



Gerhard Altmann

Rolf Müller

Business Mediacce

Kvalifikační koncept pro profesionální řešení konfliktů



Leonardo da Vinci

Projekt je realizován podporou Evropské unie v rámci programu Leonardo da Vinci.

Obsah této publikace neobsahuje v každém případě oficiální názor Evropské komise.

Obsah

- Úvod
- Modul I:
 - Osobní vztah ke konfliktům
- Modul II
 - Sociální psychologie konfliktů
- Modul III
 - Vnitropodnikové konflikty a jejich důvody
- Modul IV
 - Podle zájmů orientované jednání
- Modul V
 - Mediace – kooperativní strategie řešení konfliktů
- Modul VI
 - Mediace a příbuzné intervenční postupy
- Modul VII
 - Základní právní otázky, profesionalizace a marketing
- Literatura
- Účast partnerů na projektu

Úvod

Mediace jako metoda zprostředkování konfliktů prostřednictvím třetí nezávislé osoby zaznamenala v posledních letech značný nárůst. Zvýšil se zájem veřejnosti o tuto problematiku a otevřely se nové oblasti jejího využití.

Za všechny lze uvést alespoň následující:

- Ve školách se žáci učí o úloze usmiřovatele a usměřovatele konfliktů a pod vedením učitelů praktikují roli zprostředkovatele mezi svými spolužáky.
- Vyrůstá význam mediatorů při řešení sousedských sporů ve velkých městech.
- Menší právní spory mají být v jednotlivých spolkových zemích – po určité zkušební etapě v zásadě vedeny jako smírčí řízení.
- Zapojení prostředníků do větších projektů, které jsou sledovány veřejností /jako je např. projekt rozšíření letiště ve Frankfurtu/.

Mediace jako nástroj řízení konfliktů si získává v tomto okamžiku zejména pozornost v oblasti hospodářské. Ve sporech uvnitř podniku, ale i mezi podniky navzájem, dochází k napětí z nejrůznějších příčin jako jsou licenční spory, reklamace, rivalita mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary, vzájemné spory mezi zaměstnanci a vedením až po procesy diskriminační. Pokud k urovnání konfliktu nepostačí interní jednání, přicházejí ke slovu advokáti, soudy a v rostoucí míře také mediatoři.

Nicméně hospodářská mediace tu existuje, i když je stále ještě v prvopočátku. Pro většinu podniků je neznámým pojmem a pokud se o ní vůbec ví, nejsou jasná pravidla, za jakých může být v podniku zavedena.

Projekt evropské unie si dal za úkol rozvíjet kvalifikační koncept, který by umožnil vedoucím pracovníkům podniků, kteří na současné pozici nemohou nebo nechťejí dále pracovat, aby našli v oboru mediace své nové pole působnosti. To může na jedné straně vést k tomu, že je v podniku vytvořena nová funkce – nazvaná např. poradce pro řešení konfliktů, ale na druhé straně se může jednat i o vlastní samostatnou činnost, případně o spolupráci se samostatnou poradenskou firmou.

Nejrozmanitější znalosti a zkušenosti z oblasti fungování podniku jsou pro zmíněnou cílovou skupinu dle našeho názoru v mnoha případech nezbytným pozadím pro to, aby mohl prostředník při řešení konfliktů úspěšně působit.

Přes veškeré pochybnosti je nutné potřebnou kvalifikaci podnikových mediatorů, kteří se na tuto dráhu chystají vstoupit, dále rozvíjet.

K tomu slouží jako základ obsáhlý Koncept pro profesionální podnikové mediatory.

Následně uvádíme požadavky a stanovení cílů, které vyšly z určitých předběžných úvah o vývoji kvalifikačního konceptu:

- **Obecný a prakticky orientovaný koncept**
Nejdůležitější teoretické základy by měli účastníci uplatnit na trhu po získání kvalifikace.
- **Modulová struktura**
Ta umožní rozdělení celé kvalifikace na jednotlivé části, aby bylo možné využít jednotlivé moduly i v dalším praktickém výcviku – časová úspora.
/Oddělení základních znalostí, které tvoří jádro tj. moduly I – VI a znalosti vyšší navazující, které je samozřejmě možné doplnit dodatečně/.

- **Těžiště kladené na znalost podniku a odbornost mediadora**
Ve stěžejních modulech konceptu / moduly I – VI / jsme se při praktických cvičeních podnikových konfliktů v zásadě omezovali na základní učební látku. Základní odbornost je pro řešení konfliktů v podnikové sféře nezbytná.

- **Přehledný koncept pro všechny partnery**
Protože naši partneři, pocházející z jiných zúčastněných zemí, sami nebyli v teoretickém pozadí problému příliš zběhlí, jednalo se o to, vypracovat koncept co možná nejjednodušší a nejsnáze realizovatelný. K tomu mají sloužit moduly I – VI.

Tyto předběžné úvahy platí ovšem víceméně pouze pro SRN. V zemích našich partnerů – ve Skotsku a České republice není takové téma dosud ve větší míře na denním pořádku. Aby se hlavní úloha mediace, kterou je jednomyslné urovnání konfliktu pomocí třetí osoby, dostala do širšího povědomí, bude zapotřebí vykonat ještě mnoho práce.

Chtěli bychom touto cestou poděkovat všem, kteří se podíleli na realizaci tohoto konceptu. V neposlední řadě také účastníkům praktických cvičení, bez nichž by nebylo možné vyzkoušet jednotlivé části koncepce. Zvláště oceňujeme jejich podnětnou kritiku.

Doufáme, že námi vypracovaná koncepce poslouží svému účelu a Vy se na nás obrátíte s vlastními poznatky a zkušenostmi, které ji rozšíří nebo doplní. Věříme také, že jsme podnítili v podnikové sféře diskusi o praktickém využití kvalifikace mediadora.

Modul 1

Osobní vztah ke konfliktům

2 seminární dny

Přehled o cílech, obsazích a průběhu

Cíle

V tomto modulu má být vyzkoušeno objasnění osobního styku s konflikty. Budoucí mediátor potřebuje fázi diferencované samoreflexe, aby mohl lépe porozumět vlastnímu styku s konflikty. K tomu musí být v jakémsi druhu sebeobjasnění ukázány na biografických výřezech konflikty. Přitom jsou ujasněny typické strategie chování. Musí se přemýšlet o tom, jestli určitý subtilní biografický „skrip“ nepodmiňuje po léta styk s konflikty. Modul tím má v podstatě dva cíle. V aktu samoreflexe má být celek zvaný „konflikt“ nejprve naznačen v obrysech. Zároveň mají být ale odhaleny a tím relativovány určité biografické znaky. Vždyť ty by později mohly zdeformovat mediatorovu strategii řešení. Takováto zúžení perspektivy a postupu musí být odbourána.

Obsahy

Asociace ke konfliktu

Můj styk s konfliktem

Odpory kontaktu v poradních a mediačních situacích

- aktivované základní dispozice
- poruchy kontaktu a vnímání
- druhy osobního diskontu

Průběh

Bod	obsah	trvání
1. den		
1.1.	Asociace ke konfliktu	30 minut
1.2.	Můj styk s konflikty	
	Samostatné cvičení	1 hodina
	Skupinové rozhovory	3 hodiny
1.3.	Individuální poradní rozhovory mezi trenérem a účastníkem po tréninku (první vstup)	3-4 hodiny
2. den		
1.4.	Kontaktní odpory v mediaci a poradě	6 hodin

Průběh modulu 1

1.1. Asociace ke konfliktu

V položené otázce mají být zjištěny první asociace k pojmu „konflikt“. Přitom se dbá na to, aby byly vypracovány i pozitivní aspekty konfliktního dění.

Trvání

Ca. 30 minut

1.2. Můj styk s konflikty

a) Samostatné cvičení

Návod

Představte tři typické konflikty z tří rozdílných životních úseků (v odstupu asi tak deseti let). Aktuální konflikt by měl být pokud možno neuzavřený. Samozřejmě budete v této souvislosti hovořit o konfliktech, které opravdu chcete zveřejnit. Přemýšlejte prosím o tom, jak vy sami vidíte své chování v konfliktní situaci? Jaké základní přístupy určují Vaše chování? Jak přistupujete ke konfliktům, jak vypadají řešení konfliktů? Máte dojem, že je Vaše chování po delší dobu identické nebo srovnatelné?

Toto vypracování by mělo být pokud možno podrobné s písemnými podklady.

Trvání

Jedna hodina.

b) Skupinová práce

Návod

Představte tyto konflikty prosím v malé skupině (3 – 5 kolegů).

Toto přitom proběhne střídavě.

Posluchači sledují hlavně následující otázky:

Přehlédl přednášející něco?

Jaké uvedené chování je možno vidět i jinak, jinak ho interpretovat?

Jsou snad v podání přednášejícího slepá místa?

Tato skupinová práce má proběhnout velmi intenzívně. Je doprovázena trenéry. Každý účastník představí svou „konfliktovou historku“ v přítomnosti alespoň jednoho trenéra.

Trvání

3 hodiny

Proč tato doba? Toto má být intenzivní vstup k tématu „konflikt“. Každý účastník má mít možnost bez omezení a nezkráceně referovat o svém styku s konflikty.

1.3 Poradní rozhovory mezi trenéry a jednotlivými účastníky

Cíl těchto rozhovorů s jednotlivci

V těchto jednotlivých rozhovorech, které se v odstupech stále znovu budou opakovat, se pokoušejí trenéři a účastníci semináře společně analyzovat silné a slabé stránky účastníka. S tímto základem vylíčení konfliktu zde mohou být dány první individuální odkazy, na kterých kompetencích může účastník – v určitém druhu samozakázky-pracovat. Ústřední požadavky na postoj budoucího mediátora (např. shoda se všemi stranami nebo probuzení důvěry) zde mohou být navozeny a samozřejmě také diskutovány.

Metoda

samostatné osobní porady s jednotlivci

Trvání

Podle počtu účastníků 3 až 4 hodiny.

1.4. Kontaktní odpor v mediačních a poradních situacích

Cíl

Tady se má všeobecnou formu pokusit ukázat, jak mohou tendence v chování osoby ovlivnit reálný kontakt, intenzivní přístup k pozdějšímu klientovi a mandantovi. Přitom se nejprve ujasní hlavní základní pozice osoby, zejména pro ni obzvlášť relevantní popudy. Vždyť ty jsou také rozhodující pro pozdější chování v mediaci a účastník by si jich měl být proto vědom. Po intenzivní fázi samoobjasnění se nabízí rozhovor o problematikách nedostačujícího a zkaleného kontaktu ke klientovi. Tyto redukují pozorné vnímání a neutrální postoj v mediační situaci. Ve vlastní osobnosti zakládané pokřivení vjemů a postojů se nedají odložit via Dekret. Mohou se odbourávat pouze kousek po kousku v pomalém procesu růstu. Proto jsou také vyjmenovány hned na začátku. Toto téma bude provázet účastníka celým výcvikem.

Obsahy

Aktivované základní dispozice v mediaci a konzultaci

- model popudu (analýza transakce)
- jaké popudy jsou pro mě obzvlášť relevantní ? (test)
- důsledky pro mediační a konzultační situace

Poruchy kontaktu a vnímání

- projekce
- introjekce
- konfluence a přeidentifikace
- deflekcce (dalekosáhlost) a další
- Různé druhy osobního diskontu
- bagatelizování
- generalizování
- moralizování a další

Metoda

Tato část se rozvíjí, protože má fungovat jako vstup do komplexní tématu formou výkladu s ilustračními příklady.

Trvání

6 hodin

Modul 2

Sociální psychologie konfliktu

3 seminární dny

Přehled o cílech, obsazích a průběh

Cíle

Budoucí mediatoři se mají seznámit s analyticky pojmy sociologické a psychologické teorie konfliktů. Toto jim ulehčí vnímání a analýzu případů, kterými budou v budoucnu pověřeni. Bez takové sociologické a psychologické znalosti je styk s konflikty bez teorie a povrchní.

Elementy teorie nemají být zprostředkovány jen čistě věcně formou přednášky. Vždycky má být navázáno na osobní zkušenosti. Také jsou sem zabudovány elementy učení formou hry. Na konci tohoto modulu může budoucí mediator konflikty, jejich kořeny, jejich průběh a současný status quo přiměřeně popsat. Tento modul slouží tedy přednostně kvalifikaci, která je pro mediátora centrální : schopnost analýzy a strukturace konfliktu.

