soudem spolupracují, dokonce soud může mediaci nařídit. V Americe mediační službu často dotuje stát.

Jak to třeba bylo? Soud vám dohodil případ?

Ani nemusel. Jeden takový případ z Pasadeny byl hodně dojemný. Soud nabídl dvěma stranám, které čekaly v budově soudu na projednání svého případu, aby místo čekání zkusily mediaci, měli jsme kancelář přímo v soudní budově. Proč prý ne? Byl to spor mezi malou nábytkářskou firmou a odběrateli jejich výrobků. Roky to mezi nimi skvěle fungovalo. Až se jednoho dne odběratelé zpozdíli s placením faktur a nábytkáři začali vyhrožovat. Tvrdě. Nikdy předtím takový tón nepoužili. Dostali se k soudu. Nábytkáři říkali: Ti jsou drzí, léta s nimi spolupracujeme – a teď nám najednou neplatí... V průběhu mediace se ukázalo, že hlavní účetní nábytkářů zemřel a na jeho místo nastoupil dravý, mladý řízek. Našel nezaplacené faktury a začal odběratelům šlapat na paty. Odběratelé byli vyděšení, co je to za chování. A teprve na té naší schůzce se dozvěděli, že starý pan účetní zemřel... To vám byl tak silný moment, najednou to bylo jinde. K soudu nemuseli, šli na pivo, aby si to všechno vysvětlili.

Po těch dvou vysokých školách v Americe jste přijela domů s...

... velkými ideály, jak budu dělat mediaci – a ono nic. Pokud se někdo ozval, byli to cizinci, kteří se s mediací setkali doma a pak ji hledali u nás. Většinou to byly rodinné spory.

Co to bylo – pokud to není tajné – například za problém?

Neuvežu jména, my opravdu musíme přísně dodržovat princip mlčenlivosti. Ti dva se rozváděli a otec chtěl po rozvodu stíháním péči o jejich dítě, matka ne. Mediaci navrhl otec a přesvědčil i matku dítěte –



„Moje máma mi teprve při křtu mojí knížky Nejlepší je domluvit se řekla: „Konečně jsem v knížce pochopila, co vlastně děláš.““

moc se jí nechtělo, ale nakonec souhlasila. Byl to hodně eskalovaný spor.

Co hledáte, jaké kladete otázky?

Nejdřív jsem matce vysvětlila, co je to mediace, a u tohoto případu jsme se bavili samozřejmě o potřebách dítěte. Co je důležité pro dítě, o tom, že dohoda, na které se mají domluvit, není navěky, může se měnit. Povíдали jsme si o tom, jaký bude mít střídavá výchova vliv na prázdniny dítěte, ale i dovolené rodičů... Moc vám to neumím popsát, je to vždycky jiné. Nakonec se to povedlo, střídají se ve výchově a všem to vyhovuje. A k tomu přišel ještě happy end. Ta maminka u nás nastoupí do mediáčního výcviku. Sama před sedmi lety zažila, jak to jejich rodině pomohlo.

Happy end, i když se nakonec rozvedli?

O rozvod nešlo, ten byl nezadržitelný. Spor byl o střídavou péči. To k nám do mediáčního centra taky přišel manželský pár, rozvedli se před pěti lety, ale dodnes se nedokázali dohodnout na rozdělení společného jmění, kterého mimochodem moc nebylo. Už nechtěli právníky, byli už vyčerpaní a přáli si mediaci. K mediaci si můžou přivést své právní zástupce,

to klidně, ale přijít musí dobrovolně. Po dvou sezeních, celkem za tři a půl hodiny, se nám to podařilo. Už si zase začali tykat, uzavřeli mezi sebou velmi kreativní dohodu a šli si ji nechat potvrdit k soudu. To byl hezký pocit, viděla jsem to i na nich. Byla jsem na ně hrdá, jak našli sílu se dohodnout.

Pomáhá vám nový zákon o mediaci?