Obsahy

Základní pojmy teorie konfliktu

- definice konfliktu
- konflikty jako šance – změna v postoji ke konfliktu
- obecné postoje ke konfliktům
- druhy a důvody konfliktů
- otevřený a latentní konflikt
- zevní a vnitřní konflikty

Konfliktní dění

- věcný konflikt a konflikt vztahu
- konfliktní situace jako stresová situace
- působení konfliktu na
 - vnímání
 - komunikaci
 - postoj
 - vztah k úkolům

Konfliktní signály a průběhy

- průběhy konfliktů (grafické znázornění)
- popis prvních symptomů konfliktu
- symptomy a prevence konfliktu
- stupňový Glaslův model

Psychologie konfliktní situace

- konstelace konfrontace s konflikty
- aktéři
 - „oběti“ a „pachatelé“
 - zprostředkovatel
- konflikt a „subjektivní skutečnost“
- pokřivená komunikace v konfliktní situaci
- pokřivené vnímání v konfliktní situaci
- strategie základních postojů v konfliktu
- urážky
- dynamika pomsty a odplaty
- circuli vitiosi v konfliktním dění
- metafory jako klíč ke kultuře konfliktu podniku
- přidělení viny a ospravedlňování
- zacházení s destruktivními strategiemi chování

Průběh

Bod	obsah	trvání
1. den		
2.1. (cv.)	vyhrajte kolik můžete (hra ke vstupu)	1,5 hodiny
2.2.	základní pojmy konfliktní teorie (přednáška)	1,5 hodiny
2.3.	popis konfliktního dění (vyučovací rozhovor)	1,5 hodiny
2.4.	konfliktní signály a průběhy (vyučovací rozhovor)	1,5 hodiny
2. den		
2.4. (cv.)	rekonstrukce průběhu konfliktů (skupinová práce)	4 hodiny
2.5.	psychologie konfliktní situace (vyučovací rozhovor a hraní rolí)	2 hodiny
3. den		
2.5. (cv.)	psychologie konfliktní situace (vyučovací rozhovor a hraní rolí)	6 hodin

Průběh modulu 2

2.2. Vstup s hrou „vyhrajte kolik můžete“

Popis hry

Vyhrajte kolik můžete

Pro toto cvičení se vytvoří 4 skupiny (2 příp. 3členné skupiny) v případě nutnosti i 4 jednotlivci. Tyto 4 skupiny sedí v místnosti tak daleko od sebe, aby mohli v rámci skupiny domlouvat strategii bez toho, aby je ostatní slyšeli.

Každá skupina obdrží 25 feniků a 2 hrací kameny (bílý a černý). Trenér má 100 feniků jako prémii za vítězství. Cílem cvičení je vyhrát co možná nejvíc, tzn. 25 feniků optimálně rozmnožit.

Cvičení sestává z 10 hracích kol, potom se vyúčtuje kdo má kolik feniků. Skupiny rozhodnou v každém hracím kole, jestli budou hrát „bíle“ nebo „černě“. Vložte proto prosím jeden ze dvou hracích kamenů do dlaně (tak, aby ostatní skupiny Vaše rozhodnutí nemohly vidět) a natáhněte zavřenou pěst do středu. Na povel trenéra se všechny 4 pěsti současně otevrou.

Ted' existuje 5 možných variant s následujícím výherním plánem:

Varianta	zisk / ztráta „bílá“	zisk / ztráta „černá“
4x černá	odpadá	ztráta 1 fenik
3x černá 1x bílá	ztráta 3 feniky	zisk 1 fenik
2x černá 2x bílá	ztráta 2 feniky	zisk 2 feniky
1x černá 3x bílá	ztráta 1 fenik	zisk 3 feniky
4x bílá	zisk 1 fenik	odpadá

Dva příklady:

- hrají-li 3 skupiny černě a jednou bíle zaplatí „bílá“ skupina každé „černé“

skupině jeden fenik, tedy celkem 3 feniky

- *hraje-li 1 skupina černě a tři bíle, obdrží „černá“ skupina od každé „bílé“ skupiny 1 fenik, tedy celkem 3 feniky*

Tyto čtyři skupiny se mezi sebou nesmí domlouvat, se 3 výjimkami: před 5., 8. A 10. Hracím kolem mají na pokyn trenéra k dispozici 3 minuty k diskusi o dalším průběhu hry, domluvit se nebo podobně.

Tato 3 kola probíhají jako kola mimořádná: v pátém kole se ztrojnásobí zisk/ztráta, v 8. Kole se zpětinásobí a v 10. Kole se zdesetinásobí.

Domluvte teď ve Vašem týmu rozhodnutí pro první hrací kolo. Máte k tomu ještě minutu času.

Setting

4 skupiny hráčů (á 2 nebo 3 účastníci), jeden účastník, který hru zná, zaznamenává výsledky, další účastníci jsou pozorovatelé; trenér je vedoucí hry.

Zdůvodnění – proč tato hra?

Hra „vyhrajte kolik můžete“ je podle našeho mínění ideální první vstup do celkového pole diagnóz a teorie konfliktů. Velké množství pozdějších témat je souhrnně předmětem hry a jsou nejprve formou hry naznačena. To jsou např. Základní postoje v konfliktním případě, hry s nulovou sumou, win-win-games, zálohy důvěry a ztráty důvěry; strategie lstí a zazdívání a mnohé další. Hra musí být ale, když má být úrodným vstupem, intenzivně vyhodnocena a prohovořena. Většinou je vzdělávací efekt tak frapantní, že se o hře tak jako tak déle diskutuje. Na konci diskuse a vyhodnocení se musí vždy uvažovat o transferu na podnikové skutečnosti.

Trvání

Hra a přesné vyhodnocení požadují asi 1,30 hod.

2.2. Základní pojmy teorie konfliktu

Cíl tohoto úseku

Tento úsek vyvíjí základní analytické pojmy k chápání konfliktních situací. Struktruuje konflikty a napomáhá tím interdisciplinárnímu porozumění.

Obsahy

Definice konflikt

Konflikty jako šance/změna v postoji ke konfliktu

Obecný postoj ke konfliktu

Druhy konfliktů a důvody konfliktů

Otevřený a latentní konflikt

Zevní a vnitřní konflikty

Metoda

Tyto uváděcí části k teorii konfliktů jsou prezentovány formou přednášky. Vždy se dbá na to, aby použité příklady byly ve vztahu k skutečnému životu a k zkušenosti účastníků.

Trvání

1,30 hodin.

2.3. Popis konfliktního dění

Cíl tohoto úseku

V tomto úseku má být co možná nejpřesněji popsáno, co dělí nabitý, emocionalizovaný konflikt od ještě věcného střetu a výměny názorů. Účastníci se mají naučit, že v nabitém konfliktu nejsou všechny předměty hádky jasné. Vždyť se zrovna zveřejnění vlastních témat se zabraňuje.

Obsahy

Věcné konflikty a konflikty vztahů

Konfliktní situace jako stresová situace

Působení konfliktu na

- vnímání
- komunikace
- postoj
- vztah k úkolům

Metoda

Favorizovaná metoda je tady vyučovací rozhovor.

Potom co je tento úsek centrální pro sensibilitu mediátora, se v následujícím ještě prohloubí. Fenomény jako perspektivní zúžení, zakalení vnímání, ztráta komunikace tu mají na základě osobních příkladů (viz modul 1) ještě jednou zkoušeny a sledovatelné.

Trvání

1,30 hodiny

2.4. Konfliktní signály a průběhy konfliktů

Cíl tohoto úseku

V tomto úseku se účastníci naučí vnímat signály konfliktů a rekonstruovat průběhy konfliktů. Včasné registrování a zpracování symptomů konfliktů jsou důležitým instrumentem prevence konfliktů. Rekonstrukce konfliktů slouží přesnému popsání průběhu konfliktu a pojmenování nynějšího status quo.

Účastníci musí zde dostat možnost vlastní konflikty za pomoci analytického instrumentaria popsat a analyzovat.

Obsahy

Průběhy konfliktů (grafické znázornění)

Popis prvních symptomů konfliktů

Metoda: toto má být dosaženo v samostatné práci. Účastníci jsou požádáni myslet na konflikty, které je zaměstnávají. Mají tu pojmenovat podle čeho poprvé poznali, že „něco nehraje“. Výsledky shrne trenér a účastník je seřadí.

Konfliktní symptomy a prevence konfliktů

Stupně konfliktu. Model eskalace konfliktu podle Friedricha Glasla.

Metoda

I toto má být nejprve znázorněno ve výchovném rozhovoru. Zvláštní důraz tu má být kladen na diskusi o Glaslově modelu. Je tento model použitelný pro mediaci? Je snad příliš vynalézavý, jednotlivé stupně se v realitě vůbec nedají skutečně rozlišit?

Trvání

1,30 hodin

2.4. (cvičení) Rekonstrukce průběhu konfliktu

Setting

3 – 4 malé skupiny diskutují o pokud možno typických konfliktních případech v jejich podnikovém okolí. Zvolí přitom případ, který je neuzavřený a má vysokou hodnotu poznání.

Pracovní úkol

Skupinová práce: průběhy konfliktu

Představte podrobně průběh vnitropodnikového konfliktu, který Vás v poslední době zaměstnával:

- pojmenování signálů konfliktu
- věcná rovina: o jaký druh konfliktu se jedná?

- hraje nějakou roli také rovina vztahů
- znázornění dosavadního průběhu konfliktu na základě schematu

Prezentujte znázornění na papíru Flip-Chart.

Metoda

Metoda volby je tady přirozeně skupinová práce.

Účastníci se mají na základě strukturované předlohy konflikty naučit rekonstruovat. Zvláště výnosná se taková rekonstrukce může stát ve skupině.

Výsledky skupinové práce prezentují jednotliví účastníci. Trenér upozorní na to, že případy jsou případy v realitě přirozeně komplexnější než ve zjednodušeném modelu. Případy jsou následně podrobně prodiskutovány. Účastníci přitom použijí výzbroj dosud seznámených konfliktních teorií.

Přitom se musí dbát na to, aby důsledky a strategie zacházet s konflikty byly přesně rozlišeny.

Trvání

Skupinová práce a intenzivní vyhodnocení 3-4 podrobných vypracování
4 hodiny

2.5. Psychologie konfliktní situace (zjemnění konfliktní teorie)

Cíl tohoto úseku

V tomto relativně obsáhlém úseku (asi 6 hodin) se diferencovaněji rozvine psychologický pohled na konfliktní situaci. Zvláštnosti jednání a individuálního vnímání v konfliktní situaci mají být vypracovány společně s účastníky.

Tento úsek má budoucímu mediátorovi pomoci rozpoznat určité, často se vyskytující, stereotypy jednání v konfliktní situaci.

Obsahy

Konstelace konfrontací s konflikty:

aktér/ „oběť“ a „pachatel“/ zprostředkovatel

Konflikt a „subjektivní skutečnosti“.

Pokřivení komunikace v konfliktní situaci

- nepostačující zprávy
- chybná generalizace a lamenti
- chybějící informace a klamání
- smíchané zprávy a jejich latentní smysl

Pokřivení vnímání v konfliktní situaci

- černo-bílé myšlení
- rudimentární „systému bludu“, blud ve vztahu

- projekce a jiná pokřivení vnímání
- fenomén zrcadlového obrazu
- fenomén rabatových známek

Strategické základní postoje v konfliktu

- schované „hry“

Úrážky

- působení na osobu
- dynamika pomsty a odplaty

Circuli vitiosi v konfliktním dění

Metafory jako klíč ke kultuře konfliktu podniku

Přiřazení viny a ospravedlňování

Zacházení s destruktivními strategiemi chování

Metoda

V tomto úseku se kombinují vyučovací rozhovory a improvizované hraní rolí.

Vyučovací rozhovor používá někdy ilustrační Overhaed-folii.

Hraní rolí je většinou nepřipravená rozhovorová situace, někdy ale také plánované hraní rolí „role-playing“ s vmyšlením se do určité situace. Má tady být dosaženo vysoké názornosti.

Trvání

6 hodin

Modul 3

Vnitropodnikové konflikty a jejich důvody

1 seminární den

Přehled o cílech, obsazích a průběh

Cíle

Konflikty z vnitropodnikové oblasti se mají shromáždit, možné důvody diskutovat a sestavit přehled, bez toho, aby se hledalo řešení. Získaný materiál, který se má i v dalších modulech postupně rozšiřovat, slouží jako základ pro následující moduly, v kterých se konflikty systematicky zpracovávají.

Obsahy

Podnikové konflikty

Průběh

Bod	obsah	trvání
3.1.	Moderace na téma konflikty v podniku	1 hodina
3.2.	Práce v malých skupinkách k nejrelevantnějším tematickým komplexům	2 hodiny
3.3.	Výsledky dotazování z projektu Leonardo da Vinci „Business Meditation“	1,5 hodiny
3.4.	Shrnutí výsledků a diskuse	1,5 hodiny

Průběh modulu 3

3.1. Moderace na téma konflikty v podniku

Cíl

Sbírání dat k tématu konflikty v podniku. Shrnutí těchto dat a hodnocení relevance rozdílných témat.

Metoda

Účastníci sbírají v moderovaném „workshopu“ nejprve velké množství v jejich pracovním životě osobně prožitých konfliktů. Témata se shrnou do tematických komplexů. Hodnocení relevantnosti tematických komplexů provedené účastníky (všechny materiály se uchovávají pro pozdější použití).

3.2. Práce v malých skupinách k nejrelevantnějším tematickým komplexům

Cíl

Vypracování důvodů konfliktu za pomoci v modulu 2 popsanych teoretických základů.

Metoda

Tři až čtyři nejrelevantnější tematické komplexy budou zpracovány v malých skupinkách. Důraz leží na vypracování důvodu těchto konfliktů. Výsledky skupinové práce budou následně představeny a diskutovány v plénu. Za pomoci mind-mapu budou výsledky vizualizovány.

3.3. Výsledky dotazování z projektu Leonardo da Vinci „Business Meditation“

Cíl

Doplnění a prohloubení vypracovaných výsledků.

Obsah a metoda

Krátká přednáška, ve které se různá pole mohou jen krátce zmínit, s následujícími obsahy.

Zvolená konfliktní pole, která se při interviews ukázala obzvlášť relevantní

- poměr přímý nadřízený a spolupracovník se zvláštním zohledněním rozhovoru se spolupracovníkem
- mobbing
- zavedení skupinové práce
- konflikty mezi vedením podniku (personálním oddělením) a odborovými orgány

Důvody podnikových konfliktů

- hospodářské důvody
- důvody odvozené z organizační formy
- osobní důvody
- vlastní a kolektivní předzkušenosti s odpovídajícími popisy
- kulturní rozdíly
- procesy změn

3.4. Shrnutí výsledků

Cíl

Shrnutí všech získaných aspektů k pozdějšímu použití v rámci kvalifikace

Metoda

Doplnění „mind-map“ k důvodům konfliktu a vyhotovení „mind-map“ o různých konfliktních polích s následnou diskusí o relevantnosti vypracovaného výsledku.

Modul 4

Podle zájmů orientované jednání

4 seminární dny

Přehled o cílech, obsazích a průběh

Cíle

Různé strategie řešení konfliktů a jejich výhody a nevýhody mají být pro účastníky transparentní.

Účastníci mají dostat poznámky, jak se jednající zachovají v složitých situacích. Jak se sami mohou připravit na jednání a strukturovat komplexní souvislosti v jednání.

Jednání orientované podle zájmů má být jako základ mediace možné vyzkoušet.

Obsahy

Strategie řešení konfliktů a jejich výhody a nevýhody (základní model)

- vyvarovat se
- společné řešení prostřednictvím stran
- vyjednávání
- mediace
- delegace nadřízené instanci
- použití moci

Chování v situacích vyjednávání

- **dvoudimenzionální model chování v konfliktech s dimenzemi ochota kooperovat a schopnost se prosadit**
 - chování v situacích vyjednávání
 - "tanec vyjednávání" v tradičním jednání
 - kompetitivní chování a taktiky jednání
 - kooperativní dispozice v jednání

Vyjednávání v podnikové oblasti

- kooperativní a kompetitivní chování
- společné a konfligační zájmy
- vytvořit a rozdělit hodnoty

Motivace člověka

- pyramida potřeb podle Maslowa
- polarita základních motivů
- kolo motivu podle Kroschelové

Podle zájmů orientované jednání

- harvardský koncept
- jednat s lidmi a problémy odděleně od sebe (oddělit rovinu věcnou a rovinu vztahů)
- pozice a zájmy
- vyvinout možnosti
- neutrální kritéria hodnocení

Haftův model racionálního jednání

- průběh
- strukturování komplexního jednání
- složité situace jednání

Průběh

Bod	Obsah	Trvání
1. den		
4.1	základní model - strategie řešení konfliktů a jejich výhody a nevýhody (krátká přednáška s diskusí)	1 hodina
4.2 (Cv.)	Smlouvání jako na trhu (hra s rolami s vyhodnocením)	2 hodiny
4.3	Chování v situacích vyjednávání (přednáška)	1 hodina
4.4	Vyjednávání v podnikové oblasti (vyučovací rozhovor)	0,5 hodiny
4.4 (Cv.)	Sbírání materiálu o složitých vyjednávacích situacích (práce v malých skupinách)	1,5 hodiny

2. den		
4.4 (Cv.)	Sbírání materiálu o složitých vyjednávacích situacích (práce v malých skupinách s následnou prezentací)	1,5 hodiny
4.5	pozice při vyjednávání a zatím stojící zájmy (vyučovací rozhovor)	0,5 hodiny
4.6	základy harvardského konceptu (přednáška)	2 hodiny
4.7 (Cv.)	Jak se mohu připravit na složité vyjednávání (1) ? (cvičení s materiálem ze skupiny a s příklady případů)	2 hodiny
3. den		
4.8	motivace člověka (přednáška)	1 hodina
4.8 (cv.)	má vlastní struktura motivace (test s následnou prací v malých skupinách a diskuse k relevantnosti v situacích vyjednávání)	1,5 hodiny
4.2.9 (Cv.)	Jak se mohu připravit na složité situace vyjednávání (2) ? (cvičení s materiálem ze skupiny a s příklady případů)	3,5 hodiny
4. den		
4.2.10	vyjednávání v komplexní situaci podle modelu "racionálního vyjednávání" podle Hafta (přednáška)	1,5 hodiny
4.2.10 (cv.)	jako vedoucí jednání v komplexních vyjednávacích situacích (cvičení s materiálem ze skupiny a s příklady případů)	4,5 hodiny

Průběh Modulu 4

4.1. Základní model strategií řešení konfliktů a jejich výhody a nevýhody

Cíl

Má být znám jednoduchý model jak řešit problémy. Mediator musí umět stranám v konfliktních situacích jednoduchými slovy jejich rozdílné možnosti jednání a jejich výhody a nevýhody vysvětlit.

Prohloubení pozorování s přesnějším rozlišením jednotlivých postupů proběhně až v modulu 6, poté, co si účastníci podrobně vysvětlili mediace.

Obsahy

- vyvarovat se
- společné řešení prostřednictvím stran
- projednání a mediace
- delegování nadřízenému orgánu
- použití moci

Metoda

V krátké přednášce je představen jednoduchý základní model, jaké možnosti mají strany k zacházení se svými konflikty. V následné diskusi mohou účastníci přednést vlastní zkušenosti z každodenního podnikové dění.

Trvání

1 hodina

4.2. Smlouvání jako na trhu

Cíl

Pomocí hry s rolemi se má skupina naladit na hlavní obsahy modulu. Účastníci si mají uvědomit rozdíl mezi pozicemi a zájmy se za tím stojícími motivy účastníků konfliktu.

Obsahy

Chování v situacích vyjednávání

Pocity v situacích vyjednávání

Motivy, které vedou účastníky v situacích vyjednávání

Cvičení

Turista vyjednává s domorodcem na trhu o přiměřené ceně. Sehrají se dvě situace. Jsou rozdány podklady s rozdílnými pokyny pro kupujícího a prodávajícího.

Vždy jeden prodávající a jeden kupující stojí proti sobě. Zbytek skupiny vystupuje jako pozorovatelé. Po ukončení hry s rolemi proběhne vyhodnocení.

Vyhodnocení

Otázky pro pozorovatele:

- " Jaké jste pozorovali chování ?"
- " Proč se účastníci takto chovali?"
- " Co je k tomu asi vedlo ?"
- " Jak se účastníci asi cítili ?"

Otázky pro účastníky hry s rolemi:

- " Jak se Vám vedlo v této situaci ?"
- " Jaké pocity a motivy (zájmy) měli prodávající příp. kupující, příp. jaké pocity je vedly ?"

Otázka pro všechny:

- " Co se dalo udělat jinak ?"
- " Jak mohla být situace ještě vyřešena ?"

Metoda

2 hry s rolemi s relativně přesnými pokyny k situaci a motivaci kupujícího a prodávajícího s následným společným vyhodnocením.

Trvání

2 hodiny

4.3. Chování v situacích vyjednávání

Cíl

Systematizovat výsledky získané ve hře s rolemi. Kompetitivní chování a z toho vyplývající taktiky jednání stejně jako kooperativní styl vyjednávání, které vyplynou z očekávání sociálního okolí, by se v této části mělo projevit.

Obsahy

- dvoudimenzionální model vyjednávání v konfliktu s dimenzemi ochoty ke kooperativnosti a schopnosti se prosadit
- jednání v situacích vyjednávání
- "vyjednávací tanec" v tradičním vyjednávání
- kompetitivní chování a taktiky jednání
- kooperativní chování v situacích vyjednávání

Metoda

Přednáška s podporou médií

Trvání

1 hodina

4.4. Vyjednávání v oblasti podniku

Cíl

Pro účastníky má být jasné, že vyjednávání v podnikové sféře má rozdílné dimenze. Na jedné straně pozorovatelné chování jednotlivých osob a jejich strategie, na druhé straně rozdílné zájmy, které nejsou vždy zřejmé, pro vyjednávání přesto stejně podstatné.

Popis průběhu konfliktů z běžného podnikového dne za pomoci "toolu" k analýze průběhu konfliktu z modulu 2 a typických vyjednávacích situací, které vzniknou během takovýchto konfliktů, aby byly použity v dalším průběhu tohoto modulu.

Obsahy a průběh

Vyjednávání v podnikové oblasti

(uváděcí krátká přednáška s diskusí)

- kooperativní a kompetitivní chování
- společné a konfligační zájmy
- hodnoty vytvářet a rozdělovat

Popis složitých vyjednávacích situací

Typické průběhy podnikových konfliktů s rozdílnými strategiemi řešení a zájmů stran se vypracují za pomoci modelu pro průběh konfliktu z modulu 2.

Složitě vyjednávací situace, které se v rámci těchto průběhů objeví, by měly být vylíčeny přesněji, aby se mohly zpracovat v pozdějším průběhu modulu.

Metoda

Naučný rozhovor s následnou prací v malé skupině a prezentace vypracovaných výsledků.

Trvání

1,5 hodiny

4.5. Vyjednávání orientované podle zájmů

Cíl

Vypracovat rozdíl mezi smlouváním a podle zájmů orientovaným vyjednáváním a zavést zásadní principy harvardského konceptu. Pochopení harvardského konceptu tvoří značnou podstatu pro další postup v rámci kvalifikace.

Obsahy

Označení vyjednávání orientovaného na pozice jako na trhu

- dimenzionalita, aby byla zmírněna komplexnost situace
- rozhodnutí buď - anebo
- identifikace s vlastní pozicí
- pružný styk s "pravdou" - v orientálním vyjednání jako hře

Základy harvardského konceptu

- osoby oddělit od vyjednávaného předmětu
- rozlišení pozic a zájmů
- rozvíjení možností, bez hodnocení
- použití objektivních kritérií k hodnocení možností

Metoda

Ve vyučovacím rozhovoru se nejprve znovu vypracují nejdůležitější znaky běžného vyjednávání. Následnou přednáškou s mediální podporou se v kontrastu k tomu vypracuje harvardský koncept.

Trvání

2,5 hodiny

4.6. Jak se mohu připravit na složité vyjednávání (1) "

Cíl

Dokázat připravit vlastní vyjednávání

Obsah

- předmět vyjednávání
- zjištění zúčastněných
- zjištění dalších dotčených
- vyjmenování možných zájmů všech zúčastněných včetně vlastních
- společné a rozdílné zájmy
- vývoj možností k řešení se zohledněním společných a rozdílných zájmů zúčastněných

Metoda

Příklady případů s hraním rolí

Pro předem připravené příklady, a /nebo trenérem přednesené příklady případů k složitým vyjednávacím situacím, se vyjednávání připraví a přehraje v malých skupinách. Ve hře s rolmi se dbá zejména na výše uvedené strategie. Ti, kteří právě nejsou účastníky vyjednávání, tvoří vyjednávacím feedback - zpětné ovlivňování.

Trvání

2 hodiny

4.7. Motivace člověka (prohloubení k zájmům)

Cíl

Seznámení s různými modely motivace, pro možnost analyzovat systematictěji zájmy vyjednávacích a konfliktních stran. Seznámení s vlastními motivujícími strukturami, aby bylo možné ve vyjednávacích a mediačních situacích lépe chápat vlastní pohnutky.