Nevím. Platí od září a teprve se to ukáže. Pokoušeli jsme se ho prosadit už od roku 2004, ale vznikl, až když našemu státu Evropská unie nařídila, abychom do právního řádu začlenili směrnici pro mediaci. Dokonce jsme se zpozdili a platili za to Evropě penále. Zákon je to dobrý, říká, co je mediace, jak probíhá, kdo je mediátor, kdo jím může být...

Kdo tedy?

Musí mít vysokoškolské vzdělání a složit mediáční zkoušky u ministerstva spravedlnosti. Tak se stane „zapsaným mediátorem“. První zkoušky proběhly v lednu, takže už první mediátoři pracují podle zákona. Ani já nejsem ještě „zapsaná“, i když pracuju na znění otázek písemného testu a jsem předsedkyní zkušební komise.

Byla jste přísná?

Byla, u ústních zkoušek jsem nepustila nikoho, až mi to bylo líto. V lednu skládalo zkoušky třicet pět lidí, absolvovali písemný test, který museli zvládnout za dvě hodiny. Tam docela uspěli, pak přišla zkouška ústní, se simulovanou mediáční situací. Prošlo jen osm kandidátů.

Musí mít mediátor nějaký zvláštní talent?

Někteří lidé mají od pánaboha schopnost spojovat lidi, ale dá se to i naučit, i když to není lehké. Zrovna včera jsem měla první dva dny s novou skupinou zájemců naučit se mediaci a všichni pak byli hodně vyčerpaní. Ono není lehké naučit se neanalyzovat, neříkat, kdo má pravdu, nestránit. Byla tam paní učitelka, která má sklon kárat, psycholog – ten se zase příliš ponořuje do emocí. Když je někdo drsný advokát, může mít zpočátku problém stát se mediátorem. Už je příliš ponořený v těch vlčích profesích.

Rozumím dobře, že mediaci může provozovat jak „zapsaný mediátor“, tak mediátor bez této zkoušky, bez vysoké školy?

Rozumíte. Ovšem od chvíle, kdy existuje zákon o mediaci, může český soud medi-

Dana Potočková studovala v Americe mediaci i s Jaretem Nixonem, synovcem amerického prezidenta, který studoval mediaci předtím, než pokračoval v dalších studiích, protože si řekl, že potřebuje umět vyjednávat s lidmi.

aci nařídít. Říká se tomu soudně nařízená mediace – a tu může vykonat jen „zapsaný mediátor“.

Soudně nařízená mediace – to zní jako paradox, když základní podmínkou je dobrovolnost...

Možná to tak zní, ale ve skutečnosti to je tak, že soud navrhne, aby se strany dohodly pomocí mediátora. Když odmítnou, soud jim může i nařídít alespoň první informační schůzku se „zapsaným mediátorem“, kdy má mediátor šanci je přesvědčit, že to má smysl. Jestliže v mediaci uzavřou dohodu a nechají si ji schválit soudem, pak jim soud může vrátit až osmdesát procent soudních poplatků.

Budu spekulovat: když se fikaně rozhodnu uprostřed táhlého soudního procesu, že budu soud protahovat, vezmu si mediátora, jenže mám za lubem, aby se prosvihly promlčecí lhůty...

Nemáte moc šancí. Soud na dobu mediace, kterou ovšem dělá „zapsaný mediátor“, pozastaví promlčecí lhůty. Vaše spekulace nevyšla.

Jak dlouho obvykle proces mediace trvá? Není to stejně táhlé jako soudní procesy?

Jsou to týdny, nikoliv roky. Není to limitované, ale statistiky říkají, že průměrně jsou to čtyři až osm hodin. U rodinných mediací. Nedávno jsem sledovala spory v NHL, kdy hráči stávkovali, chtěli lepší smlouvy. Nakonec se to urovnalo a ukázalo se, že v tom měl prsty zkušený mediátor. V Americe existuje Federální mediáční a smířčí služba pro určité typy sporů. Sama mediace v NHL asi netrvala dlouho, ale musela být strašná dřina dostat ty dvě strany ke společnému stolu. Dohodli se, když si všechno spočítali.