Obsahy a průběh

Modely motivace

- Maslowa pyramida potřeb
- polarita motivů
- kolo motivů od Kroschelové

Má vlastní motivační struktura

(Test s následnou prací v malé skupině a diskuse k relevanci v situacích vyjednávání)

Metoda

V asi hodinové přednášce se probírají různé modely motivace. Z těchto motivů se zaznamenávají zájmy partnerů vyjednávání a účastníků konfliktu, kteří v podle zájmů orientovaném vyjednávání a mediacích tvoří základní bod k tomu, aby byla nalezena řešení, která mají vyjít vstříc všem stranám.

Potom následující test s prací v malé skupině pomůže k tomu, aby se pochopily lépe pohnutky a z toho rezultující chování ve vyjednávacích situacích.

Trvání

2,5 hodiny

4.8. Jak se mohu připravit na složité vyjednávání (2) ?

Cíl

Dokázat připravit vlastní vyjednávání

Obsah

- nejlepší alternativa k vyjednávání (BATNA) vlastní a cizí
- zlepšení vlastní alternativy
- jaké existují externí standardy, podle kterých se můžeme orientovat
- využití možností spravedlivých postupů, když není možno najít jiné řešení
- jeden rozděljuje, druhý volí
- losování
- názor experta
- urovnávač
- vzájemná pomoc prodat výsledek

Metoda

Další příklady případů s hrou rolí

V podstatě jde o stejný setting jako v prvním cvičení, přičemž jsou v tomto cvičení zavedeny nové body, na které je třeba hledět. Vyjednávání mají být od začátku do konce systematicky připraveny a potom provedeny. Obzvlášť se dbá také na generování řešení a plánování provedení.

Trvání

3,5 hodiny

4.9. Vyjednávání v komplexních situacích podle modelu "racionálního jednání" od Hafta

Cíl

Jako vedoucí vyjednávání strukturovat komplexní situaci

Obsah

"Racionální jednání" vyjednávací model od Fritjofa Hafta

- zacházení s komplexní situací
- možnosti strukturizace komplexních souvislostí
- průběh racionálního vyjednávání podle Hafta

Jako vedoucí vyjednávač v komplexních vyjednávacích situacích

Metoda

V **přednášce** se představí "racionální jednání" od Hafta, přičemž hlavní je strukturizace komplexních souvislostí.

Důležitou schopností vedoucího vyjednávače a stejně tak mediátora, je umění rozdělení a zase spojení komplexních souvislostí pro zúčastněné šikovnou strukturizací do přehledných lehce řešitelných problémů. Vyjednávací model od Hafta tu poskytuje pro vedoucího vyjednávače lehce sledovatelnou strukturu.

Jsou dány složité vyjednávací situace a účastníci je mají formou hry rolí odpovídajícím způsobem podle Haftova modelu vyřešit. Vždy dva účastníci mohou tvořit jeden tým vyjednávačů, část ostatních účastníků se vyjednávání zúčastní, zatímco ostatní účastníci fungují jako pozorovatelé.

Trvání

4,5 hodiny, protože jsou dány odpovídající komplexní případy a všichni účastníci se alespoň jednou zúčastní vyjednávání.

Modul 5

Mediace – kooperativní strategie řešení konfliktů

11 seminárních dnů

Přehled o cílech, obsazích a průběhu

Cíle

V této nejobsáhlejší části celkového konceptu je postup mediace v určitém rozsahu představen a vyzkoušen. S potřebnými předpoklady je pracováno integrovaně. Znalost postupu souvisí s určitou psychologickou obratností, diskusí o hlavních principech mediace a zvažováním o jejich možném použití. Podle našich dřívějších zkušeností se ukázalo, že je vhodné oddělit znalost postupu od citlivé práce, vyžadující zkušenost z psychologie. Právě toto zohledňuje náš koncept. Nejprve uvedeme popis a následně zkušební postup. Během cvičení budou detailně zodpovězeny případné konkrétní dotazy.

Obsahy

Postup mediace

- Hlavní principy mediace
- Postupové kroky
 - Příprava
 - Zahájení
 - Objasnění pozadí konfliktů
 - Spojení zájmů a pozic
 - Rozpracování variant
 - Výběr a vyhodnocení varianty
 - Vypracování dohody
- Taktika a diplomacie v mediaci

Techniky mediatora

- Vytvoření systému zpráv a získání důvěry
- Nástroje diagnostiky konfliktů
- Technika dotazování aktivních posluchačů
- Prostředky objasňování. Shromažďování indicií.
- Nástroje moderace, vizuální a kreativní techniky

Průběh

Bod	Obsah	Trvání
1. den		
5.1	Hlavní principy mediace (Přednáška)	2 hod.
5.2.	Jak postupovat v mediaci:názorný postup (Přednáška)	2,5 hod.
Cv.1	První integrující mediační cvičení	1,5 hod.
2. den		
5.3.	Zprávy a získání důvěry (Přednáška, práce s jednotlivci, páry a ve skupině)	3 hod.
5.4.	Nástroje diagnostiky konfliktů (Přednáška)	1 hod.
Cv.2	Druhé integrující mediační cvičení	2 hod.
3. den		
5.5.	Technika dotazování s aktivními posluchači (Mikrotrénink v malých skupinách)	6 hod.
4. a 5. den		
5.6.	Podpora objasňování: Shromažďování indicií	8 hod.
Cv.3	Třetí integrující mediační cvičení Případ: Nástupnictví v malém rodinném podniku	4 hod.
6. a 7. den		
5.7.	Spojení pozic a zájmů (Krátká přednáška a intenzivní trénink dovednosti)	4 hod.
5.8.	Rozpracování variant – nástroje moderace Vizuální a kreativní techniky (Přednáška, cvičení a diskuse)	8 hod.
8. den		
5.9.	Výběr a vyhodnocení variant (Případná diskuse)	3 hod.

Cv.4	Čtvrté integrující cvičení Případ: Rozprostření konfliktu: Nový služební vůz	3 hod.
9. den		
5.10.	Taktika a diplomacie v mediaci Rozhovor s odborníkem	6 hod.
10. a 11. den		
5.11.	Vypracování dohody	3 hod.
Cv.5	Integrující souhrnné cvičení	9 hod.

Průběh modulu 5

5.1. Hlavní principy mediace

Cíl

V tomto úseku je principiálně uvažováno o roli mediatora a specifiku mediačního postupu. Domníváme se, že základní přístup k mediaci jako spojení s určitým postojem, musí vést k úspěchu. Účastníkům kurzu musí být jasně oddělena funkce vedoucího pracovníka a funkce rozhodce sporů, který učiní rozhodnutí.

Obsahy

Úloha mediatora

- neutralita popř. všestrannost
- důvěryhodnost
- mediator jako prostředník
- mediator jako odborník na mediační postupy

Specifika postupů

- dobrovolnost
- vlastní určení stranami
- odborníci na mediační postupy
- prostor na nácvik jednání
- zaměření do budoucnosti
- jednohlasný výsledek
- otevřená forma

Diskuse a vymezení

Metoda

Tento krok je v podstatě přednáška s uváděním ilustrovaných případů. Pak se přejde k zásadním otázkám a jejich chápání v mediaci a na závěr by měla v každém případě proběhnout diskuse, která případné nejasnosti vysvětlí. Podle našich předchozích zkušeností je důležité vypracovat zásadní rozdíly mezi mediací, ostatními právními postupy a jednáními, zaměřenými na řešení problémů.

Trvání

2 hodiny

5.2. Jak postupovat v mediaci: názorný postup

Cíl

Zde má být předveden mediační postup v jednotlivých krocích. Je důležité, aby si účastníci kurzu uvědomili, že mediace se vykazuje logickou, stále se opakující strukturou – od předběžných rozhovorů a úvodu až k závěrečnému urovnání sporu. Při tomto provádění musí také být jasné, že se jedná o postup, orientovaný směrem k budoucnosti. Překonání minulosti je proto nutné, jelikož jejím prostřednictvím mohou být blokovány právě myšlenky k utváření budoucnosti. Mediace zde působí jako terapie, která intenzivně vstřebává minulost. Celkové představení mediačního postupu by se mělo dobat k vytvoření seznamu komplexních psychických způsobilostí, které mediator rozebere a vysvětlí.

Tento seznam nemá posluchače zastrašit, ale pomoci jim utvořit si představu o citlivé práci psychologa, která je druhou podstatnou složkou tohoto modulu.

Obsahy

Průběh postupu

- Příprava
Sběr informací, informace stran o postupu a organizační přípravě
- Zahájení
Zahajuje mediator, jsou představena stanoviska jednotlivých stran, vyjasněny pochybnosti, jsou pevně určeny projednávané body
- Vypracování zájmů, motivů a cílů, které jsou pozadím sporů
(ve všech krocích se jedná o objasnění okolností na pozadí sporu)
- Rozpracování a vyhodnocení variant
- Vypracování dohody /urovnání

Mediace mezi překonáním minulosti a orientací na budoucnost

Postupové kroky mediatora a konkrétní požadavky na jeho počínání

Metoda

Tato ústřední část kvalifikačního konceptu je představena formou přednášky a tato přednáška je doprovázena foliemi. Účastníkům je nabízeno množství informací, které se teprve během následujících dnů do jejich jednání zařídí. Prvotní celkový přehled považujeme totiž za velmi důležitý. Po tomto úseku musí nutně následovat část přednášky, která ve značné míře vyvolá aktivitu účastníků.

Trvání

2,5 hodiny

Cv. 1. První praktické cvičení

Cíl

V následujícím procesu spojování zcela vědomě zkřížíme teorii s praxí. Mediační postup musí být maximálně prakticky procvičen. Z praktických cvičení vyplynou odkazy na provedení, které budou v následujících praktických částech konkretizovány. Mediace má být aplikována v jednotě. Ke cvičením konkrétních jednotlivých dovedností přistupuje také zkušenost z procesu jako celku. Očekáváme, že účastníci tím postupně získají potřebnou jistotu.

Uspořádání

Zpravidla se jedná o aktuální konflikt účastníka. Často je účastník reálně do konfliktu vtažen, jeho protivníka musí „zahrát“ jiný účastník, někdy se jedná také o předstírané případy – s uměleckou rolí. To v případě, že chceme procvičit zcela konkrétní obratnosti mediace.

Účastníci pracují ve dvou- nebo tříčlenných skupinách jako mediatoři, mohou si pomáhat a vzájemně se vyměňovat. Skupiny rozdělujeme podle jejich velikosti. Je také možné, že konfliktní strany jsou reprezentovány skupinami. Cílem vždy musí být aktivita celé skupiny účastníků. Čas od času mohou samozřejmě účastníci převzít roli pozorovatele.

Doba trvání prvního cvičení

1,5 hod

5.3. Zprávy a získání důvěry

Cíl

Tento obsáhlý, prakticky orientovaný úsek se zabývá základními podmínkami dobrého vztahu mezi mediátorem a jemu svěřenými konfliktními stranami. Mediator vysvětluje nezbytné předpoklady soustředěného a neutrálního kontaktu. Zde se spojuje moment vcítění mediátora do pozice konfliktních stran, stejně tak zpráva, zřetel a identita ve verbální rovině jako „hra slov“ protivníků.

Zpráva vzniká na základě specifických smyslových kanálů zaznamenané informace mezi dvěma nebo více lidmi. Komunikace pomocí smyslových kanálů proto znamená pro mediátora nabízet stranám úmyslně nebo neúmyslně zachycené signály podobnosti, důvěryhodnosti a kompetentnosti. Takto vypracovaná základna důvěry slouží k tomu, aby si společně vytvořená pracovní skupina i v případě akutní emoční zátěže zachovala svoji přímou.

Trénink odpovídajících mechanismů samoprezentace, která ke zmíněným emocím na straně účastníků přispívá, má přesto v rámci mediačního vzdělávání svůj význam. K tomu je třeba mít zvláště na zřeteli strategii, všestrannost a vyhnout se předpojatosti.

Obsahy

Co je to komunikace pomocí specifických smyslových kanálů?

Zkušenost v práci se samotestováním a dotazníky.

Specifické kanálové preference v individuálním vystupování (skupinová práce).

Vizuální, akustické a kinestetické preference jednotlivých účastníků.

Nacvičení modelů specifické kanálové komunikace za pomoci jednoduchých pracovních úkolů a na základě reflexe s podporou videa

Co je to Pacing a Leading?

(praktická cvičení)

Vytvoření skupiny Mind-Maps pro zopakování modulu.

Skupiny Mind-Maps budou na závěr společně analyzovány a relevantnost výsledku diskutována.

Styl řeči a řečnická cvičení.

Závěrečné kolo.

Metoda

Tato část je kombinací přednášky a intenzivních cvičení jednotlivců, párů a skupin.

Trvání

3 hod.

5.4. Nástroje diagnostiky konfliktů

Cíl

Ve většině mediací je mediatorovi předložen relativně komplexní stav věci. Obvykle zná tak okrajově firemní strukturu. Také předmět společného sezení je často mnohostranný a rozdílný, osobní zkušenosti a urážky hrají významnou roli. Aby se přímo neztratil v přívalu informací, potřebuje mediator nástroje, které mu umožní učinit si představu o konfliktu, průběhu, rámcových podmínkách, nákladových faktorech aj., tyto informace si mohl utřídit a zpracovat.

Nástroje /Tools/, které jsou zde nabízeny, použije mediator pro celý průběh mediace – nejen v procesu zjišťování informací a šetření případu. Právě toto šetření připravuje mediadora na jeho úlohu – jasná a pro strany transparentní struktura konfliktu. Toto vytvoření struktury pojmenovává to, co strany ještě spojuje a vyznačuje sporné

body, takové, na které strany nahlíží rozdílně.

Obsahy

Popis průběhu konfliktu na schematu

Rozčlenění konfliktu

- **Externí údaje** : organizační kontext, průběh a pokusy o hledání řešení , použitelný zákon aj.
- **Interní údaje**: zájmy, cíle a motivy stran, sporné body, urážky a zkušenosti z minulosti
- **Nejlepší alternativy mediace (BATNA)**
- **Návrhy na řešení**

Co se zobrazuje

Vysvětlení vlivů okolí, další účastníci a postižení

Metoda

Tato především teoretická část bude dále pojednána formou přednášky s uvedenými příklady. Intenzivní praktická zkouška a ucelení problematiky následuje v dalším mediačním cvičení.

Trvání

1 hod.

Cv. 2 Druhé praktické cvičení

Cíl

V tomto druhém praktickém cvičení vycházíme ze cvičení předchozího. V této části se zaměříme na postupové kroky, které jsme si připravili – zprávy a získání důvěry a diferenciovaná analýza konfliktní situace.

Uspořádání

Uspořádání odpovídá prvnímu mediačnímu cvičení. Budou projednávány aktuální konflikty účastníků.

Trvání druhého mediačního cvičení

2 hod.

5.5. Technika dotazování s aktivními posluchači

Cíl

Pro navození situace k rozhovorům a pro průzkumné otázky jsou nezbytné komunikativní kompetence. Tyto umožní zaměřit pozornost na poznání a prohloubení si podstaty problému, pomoc a v neposlední řadě na perspektivy. Pronikají ke skryté motivaci konfliktu a upevněným pozicím, slouží tedy k objasnění pozadí konfliktu. Spojují mediátora s aureolou úcty a zároveň na něj pohlíží jako na prostředníka, právě se zabývajícího analýzou.

Obsahy

Základní komunikační modely:

- vysílač-přijímač-model (SIE model)
- Modely komunikační psychologie

Čtyřstránková zpráva (Schulz v. Thun)

Oddělení věcné a vztahové roviny

Elementy pasivních posluchačů

- kontakt pohledem
- nesdílená pozornost
- obrácené držení těla
- přitakávající krátká vyjádření

Elementy aktivních posluchačů

- jasně formulované dotazy
- otevřené a uzavřené dotazy
- opakování vlastními slovy (parafráze)
- rekapitulování, závěry
- reakce na rozporná vyjádření

Metoda

Tyto prvky základní komunikativní kompetence se procvičují intenzivním mikrotréninkem. V následujícím sledu cvičení se klade důraz zvláště na vyzdvižení jednotlivých kompetencí. Dává se přednost rozhovorům za běžné situace. Účastník semináře vypoví o nějakém svém prožitku, který zažil. Posluchač (naslouchající mediátor) má svým postojem, otázkami a výroky získat detailnější popis obrazu tohoto prožitku. Tato cvičení jsou prováděna v malých skupinách se střídáním rolí. Účastník je stále pozorovatelem a zpětnou vazbou. Také trenéři přicházejí ke skupinám a účastní se role pozorovatele na jednotlivých cvičeních.

Trvání

Tato velmi intenzivní část vyžaduje 6 hod.

5.6. Podpora objasňování. Shromažďování indicií

Cíl

Konflikty se v podstatě vyznačují tím, že ne všechny sporné body, ne všechny emotivní zkušenosti, které je provází, mohou být ihned zveřejněny a popsány slovy. Konfliktní strany se snaží slabá místa z minulosti přejít. Zároveň ale často znemožňují skryté urážky a záškodnictví práci na vytváření reálných dohod do budoucna. Mediator musí předměty konfliktů, které jsou skryté, jsou prakticky tabu, odhalit s největší opatrností. Pouze je-li skutečně tíživá zkušenost sdělena a je-li možnost vyjádřit své emoce v ději a uvolnit tak vnitřní napětí, má opravdu smysl, aby byla tato zkušenost dále zpracovávána. U základu konfliktů, které se staly, se objevují stále stejné hranice a těmi jsou charakter osobnosti, reaktivovaná zkušenost a vzor v jednání. Zde se mediator dostává až na hranici toho, co může vykonat. Není žádným psychoterapeutem, provádějícím rekonstrukci. Tento úsek spojuje základní techniky podpory objasňování. Ve všem co děláme, v řeči, v pohybech, se nachází stopy skrytého obsahu konfliktu. Strategie podpory objasňování pomáhá vnést do obsahu konfliktu můžeme říci doslova denní světlo. Podporu objasňování můžeme použít při práci s jednotlivcem i ve skupině. Na jednotlivých sezeních, kde jde především o problémové obsahy konfliktů, je nástrojem volitelným.

Obsahy

Ublížení a jeho dynamika

- ublížení a bolest
- ublížení a hanba
- ublížení a blokáce
- ublížení, agrese a dynamika odplaty

Záměry použití podpory objasňování

- Cibulový model lidských emocí podle Widmera

Směry využití podpory

- samoobjasňování
- objasnění vztahů nebo komunikací
- objasnění osobního charakteru
- objasnění systému

Výsledky použití podpory objasňování pro mediátora

- sdělení skrytého smyslu toho co bylo řečeno
- odhalení překroucené komunikace
- prázdná místa, zdůraznění a vynechání
- omezení tzv. výplňkových slov – s malou vypovídací schopností, sloužící k emocionálnímu zabarvení, negací a konjunktivů
- smíšená poselství, prvky řeči těla

Analýza klíčových vět

- žaloba s lamentací a samožaloba
- zevšeobecněná vyjádření

Analýza bludných kruhů

Symbiotické, vnitřně zhroucené vztahy

Analýza metafor

Odhalení skrytých pravidel hry v určitém podniku

Kompetence podpory objasňování

- strategie slovního vyjádření
- prohlubující zdvojování jako strategie
- akceptování a nabídka k samoproskouvání
- paradoxní intervence
- metafora a sebezobrazení

Metoda

Také tento úsek bude velmi intenzivním cvičením. V kontextu "skryté obsahy" se ale setkáváme se specifickou těžkostí. Účastníci se musí emocionálně vcítit do konfliktu a sporu. Domníváme se však, že po této době spolupráce se objeví ochota k otevření a zveřejnění skrytých pohnutek. Prováděná cvičení předpokládají určitou důvěrnost. Budeme používat materiál z předchozích skupinových sezení. Trenéři přitom budou modelově předvádět určité kompetence

podpor objasňování.

Skryté obsahy opatrně odkrýt, vyžaduje množství metodický druhů postupů.

- Jako téma zvolíme materiál z přednášek
- Poprosíme účastníky vyslovit ve známém prostředí malé skupiny nedořešené problémy z podniku
- Nabídneme možnost zahrát role s vysokým stupněm identifikace
- Procvičíme exemplárně na příkladových případech výkony podpory objasňování

Trvání

Tento na zkušenosti velmi intenzivní úsek si vyžádá asi 6 - 8 hodin času.

Cv. 3 : Třetí integrativní cvičení

Setting

K settingu platí opět údaje k integrativním cvičením 1 a 2. V tomto integrativním cvičení se však použije **preparovaný případ** jako předmět mediace. V tomto případě se jedná o **spor o nástupce podniku**. Konfliktní strany se spojily do určitých koalicí, před hlavním sporem proběhlo mnohé emocionální předhazování a urážky. Námí vyzkoušený případ umožňuje rychlou možnost identifikace a také individuální body k navázání, tak, že účastníci velmi rychle zapomenou že se jedná o hru.

V posledních úsecích je položen komunikativní základ pro zkoušecí chování mediátora. Naučené kompetence se mají nyní integrovat do intenzivního celkového cvičení. Fáze feedbacku a domlouvání chování jsou teď také intenzivnější.

Trvání

4 hodiny

5.7. Spojení pozic a zájmů

Cíl

V tomto úseku se prakticky vyzkouší harvardský koncept jako centrální strategie mediace. Mediátor má naučit jak rozpustit zatvrzelé a zesílené pozice. Konfliktní strany mají být opět ochotny k vyjednávání. Vlastní motivy, cíle a zájmy se jim objasní pomocí šikovného dotazování. Poznají, že k vlastním cílům vede mnoho cest - tedy nejen ta jedna cesta, kterou chtěli zvolit ve své zatvrzelé pozici. Konfliktní strany se přitom ještě naučí rozpoznat zatvrzelé mocenské strategie s vyhrožováním, ultimáty apod. a těchto strategií se vzdát. Získají cit pro to, že nejde jen o rozdělení koláče (o hru o nulovou sumu), ale možná o rozšíření (zvětšení koláče).

Obsahy

Krátké zopakování

Harvardský koncept

Lidské motivy a jejich vyrovnání

Kolo motivů

Druhy vyjednávání

- orientované na pozice
- pokerová strategie
- orientované na zájmy
- strategie řešení

Odbourání vyhrožování a ultimát

Šikovné kladení otázek na úvod

"Co pro Vás znamená?"

"Co na tom pro Vás je tak důležité?"

"Čeho se obáváte, když se Váš protivník prosadí?"

"Kam míříte? Co byste chtěl?"

"Co spojujete s tím?"

Nešikovné, abstraktní kladení otázek

Metoda

Po uvádějícím obsahovém představení musí v tomto díle být proveden podrobný skills-trénink. Tento důležitý krok mediace se můžete naučit jen častým cvičením. Toto cvičení se vztahuje na šikovnou techniku kladení otázek, ale také už na obsahové sdělení konfliktních stran, jejich ustoupení od zatvrzelých pozic. V tomto kroku se vlastně připravuje vypracování možností řešení.

Setting

Účastníky s relativně zesíleným poměrem k určitým tématům poprosíme, aby se zúčastnili mediačního sezení. Vždyť tyto zesílené poměry se ukázaly již během kurzu. Také má určitý smysl odstoupit od hraných situací. V mediačním sezení je protivník jen symbolický (např. prázdná židle). Mediator se snaží šikovným kladením otázek pozice účastníka uvolnit, učinit ho otevřenějším a ochotným k vyjednávání. Snaží se ve vyjadřování objevit skryté motivy a přání. K tomu je jeho intencí odbourat zásadní chybný závěr, že tyto motivy je možno dosáhnout jen touto jednou, původní cestou.

Trvání

4 hodiny (co možná nejvíce možností k procvičení)

5.8. Vypracování možností - moderace, vizualizace a kreativní techniky

Cíl

Tento krok zavádí vědomé hledání řešení. Zkušenosti s ublížením, blokací z minulosti jsou - pokud je to v mediaci možné - zpracovávány, zaryté pozice zlomeny. Teď jde o to společně s konfliktními stranami najít řešení, které uspokojí všechny. V tomto úseku potřebuje mediator vedle vedení rozhovorů a analytických schopností také určité techniky z tréninku řešení problémů. Tyto - především moderace, vizualizační a kreativní techniky - se mají zprostředkovat v tomto úseku. Tyto tooly dělají proces řešení problémů transparentnější a viditelnější. Právě mediatorům z právnické sféry mohou tyto pomůcky práci velmi ulehčit.