Je to drahá služba? Myslím u nás.

V porovnání s kým?

S advokátem, se soudními výlohami...

Mluvily jsme o soudně nařízené mediaci. Platí si ji strany. Pokud na to nemají, zaplatí za ně stát první tři hodiny po čtyřech stech korunách. Jinak se ceny za mediáční hodinu pohybují mezi sedmi sty až dvěma a půl tisíci korunami.

Účtuje si mediátor bonus za úspěšnost vyřešení sporu?

To považujeme za nemorální. Většina etických kodexů zakazuje zainteresovanost na výsledku, protože by se tak porušila nestrannost.

Asi se naučím mediaci – ostatně, je o to zájem?

Teď už velký. Nejen o profesi mediátora, chodí k nám do kurzů i středoškoláci, kteří netouží mít zkoušky, jen se mediaci chtějí naučit, protože se to hodí i pro běžný život. Dost často to je právník, otrávený ze soudního systému, manažer, kterého

nebaví být ras, lidi z osobních oddělení, stavbaři, projektoví manažeři – různí lidé.

Děláte i trestní spory?

Ne, ne, to zákon neumožňuje. Mediační a probační služba se pokouší mediovat mezi obětí a pachatelem, kteří se chtějí nějak srovnat, ale my neděláme případy, které by spadaly pod trestní zákon.

Má mediace nějaký formální výsledek, třeba smlouvu, dohodu?

Může a nemusí. U „zapsaných mediátorů“ je sepsaná dohoda povinná, potvrdí ji soud nebo notář. Pokud to tedy neskončí tak jako nábytkáři v Pasadeně, kteří si to šli vysvětlit do hospody.

Už vás potkalo, že se klient při mediaci normálně naštvál a prásknul dveřmi?

No... zatím prásknul jen do stolu. A já tomu rozumím – při mediaci visí ve vzduchu emoce. Když se vyhroťte, přiznám tomu – dejme tomu pánovi –, že má právo se naštvát, ten problém už trvá dlouho. Ne, zatím nikdo dveřmi neprásknul.

Je možné v té chvíli mediaci přerušit a jednat jen s tím rozčileným pánem?

Na to má náš slovník dokonce název: caucus. Když vidím, že jeden se začíná vztekat, nebo naopak mlčet, tuším, že se mu nechce něco říct před protistranou. Jednání je zablokované. Tak navrhuju, že bych se chtěla setkat s každou stranou zvlášť, abych to pochopila. To se stalo: šlo o spor dvou společníků, z nichž jeden chtěl vystoupit z firmy a od druhého žádal, aby ho vyplatil. Za dveřmi jsem se dozvěděla, že má rakovinu, a nechtěl to svému společníkovi říct, aby nehrál o čas.

Nezabrzdí taková pauza spád mediace?

Stejně je to zablokované, ale musí to být krátké a oba musejí dostat stejný čas.

To je ta neutralita, jeden z předpokladů dobré mediace?

Ano – a možná nejtěžší. Ale jsou na to dobře zpracované techniky, stačí si je osvojit: dávat oběma stejný prostor, nehodnotit, nezastávat se jedné strany. Především jsem neutralitu a nezávislost učila lidi, kteří se chtějí stát mediátory. A dávala jsem jim příklad, který – pokud máte děti – musíte znát. Když za vámi přijde dcera a řekne o své starší sestře: To ona si začala. – Né, to ona si začala. Vy je máte stejně ráda... Pokud byste používala naše

PhDr. DANA POTOČKOVÁ, MDr.

■ Narodila se v roce 1972 v Praze.

■ 1996 dokončila magisterské studium sociální psychologie na Filozofické fakultě UK v Praze.