Obsahy

Cíle moderace

- transparentnost
- odbourání moci

Tooly z moderace

Techniky hledání nápadů v moderaci

- otázky z karet
- kladené otázky
- úvodní otázky

Techniky rozhodnutí a hodnocení v moderaci

- otázky zdůrazňující hodnotu

Zpracování problémů v moderaci

- nastavení / schémata
- kroužky
- matrice
- plány postupu a plány rozhodnutí

Moderace a vizualizace

Transparentnost

Diskuse: použití moderačních toolů v mediaci

Kreativní techniky v mediaci:

- Brainstorming
- metody 6-3-5
- morfologická skříňka
- Mind-Map

Metoda

Tento úsek má poskytnout pohled do toolů moderace a technik nalézání nápadů. Po zásadním představení trenéra si účastníci procvičí určité tooly jako např. otázky z karet a otázky zdůrazňující hodnotu. Na to navazuje diskuse o použití moderačních a kreativních

technik v mediaci: Kdy mají třeba tooly pro moderaci smysl a jsou vhodné (otázky skupinové mediace příp. existence více než dvou konfliktních stran)?

Poměr mediace a moderace bude tématem i následujícího modulu.

Trvání

8 hodin

5.9. Vybrat a hodnotit možnosti

Cíl

V následujících úsecích jde o uspokojivý závěr mediace. Vybraná řešení musí být zhodnocena. Jsou použitelná v realitě? Existují odpory nebo právní zábrany, které znemožňují toto řešení? Určuje některá konfliktní strana snad svým souhlasem určité možnosti? Jak mohou jednotlivá dílčí řešení být svázána do celkového balíku? Existují sporné body, které se vůbec nedají řešit? Mohou být sporné body řešeny také interně, tzn. bez další pomoci mediátora?. Mediator se učí vést takovéto diskuse praktičnosti a použitelnosti. On je ten, kdo si v této situaci vynutí test reality. Tím je také strážcem férovosti řešení, které je pro obě strany únosné.

Obsahy

Zhodnocení zásad řešení: hlavní kriteria: praktičnost, vznikající náklady a nedostatky, právní přezkoušení, test reality

Jednoduché schválení

Z dílčích řešení svázat celkový balík

Řešení sporných bodů v interním vyjednávání

Nevyřešené sporné body v mediaci

Metoda

Metoda volby je v tomto případě trenérem řízená diskuse o případech. Vzorové případy se - jako v právnické disputaci - předloží účastníkům. V diskusi se výše uvedená kritéria přiloží k řešením: praktičnost, náklady, znevýhodnění, možné odpory apod. Jedná se také o to najít co možná nejférovější řešení.

Trvání

4 hodiny

Cv. 4. Čtvrté praktické cvičení

Cíl

Množství konkrétních toolů - často nezávislých na mediačním procesu, se kterými jsme se seznámili v posledních úsecích, musí být teď integrováno do konkrétních případů. Budoucí mediator reflektuje - jedná od včlenění toolů do konkrétního mediačního postupu - zcela vědomě o jejich výběru.

Také v tomto celkovém cvičení se používají **preparované případy**.

Jedná se přitom o známý **konflikt rozdělování**. V osazenstvu podniku se má přidělit služební vozidlo tomu spolupracovníkovi, který má nejlepší argumenty. Tento případ se velmi dobře hodí k vypracování motivů za rozhodnutými pozicemi a pro hledání kreativního řešení.

Setting

Setting odpovídá settingu předešlých integračních mediačních cvičení.

Trvání čtvrtého mediačního cvičení:

3 hodiny

5.10. Taktika a diplomacie v mediaci

Cíl

V tomto úseku se zabýváme jemnostmi jednání mediátora. Mediátor musí například vědět, kdy má použít sezení s jednotlivci a jak má "transportovat" výsledky těchto sezení. Musí se umět rozhodnout, kdy má použít společná sezení nebo kdy má použít kyvadlovou strategii (Shuttle-Diplomatie). K tomu musí vědět, jak zacházet s různými kritickými situacemi

mediačního procesu. Tyto schopnosti "zralého" mediátora není možné naučit se ad hoc, potřebuje to dlouhodobou zkušenost a praxi. V tomto výkladovém úseku půjde proto o to, získat dovednosti pro to, aby v určitých složitých situacích mediace neztroskotala. Suverenní jednání v těchto situacích je pak výsledek profesionální praxe.

Obsahy

Specifické jednotlivé otázky

- použití a využití Caucusu (sezení s jednotlivcem)
- "Transport" a převedení zatížených obsahů z jednotlivých sezení: mediator je zástupcem
- k poměru vyrovnání se s minulostí a na budoucnost orientovanou terapií vs. řešení problému
- výběr a sledování projednávaného sporného bodu
- musí být mediace vždy úspěšná?

Chování ve složitých mediačních situacích: strategie a taktiky

- Hledání mediátora uznaného všemi konfliktními stranami
- Obranný postoj a silná rezervovanost účastníků oproti postupu
- Vnitřní neutralita a všestrannost může být jen těžko dodržena, mediator se začíná se stranami identifikovat.
- Jednání se silnými stavy rozrušení: bolest, smutek, existenční obavy, vztek a ráže.
- Mrtvé body: mediace vážne, nepostupuje vpřed. Mediator se cítí bezbranný a nakonec neví jak dál.
- Nestejně časy: jedna konfliktní strana ještě zpracovává minulé, zatímco druhá už chce najít odpovídající řešení pro budoucnost.
- Účastníci chtějí vystoupit a přerušit, jsou nespokojeni s výkonem mediátora.
- U konfliktů větších skupin dynamika skupiny, např. hierarchie a frakce, není skutečně transparentní.
- Mediator na základě nedostatečných informací "šlápne do vosího hnízda" a zhorší tím svou přijatelnost.
- Problematika přístupu: mediator registruje, že se mu nedaří přístup k určitým, jednání určujícím, konfliktním předmětům.
- V konečné situaci bojují konfliktní strany o každou poslední základnu, poté co se předtím už v mnoha složitých bodech dohodly.

Metoda

Diplomacie a citlivost v mediaci se nejprve nedají systematicky naučit. Proto je pro nás v tomto případě metoda volby jakýmsi druhem rozhovoru s expertem. K tomuto účelu pozveme známého mediadora, který bude vyprávět ze své praxe. V množství příkladů případů se mají ukázat konkrétní strategie, triky a "figle", které ulehčují práci mediadora. Domníváme se, že tady má učení na modelu smysl jako pedagogická strategie. Účastníci přesto jsou vtaženi prostřednictvím diskuse a vlastních úvah.

Trvání

Na tento "rozhovor s expertem" použijeme jeden den (6 hodin).

5.11. Vypracovat dohodu

Cíl

Tento úsek se zabývá písemným zaznamenáním dohody. Mediatori nemusí umět psát bezchybné právnícké texty dohod. Možná se později může takováto neprůstředná právnícká dohoda delegovat advokátovi nebo notáři. Záměrem je tady spíše vypracování přesného, logicky jasného a bezrozporného shrnutí návrhů řešení - tedy písemných smluv, se kterými mohou konfliktní strany souhlasit.

Právnícky vzdělaný mediator může nechat prověřit vypracování z hlediska přesnosti, jasnosti a nemožnosti odporu.

V tomto úseku se k tomu představí postup jednoho textu, určitého druhu písemné dohody, která může být vypracována v kyvadlové diplomacii.

Obsahy

Struktura dohod (Settlements)

Oddělení jasných zaznamenání, bodů následného projednávání a otevřených bodů

Precizní formulace, nepřipouštějící odpor

Konkrétní práce na jednotlivých textech

Akční a postupové plány

Specifika postupu jednoho textu

Metoda

Budeme projednávat kritická vypracování o textu vypracovaná účastníky (Settlements). Účastníci mají písemně zaznamenat "settlements" určitých případů z průběhu školení. Tato písemná vypracování se projednají v malých skupinách za přítomnosti trenéra (pokud možno i právníka).

Trvání

4 hodiny

Cv. 5. Celkové spojující cvičení

Setting

V tomto konečném cvičení mediačního modulu mají být provedeny mediace od začátku do konce procesu. Zase tady použijeme materiál z okruhu účastníků buď z podnikových zkušeností nebo ze samotného dění v kurzu. Do těchto konečných cvičení jsou zapojeni všichni účastníci. Místa mediatorů budou obsazena dvojí. Budou provedeny tři až čtyři mediace. Neaktivní část skupiny pozoruje proces a tvoří, jako obvykle, precizní feedback.

Několik trenérů pozoruje mediaci a intervnuje, pokud uzná za vhodné. Mediatori mohou požadovat krátké coaching-sezení s trenérem.

Trvání

9 hodin

Modul 6

Mediace a příbuzné intervenční postupy

7 seminárních dnů

Přehled o cílech, obsazích a průběhu

Cíle

V tomto úseku je zařazena mediace a je srovnávána se známými postupy podnikových doprovodných procesů a organizačního vývoje.

Mediace není creatio ex nihilo. Podnikový trenér a za personál odpovědný pracovník znají celý **rozsah kooperativních konfliktních řešení** s asistující nezávislou třetí osobou, v rámci něhož se mu mediace nejprve zdá jen jako výseč.

- V **týmovém vývoji** je v pracovních a projektových týmech zpracovávána eficientní zabraňující frakční a hierarchická tvorba.
- V **konfliktní moderaci** se externí trenér snaží (především za pomoci moderačních metod) konflikty v odděleních a mezi odděleními, mezi jednotlivými spolupracovníky a skupinami vyjasnit a udělat je řešitelnými.
- Značné organizační změny musí být psychologicky odpuženy. K tomuto komplexnímu postup je přistupováno jako k **procesnímu doprovodu** nebo jako k části **organizačního vývoje**. Většina podnikových přestaveb a inovací posledního desetiletí (např. odstranění hierarchických rovin, zesílení skupinové práce, matriční a na proces orientované přestavby organizace, samozřejmě také spojení firem) indukují v osobní rovině množství obav a problémů s přizpůsobením. Stačí jen pomyslet na to, co pro jednotlivce znamená rozpuštění oddělení, rozšíření pracovních oblastí, ztráta významu obchodních oblastí, věková problematika nebo také outsourcing.

Všechny tyto postupy vyvinuly samozřejmě vlastní instrumenty diagnózy a intervence.

V tomto úseku chceme mediaci srovnat se jmenovanými intervenčními postupy. Chceme přitom rozvinout, co je její specifikum. Chceme ale také přemýšlet o tom, jak může být pomocí nástroje z těchto ostatních postupů obohacena a efektivována. V této souvislosti také nebude chybět rozhovor o generelní roli mediace v podnikovém managementu konfliktu a podnikovém organizačním vývoji.

Obsahy

Různé postupy řešení konfliktů a jejich ohraničení

- urovnání
- rozhodčí soud
- soudní řízení

Konfrontační postup v tradičním konfliktním managementu

- Fishbowl
- konfrontace s vlastním-cizím zobrazením

Mediace a moderace

- srovnání obou intervenčních postupů

Mediace, týmové vedení a týmový vývoj

- diagnóza skupinových struktur
- fáze vytvoření týmu
- týmový design - složení týmů
- funkce vedení týmu
- instrument diagnostiky týmu
- pro mediaci prospěšné elementy vývoje týmu
- rozdíl mezi mediátorem a vedoucím týmu

Doprovod procesu, vývoj organizace a mediace

- cíle doprovodu procesu/organizační vývoj
- filozofie organizačního vývoje
- strategie procesů změn
- systematický postup v doprovodu procesu/OE
- instrumenty organizační diagnostiky
- instrumenty intervence (OE-instrumenty)
- integrace instrumentů OE v mediaci a systému řešení konfliktů
- k relaci organizačního vývoje, mediaci a konfliktnímu designu

Průběh

Bod	Obsah	Trvání
6.1.	Různé postupy konfliktního řešení a jejich ohraničení	3 hodiny
6.2.	Konfrontační postupy v tradičním konfliktním managementu	6 hodin
6.3.	Mediace a moderace. Srovnání obou intervenčních postupů	6 hodin
6.4.	Mediace, vedení týmu a vývoj týmu	12 hodin
6.5.	Doprovod procesu, organizační vývoj a mediace	15 hodin

Průběh modulu 6

6.1. Různé postupy řešení konfliktů a jejich ohraničení

Cíl

Mediátoři musí umět rozhodnout, kdy má smysl použít různé postupy řešení konfliktů. Přitom se musí dbát hlavně na vztáženost k situaci. Rozdílné možnosti se tedy nemají generelně odmítat a podporovat, nýbrž má být umožněno je analyzovat a vědomě používat.

Kromě toho je důležité vědět jaké postupy se dosud zpravidla používaly. Nemělo by se zda zaměřovat na podrobnosti v jednotlivých právních oblastech, to má význam až při specializaci.

Přesné rozlišení pomáhá mediátorovi také přitom předvést vůči konfliktním stranám přednosti mediace ve srovnání s jinými postupy.

Průběh a obsahy

Mají být vypracovány přednosti a nevýhody následujících postupů. Přitom se zvláště klade důraz na roli nezúčastněné třetí strany v průběhu postupu.

- moderace
- mediace
- urovnání a rozhodčí soud
- soudní řízení

Diskuse na základě Glaslova modelu, o roli manažera konfliktu v různých stupních eskalace konfliktu.

Práce v malé skupině na téma "V čem se liší role vedoucí osoby od role mediátora?" s následnou prezentací může téma uzavřít.

Metoda

Naučný rozhovor podpořený folií a skupinovou prací.

Trvání

3 hodiny

6.2. Konfrontační postup v tradičním managementu konfliktu

Cíl

Tradiční trénink managementu konfliktu vyvinul určité postupy konfrontace konfliktních stran, které jsou mediaci úzce příbuzné. K těmto postupům patří především Fishbowl a postup konfrontace s vlastním/cizím zobrazením. Mají tu být vypracovány podobnosti a odchylky. Účastníkům musí být tyto postupy známy. V konfliktních workshopech jsou velmi rozšířené. Jejich příchod ze sféry podle témat orientované interakce a nondirektivní vedení rozhovorů má být účastníkům zviditelněn. Jejich postup má být představen názorně v celkových cvičeních.

Obsahy

Postup konfrontace v tradičním konfliktním managementu

Fishbowl (nebo akvárium)

- setting postupu
- průběh postupu
- význam klidných bodů mezi vylíčením konfliktu a hledáním řešení
- forma otázek zprostředkovatele
- role trenéra jako zprostředkovatele konfliktu
- problémy použití fishbowlu (rozdíly hierarchie)

Konkrétní cvičení fishbowlu

Zkreslené vnímání a stereotypy v konfliktním případě (Refreshing)

Postup konfrontace s vlastním/cizím zobrazením

- příchod : individuální sebepoznání
- určení cíle: odložit imago a černo-bílé myšlení
- postup při konfrontaci vlastní-cizí zobrazení
- varianty postupu

Konkrétní cvičení konfrontace vlastní/cizí zobrazení

Diskuse: prospěch postupů

Metoda

Postupy jsou prezentovány v jejich úvahách a teoretickém rámci. Je představen jejich průběh. Procedere je pak vždy vyzkoušen v intenzivním cvičení účastníků.

Pro fishbowl-sezení se osvědčily jako hlavní body kontrární pozice k filosofii vedení nebo otázky pracovní disciplíny. Ty umožňují naprosto živý a angažovaný rozbor. K postupu konfrontace vlastní/cizí zobrazení se dá použít citelné a viditelné tvoření frakcí v rámci skupiny účastníků. U sensibilizovaných účastníků se podle našeho mínění dají provést i takováto složitá sezení. Na konci tohoto modulu musí být samozřejmě diskutovány podobnosti a rozdíly k postupu mediace.

Trvání

6 hodin

6.3. Mediace a moderace. Porovnání obou intervenčních postupů

Cíl

Skoro ve všech debatách k užtku mediace je mediace srovnávána s moderačním postupem. Často se pochybuje o tom, že mediace představuje oproti moderaci něco zásadně nového. Z tohoto důvodu je nevyhnutelné tyto dva intervenční postupy porovnat. Přitom budou důležité podrobnosti, zároveň musí být ale zjištěny markantní rozdíly. Mediace je instrument krizových a konfliktních intervencí, moderace může sloužit různým účelům. V moderaci nemá prostředník explicitně žádnou zodpovědnost za obsah, mediator naproti tomu zasahuje zcela i obsahově tím, že vyvíjí návrhy nebo zkouší realizovatelnost pokusů řešení. Mediace je k tomu proložena množstvím diplomatických strategií, které v moderaci hrají jen marginální roli.

V modulu 5 jsme se seznámili s "tooly" z moderace, které mohou být při hledání řešení a nalezení rozhodnutí v mediaci integrovány. V tomto úseku se chcem celkovým pohledem podívat na moderaci. Chceme kontrastovat sebechápání a způsob postupů obou metod.

Obsahy

Historie a tradice moderace

Určení cílů moderace

- transparentnost prostřednictvím vizualizace
- demokratizace prostřednictvím účasti všech aktérů
- jasná a férová pravidla hry
- akční orientovanost / reálné kroky v jednání jako výsledek

Použití moderace

- procesy hledání nápadů
- analýza problémových a slabých míst

- konfliktní moderace v týmech

Průběh moderace

- přehled a uváděcí fáze
- sbírání a nalézání nápadů
- fáze výběru a důležitosti
- zpracování v malých skupinách a výborech
- použití v jednání (akční plán)
- dokončení procesu

Role a chování moderátora

- funkce změny míst a soudržnosti

6.4. Mediace, vedení týmu a vývoj týmu

Cíl

Spojení mediace s vedením a vývojem týmu je různé. Na jedné straně potřebuje každý vedoucí týmu, skupiny a projektu mediatorské kompetence. Jeho úlohou je rozdílné kvalifikace a potenciály integrovat do týmu a vyzdvihnout efektivní synergie. K tomuto účelu musí pracovat moderačně, zprostředkovatelně a vyrovnávatelně. Na samotný vývoj týmu se můžeme dívat jako na proces, při kterém se po odbourání napětí, blokad a tvoření frakcí, kvality jednotlivých členů integrují do efektivního celku - týmu, který hledá řešení problémů směřované k budoucnost. K tomu se často musí zprostředkovávat mezi skupinami, odděleními a frakcemi. Mediator potřebuje cit pro vnitřní dynamiku skupiny. Musí vidět, jestli jsou skupiny uvnitř homogenní nebo jsou dány s různými pozicemi a názory, které mohou být v mediaci nápomocny. Vědomosti o skupinách a týmech jsou proto pro mediace pomoci. Mediátor potřebuje, když pracuje se skupinami, určité diagnostické instrumenty, aby získal jasný obrázek o skupině.

Přes toto střídavé oplodňování a synergii musí být však jasné, co jsou diference mezi mediací a vedením týmu příp. konfliktním managementem ve skupině.

Obsahy

Množství - skupina - tým (první rozlišení)

Struktury skupin

- role ve skupině
- typické formy seskupování

Diagnoza informálních struktur skupin (vč. cvičení)

- sebezobrazení skupin
- informální struktury
- sociogram jako instrument diagnózy

Od skupiny k týmu

Fáze tvorby týmu

- fáze testování
- fáze boje zblízka (Storming)
- fáze organizování (Forming)
- pracovní fáze

TZI-trojúhelník

- dynamická rovnováha mezi věcí, jednotlivou osobou a skupinou
- pravidla komunikace a práce týmu
- týmový design - složení týmů

Úlohy vedení týmu

- integrovat
- reprezentovat
- organizovat
- koordinovat
- komunikovat
- moderovat
- motivovat a
- vyvažovat

Konfliktní management v týmech

Instrumenty týmové diagnózy (vč. cvičení)

(k intervenci do stávajících týmů)

- dichotomické sestavení
- systemové sestavení
- plastiky
- vyvinuté dotazníky k týmové diagnóze
- "signály" jako instrumenty různorodého feedbacku

Mediace a moderace v týmovém vedení

Jaké instrumenty z týmového vývoje mohou úspěšně použít ve skupinové mediaci ?

Vývoj týmů a konfliktní prevence

Co odlišuje konflikt zprostředkovávající funkce vedení týmu od mediace?

Metoda

Tento úsek selektuje důležité elementy týmového tréninku a vývoj týmu. Přitom se formou referování představují důležité stavební kameny. Status quo vzdělávané skupiny se zjišťuje diagnostickými cvičeními. Určité postupy musí mediátor znát (např.

sociogram). Je proto nezbytné tyto, často těžko integrovatelné, diagnostické instrumenty vyzkoušet. To musí probíhat se vší opatrností - se zajištěním určité anonymity. Trenér musí umět i zachytit určité výsledky těchto cvičení.

Zakončení tohoto vzdělávacího úseku tvoří diskuse o synergetických efektech vývoje týmu a mediace. Přitom má být především jasné, že dobrý vývoj týmu působí preventivně proti konfliktům. Také rozdíly mezi moderujícím a vyrovnávajícím vedením týmu a mediací musí být nazvány přesně.

Trvání

Na tento důležitý úsek jsou vyčleněny dva plné vzdělávací dny (= 12 hodin).

6.5. Doprovod procesu, vývoj organizace a mediace

Obsahy

- odpovědnost za proces, žádná odpovědnost za obsah
- moderátor mezi motivy jednotlivců, pojmem "my" skupiny a požadavky věci.

Co rozlišuje mediaci od moderace?

- explicitní krizové a konfliktní intervence
- mediátor zasahuje i do obsahové práce
- mediátor používá diplomatické strategie a taktiky
- ne všechny obsahy se skutečně zveřejní (důvěrnost)

Užitek moderace pro mediaci

- použití určitých "toolů" pro nalezení nápadů, důležitosti a rozhodnutí
- převzetí vizualizačních technik
- transparence procesů identická

Cvičení k moderaci / krátká moderace

Případ: nové služební vozidlo

Řešení problému v moderačním postupu

Metoda

V tomto úseku se postup nejprve in toto - celkově - rozebere v přednášce.

Úvahy k podobnosti a diferencí mezi moderací a mediací se rozpracují ve společné diskusi. Užitek a použití "toolů" se krátce zrekapitulují, protože byly projednány už v úseku 5.

Na konci tohoto úseku se má sehrát krátká moderace. Přitom se má nyní za pomoci moderace vyřešit případ "Nové služební vozidlo", který byl zpracován v předešlém modulu v mediaci. Přitom budou pravděpodobně rozdíly mezi oběma postupy patrné. V případě moderace se toto dilema zpravidla vyřeší tím, že se společně vytvoří sada kritérií, s jejichž pomocí padne rozhodnutí. Toto je pak demokratické a transparentní rozhodnutí. To však přitom nedbá na latentní motivy a nesnaží se automaticky o zvětšení koláče.

Ve vyhodnocení této krátké moderace se ještě jednou ujasní difference.

Trvání

6 hodin

Modul 7

Základní právní otázky, profesionalizace a marketing

Peter Müller a RA Gerd Pieper – Sieben

Seminář na 6 dní

Přehled cílů, obsah a průběh

Cíle

Modul má budoucímu mediatorovi poskytnout nezbytné znalosti k tomu, aby se sám mohl uplatnit na trhu. Jsme si při tom vědomi, že v současné době neposkytuje profesionální mediační činnost většině zúčastněných přiměřené příjmy. Měla by však mít tu možnost ve spojitosti s dalšími poradenskými disciplinami se personálně a organizačně také samostatně rozvíjet. K tomu je zapotřebí získat určitý přehled o profesionální mediaci a zároveň také o základních právních a tržních aspektech.

Obsah

Základní právní aspekty

- Právní forma samostatného poradce
- Vytvoření mediační smlouvy
 - předmět
 - strany
 - ukončení
- Ručení a pojištění

Svazy, certifikace a další vzdělávání

- Profesní organizace a certifikace
- Možnosti dalšího vzdělávání

Trh a možnosti využití mediace a příbuzných produktů

- Aktuální rozvoj na trhu
- Identita ve společnosti
- Očekávané chování trhu a chování zákazníků
- Možné trhy v rámci hospodářství – stát, neziskové organizace, hospodářství a soukromé osoby
- Potenciální zákazníci – očekávané chování, výkony a náklady segmentů

- Rozhodování, podpora, doporučení
- Zmapování konkurentů

Od faktorů úspěchu na trhu k zákazníkům

- Faktory úspěchu na trhu a důležité segmenty trhu
- Formulování cílů
- Faktory úspěchu mediátora – osobní postoje

Komunikace se zákazníky

- Marketing komunikace
- Komunikační prostředky
- Doporučení a reference
- Akvizice u nových zákazníků bez přímých referencí
- Projednání připomínek zákazníků

Mediace jako produkt

- Představení celé škály produktů formou pyramidy nebo v hierarchickém uspořádání
- Spolupráce za účelem komplexní nabídky zákazníkovi

Průběh

Bod	Obsah	Doba trvání
1. den		
7.1.	Základní právní aspekty v práci mediátora (Přednáška a diskuse)	6 hod.
2. den		
7. 2.	Svazy, certifikace a další vzdělávání (Přednáška a diskuse)	2 hod.
7. 3.	Trh a možnosti využití mediace a příbuzných produktů (1) (Přednáška a práce v malých skupinách)	4 hod.
3. den		
7. 3.	Trh a možnosti využití mediace a příbuzných produktů (2) (Přednáška a práce v malých skupinách)	6 hod.
4. den		
7. 4.	Od faktorů úspěchu na trhu k zákazníkovi – rozvoj vlastní strategie (Přednáška, skupinová práce a diskuse)	6 hod.
5. den		
7. 5.	Komunikace se zákazníky (Přednáška s praktickými příklady)	6 hod.
6. den		
7. 6.	Mediace jako produkt Skupinová diskuse	6 hod.