■ Roku 1999 díky Fulbrightovu stipendiu absolvovala University of Notre Dame v americké Indianě, specializovala se na řešení mezinárodních konfliktů.

■ V roce 2000 ukončila na Právnické fakultě Pepperdine University v kalifornském Malibu studia zaměřená na mediaci.

■ Jako mediátorka působila kromě ČR v Kalifornii, v Severním Irsku, Německu, Argentíně či v Rusku.

■ Dnes vede v Praze společnost Conflict Management International, která se věnuje mediaci a vzdělávání budoucích mediátorů. Jejich kurzů se dosud zúčastnilo více než 3000 lidí v osmi zemích.

■ Nedávno vydala knihu Nejlepší je domluvit se aneb Průvodce medičním procesem.

■ Je svobodná, žije v Praze, má ráda trekking, tanec, divadlo a hledá další podporovatele pro základní školu v Nepálu.

techniky, musíte jim pomoci se dohodnout a rozhodně na konci nemůžete vzít rozsouzení do svých rukou. Dohodnout se musejí ty dvě sestry.

Vaši klienti v sobě musejí nejspíš často potlačit chuť se pomstít a vyhrát – jako ty mé dcery!

Ono někdy stačí stočit řeč na to, kolik a co je bude stát, když se nedomluví, a msta a chuť zvítězit za každou cenu může opadnout. Ale jistě, pokud někdo chce mstu a okázalé vítězství, které dokonce hodlá dát veřejně najevo, pak není dohody. Mediace není pro každý konflikt.

A nepouštětí vaši klienti vztek, který mají na partnera ve sporu, na vás?

Já jsem poloviční Maďarka, mě to nerozhodí. Jsou vzteklí, ale na situaci, ne na mě.

Co takovýto spor: firmu si rovným dílem založili dva muži, velmi úspěšili, zbohatli. Jednoho z nich však přestalo podnikání bavit a užívá si peněz, které přibývají – ovšem jen pílí toho druhého. Takhle už to dál nejde, ten pilný musí něco dělat, nechce být zlý, ale soud je na spadnutí.

To je opět typický případ pro mediátora. Ten apatický muž, který si chce jen užívat a chová se přitom jako žralok, se zkrátka musí dozvědět, co ho to bude stát, když přijde do soudní síně, a taky že se na něj může jít „po žraločím“.

Jaký je rozdíl mezi prací psychologa a mediátora v manželském sporu?

Je to hodně blízké. Psycholog se zaměřuje na vnitřní stavy, na nápravu starých bolestí, mediátor neanalyzuje, soustředí se na aktuální spor. Role psychologa je „pomozte nám napravit vztah“, u nás spíš „pomozte nám ho důstojně ukončit“. Nedávno jsem mediovala spor ve firmě, kam nastoupil nový šéf a vycítil, že mezi marketingovou ředitelkou a vedoucím jiného oddělení je strašné napětí. Nemínil se v tom štourat, potřeboval někoho neutrálního. A doporučil jim mediaci. A já jsem zjistila, že ti dva bývali milenci, a neuměli si to uzavřít, pročistit. Byli na sebe naštvaní a přenášeli to na své týmy. Povedlo se to napravit.

Vyprávíte mi samé happy endy. Jakou máte úspěšnost?

Nikdy jsem to nepočítala, ale rozhodně větší než sedmdesát procent. Sedm z deseti sporů končí dohodou.

Vyhledávají vás politici?

Na mediaci ne, ale na strategii k vyjednávání. Přípravuju je na vyjednávání s někým, s kým se budou muset domluvit. Vedou například vyhrocený volební boj, ale jen jeden vyhraje – a s tím druhým bude muset spolupracovat.

Potřebovala jste někdy mediátora?

Ne, to ne.

Protože nemáte spory?

Ty mám, ale umím si je vyřešit. Obracel jsem se na mě přátelé, ale to nejde o ryzí mediaci, protože straním jim. Používají mě jako stratega. ●