Průběh modulu 7

7.1. Základní právní aspekty v práci mediatora

Cíle

Tento odstavec slouží k tomu, aby účastníci byli obeznámeni s těmi základními právními aspekty mediace, které mají zvláštní význam jak pro práci nezávislého mediatora, tak pro mediatory, poskytující poradenskou činnost podnikům. Tyto právní otázky jsou úzce spjaty s hospodářskými otázkami podniku. Otázky, týkající se vytváření smluv, záruk a zvyklostí podniku nejsou nepodstatnými faktory, rozhodujícími o jeho hospodářském úspěchu.

Obsahy

Výhody a nevýhody volby právní formy

- Příklad: s.r.o. nebo osobně ručící podnikatel
- Spolupráce s jinými poradci a svobodně podnikajícími
- řízení v oblasti pracovních smluv – jako partner nebo jako zaměstnanec
- popisy funkcí, odměňování atd.

Mediační smlouva

- Předmět mediace – závazný příslib
- Strany
- Ukončení

Záruky a pojištění

- Právní základ obdobný auditorům
- zvláštní pojištění

Metody

Základní obsahy budou sdělovány formou přednášek, je však důležité, aby účastníci vnesli určité vlastní zkušenosti, přání, ale i obavy, které umožní vést k problematice aktivní diskusi.

Trvání

6 hodin

7.2. Svazy, certifikace a další vzdělávání

Cíl

Účastníkům by měla být znovu předložena základní profesní organizace formou přehledu s uvedením cílů, o které bude usilovat, certifikací a dalším vzděláváním. Co se však týká kvalifikace, byly tyto otázky již tématicky zpracovány v různých jiných bodech.

Obsah

Profesní organizace a certifikace
Možnosti dalšího vzdělávání

Metoda

Krátká prezentace s diskusí účastníků na závěr

Trvání

2 hodiny

7.3. Trh a možnosti využití mediace a příbuzných produktů

Cíl

Účastníci by měli dokázat rozpoznat možnosti, které skýtá mediace a jí příbuzné obory na trhu. Zároveň se jedná také o to, rozšířit středisko zájmu tak, aby bylo možné najít pole působnosti nejen pod pojmem mediace, ale i pod obory příbuznými. I to je očekáváno od mediátora.

Obsah

Aktuální vývoj na trhu

Identita společnosti

Příklady z BtoC a BtoB

- Charakteristika firem : produkt-výkon-cena , mají určitý image, kterým se prezentují (CD) a způsob komunikace (CC) – (uvést příklady jako DaimlerChrysler/BMW, Grundig Akademie/účastník a Simens/General Electric)
- Jednotná zpráva -výkon-prezentace a komunikace
co je a co se zdá – ztráta image (přátelský obraz) – vlastní obraz – a vystupování (komunikace)
- Typová charakteristika mediátora (popis), společnosti (mediační firmy) a jednotlivá osoba (samostatní mediatoři)

Očekávané chování trhu a zákazníků (popis a příklady)

- Přednosti a slabiny oproti očekávanému chování
- Vlastní obraz mediátora
- Kritická místa (strategie, uplatňovaná ve vztahu k faktorům úspěšnosti a uplatňující přednosti)
- Služby, vhodné na doplnění mediace

Hospodářské trhy – stát, neziskové organizace, hospodářské organizace a soukromé osoby

- Rozdělení HDP – podíl poradenství a služeb
- Trh právního poradenství – poradenství průmyslovým podnikům – poradenství v oboru psychologie
- Obrat - zaměstnanost - tvorba cen

Potenciální zákazníci – očekávané chování, výkony a náklady v jednotlivých segmentech

Činitel rozhodnutí, nositel podpory a doporučení

- Kdo jsou nositelé podpory a doporučení – jak se mohou prezentovat
- Kdo zadává zakázky : nepřímo – v jakých případech
- Kdo zadává zakázky : přímo – mohou mít vliv

Popis účastníka/konkurenta

- Výhody a nevýhody konkurenta
- Výhody mediace (možné nevýhody konkurenta) – detailní popis pomocí faktorů úspěšnosti
- Analýza výhod konkurenta – KO mediační kritéria - zamezení/předcházení
- Možnosti trhu
 - Výpovědi – vnitřní zrušení – ztráty na inovacích
 - Možnosti dané srovnáním úspěšných a průměrných firem
 - Možnosti dané srovnáním firem, které jsou řízeny konfliktním managementem a firmy nekompromisní
 - Výhody a nevýhody řízení, vyhýbajícího se jakýmkoli konfliktům
- Zdroje trhu a potenciální výzkum
 - Výhody zaměstnávání pomocí trhu a potenciální výzkum pro mediátora

Metody

Otázky vztahující se k identitě společnosti a trhům národního hospodářství budou objasněny formou prezentace. Ostatní body budou zpracovány v malých skupinkách za pomoci zvolených materiálů a závěrem budou prezentovány v plénu.

Trvání

10 hodin

7.4. Od faktorů úspěchu na trhu k zákazníkovi – Rozvoj vlastní strategie

Cíl

Po analýze možností se jedná o to, aby účastníci našli svůj vlastní obchodní princip nebo zásadu a odpovídajícím způsobem její strategii rozvíjeli. Přitom by si účastníci měli vyzkoušet strategický proces jako nástroj, který jim následně poslouží i v budoucích situacích.

Obsah

Faktory úspěšnosti na trhu a významnější segmenty trhu

- Brainstorming se selekcí – vyhodnocení na kolik % je tento faktor významný
- Zredukování počtu faktorů úspěšnosti na 5 nebo 6 (mnoho vzájemných závislostí)
- Vyhodnocení analýzy trhu (3. den) vzhledem k faktorům úspěšnosti
- Zapojení nových faktorů úspěšnosti a nová redukce jejich celkového počtu
- Každý faktor úspěšnosti 1 až 3 ve směru úderu – postup vpřed – formulace strategie

Formulace cílů – 1. rok – následující roky

- Počet zákazníků – průměrný počet poradenských dnů – ceny – ukazatel obratu

Faktory úspěšnosti mediadora – osobní postoj

- Odlišení se od prototypu mediadora (2. den)
 - Přednosti a slabiny mediadora z hlediska nového posouzení

Metoda

Moderace prostřednictvím školitele ve skupinkách a diskuse

Trvání

6 hodin

7.5. Komunikace se zákazníky

Cíl

Účastníci by se měli v tomto úseku důvěrně obeznámit s možnostmi marketingové komunikace, aby mohli svůj produkt účinně prezentovat na veřejnosti. Zde bude nutné zapojit do školení odborníka, který je v oblasti marketingové komunikace specialistou.

Doporučení hrají v oblasti poradenství rozhodující úlohu. Protože zákazníci mohou posoudit kvalitu služeb mediátora až následně, jsou odkázáni na reference, certifikáty nebo úspěšně poskytované služby příbuzného charakteru. Účastníci se také musí propracovat k tomu, jak mají s problémem zacházet. Rovněž sem spadá problematika zacházení s námitkami nebo připomínkami zákazníků.

Obsah

Marketingová komunikace poskytuje informace

- všeobecné včetně doporučení a podpory
- pro konkrétní rozhodnutí
- reklamní spolu s odkazem na profesní organizace nebo informace v rámci GA
- jako informační balík Grundig Akademie a informace získané na školení během 1. – 4. dne

Komunikační prostředky

- Tiskové: prospekty – dopisní papíry a vizitky (s odpovídající image a CI)
- Dopisy a mailingové akce
- Nabídky a informační dopisy
- Inzerce
- Marketing po telefonu
- Webové stránky
- Mini Cdromy
- Fotografie a obrázky nebo grafické návrhy
- Společná reklama s partnery

Doporučení a reference

- Kvalitní příručky (existují již nejen pro mediátory), které by měly být vodítkem, rukověť a instruktážním návodem jak se vyhnout totálnímu hloupostem
- Certifikáty, vydávané institucemi či profesními organizacemi
- Reference – na počátku vycházejí z úspěšné činnosti konzultační a školitelské
- Rizika nezávislých poradců při nepoužití referencí
- Oborové registry, seznamy určené mediátorům

Akviziční činnost u nových zákazníků bez přímých referencí

- Získání zákazníků na základě spolupráce

Řešení připomínek nebo námitek zákazníků

- Použití metody Brainstormingu při jejich řešení

Metoda

První část bude v podstatě vedena formou prezentace s následnou diskusí nad obsahem. Při probírání jak postupovat při námítce zákazníka metodou Brainstormingu jsou potenciální námítky sehrány jako krátké role.

Trvání

6 hodin

7.6. Mediace jako produkt

Cíl

V tomto posledním dni by měly být veškeré poznatky výsledně shrnuty a účastníci by měli být připraveni systematicky zaujmout na trhu své místo jako poradci.

Obsah

Přehled produktů formou pyramidy či hierarchie

- Vstupní produkty
- Produkty dle cílových skupin
- Systémové řešení : u příbuzných produktů – kooperace s jinými konzultanty

Spolupráce za účelem možnosti nabídnout zákazníkům komplexní řešení

- V rámci jednoho projektu nabízet zákazníkům různé produkty (mediace a podnikové poradenství)
- Práce pro zákazníka v rámci jednoho pracovního úkolu společně s jiným subjektem, který poskytuje své služby, např. podnikovým poradcem
- Průřez určitými segmenty podnikového poradenství vlastními produkty za účelem získání zákazníka

Metoda

V tomto odstavci jsou využity všechny poznatky z předchozích dnů semináře. Proto je možné přistoupit k tomu, že účastníci jsou pomocí mediace vedeni k závěrečnému shrnutí.

Trvání

6 hodin

Literatura:

Altmann, Gerhard, Fiebiger, Heinrich, Müller, Rolf. *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Weinheim 1999.

Breidenbach, Stephan. *Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt*.

Comelli, Gerhard. *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München-Wien 1985.

Dulabaum, Nina L. *Mediation: Das ABC*. Weinheim 1998.

Fietkau, Hans Joachim. *Psychologie der Mediation: Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden in Umweltkonflikten*. Berlin 2000.

Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce M. *Das Harvard Konzept: Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln*. Frankfurt a.M. 1984.

Fisher, Roger, Ertel, Danny. *Arbeitsbuch verhandeln: So bereiten Sie sich schrittweise vor*. Frankfurt a.M. 1998.

Goldberg, Stephen B. u.a. *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, and other Processes*. Boston 1992.

Haft, Fritjof. *Verhandeln: Die Alternative zum Rechtsstreit*. München 1992.

Kroschel, Evelyn. *Die Weisheit des Erfolgs: Die Kunst mit natürlicher Autorität zu führen*. München 1996.

Moore, Christopher W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving conflict*. San Francisco 1996.

Redlich, Alexander. *Konflikt-Moderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten*. Hamburg 1997.

Slaikeu, Karl A. *Controlling the Costs of Conflict: How to Design a System for Your Organisation*. San Francisco 1998.

Slaikeu, Karl A. *When Push Comes to Shove: A Practical Guide to Mediating Disputes*. San Francisco 1998.

Thomann, Christoph. *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf*. Reinbek bei Hamburg 1998.

Ury, W., Brett, J., Goldberg, S.. *Konfliktmanagement: Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessensausgleich*. Frankfurt a.M. 1991.

Účast partnerů na projektu

Německo



Grundig Akademie pro hospodářství a techniku

v oblasti hospodářství Institut dalšího vzdělávání a škola technik, zaměřená na hospodářskou mediaci



RA Pieper-Sieben

Odborný zástupce o oboru pracovního práva, mediator a školitel



Lucent Technologies Newtork Systems GmbH

Podnik s mezinárodní působností v oblasti telekomunikací

Skotsko



Institut for International Policy Development (IIPD)

Poradenská firma se zahraniční působností

Česká republika



Comentas

Poradenská firma zaměřená na personální problematiku, organizační poradenství, nová media a zabezpečení, na rozšíření obchodní spolupráce českých a německých firem a pomoc při rozšiřování výroby z Německa do ČR.



Fortit

Fortit je obchodní firma s německým vlastníkem. Do Německa dodává svařované konstrukce, které slouží k výrobě speciálních vozidel