

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra Psychologie

Bakalářská práce

Mgr. Jan Jaroš

Vybrané psychologické aspekty mediace

Selected Psychological Aspects of Mediation

Praha, 2018

Vedoucí práce: PhDr. Eva Höschlová, Ph.D.

Poděkování

Těmito řádky bych se chtěl pokusit poděkovat PhDr. Evě Höschlové, Ph.D. za její pochopení pro sprint, přesně dávkovanou podporu, úžasnou zpětnou vazbu, jakož i za veškerou energii, čas a úsilí, které této práci věnovala.

Můj velký dík patří také raráškům za jejich pomoc v nejtěžších chvílích tvůrčí krize. Neboť, bez jejich přispění by tato práce zřejmě nikdy nevznikla.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 2. května 2018

.....
Jan Jaroš

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá popisem a analýzou psychologických aspektů přítomných v průběhu mediačního procesu, jakožto jedné z forem smírného řešení mezilidských konfliktů. Na mediaci je v práci nahlíženo jako na jednu z aplikovaných psychologických disciplín a za tímto účelem je s některými z nich jmenovitě komparována. Těžištěm práce je teoretická část popisující a analyzující vybrané psychologické aspekty mediace. Tato je v navazující praktické části doplněna o návrh výzkumného projektu, jenž čtenáře seznamuje s možností experimentálního ověření vlivu vybraných psychologických aspektů na mediační řízení. Cílem práce je nahlédnout mediaci coby aplikovanou psychologickou disciplínu a představit základní psychologické aspekty jež v rámci tohoto procesu probíhají a s nimiž musejí být praktikující odborníci obeznámeni.

Klíčová slova:

Mediace, vyjednávání, smír, konflikt

Abstract:

The bachelor thesis focuses on description and analysis of psychological aspects present in the mediation process which is recognized as a form of interpersonal conflict solution process. Mediation is described as one of the applied psychological disciplines and in this regard it is compared to some of traditional examples. The main part of the thesis consists of theoretical description and analysis of specific psychological aspects of mediation. The following part consists of a research project design, that proposes experimental verification of the psychological aspects influence on the mediation process. The objective of the thesis is to recognize mediation as an applied psychological discipline and to introduce the basic psychological aspects of the mediation process, that need to be acknowledged by the mediation professionals.

Keywords:

Mediation, negotiation, settlement, conflict

Obsah

1	Úvod	8
2	Mediace jako psychologická disciplína	10
2.1	Mediace a psychoterapie	11
2.2	Mediace a psychologické koučování	13
2.3	Mediace a krizová intervence	14
3	Vybrané psychologické aspekty konkrétních fází mediace	15
3.1	Zahájení mediace	16
3.1.1	Halo efekt	17
3.1.2	Buy in efekt	18
3.1.3	Efekt podobnosti	19
3.1.4	Priming	20
3.2	Získávání informací	21
3.2.1	Emoční zaplavení	22
3.2.2	Selektivní vnímání a paměť	23
3.3	Vzájemné naslouchání, porozumění zájmům a pozicím	24
3.3.1	Negativní zkreslení	25
3.3.2	Ego deplece	26
3.4	Hledání řešení	27
3.4.1	Konkurenční vybuzení	27
3.4.2	Vnímání férovosti a vlastního zájmu	28
3.4.3	Efekt kotvy	29
4	Návrh výzkumného projektu	31
4.1	Cíl výzkumu	31
4.2	Metody	32
4.2.1	Výzkumný design	32
4.2.2	Hypotézy	33

4.2.3	Výzkumný soubor	33
4.2.4	Procedura.....	34
4.3	Analýza dat.....	37
4.4	Diskuze.....	37
5	Závěr	40
	Seznam použité literatury	42

1 Úvod

Mediace. Definice uvedeného pojmu a tímto označovaného procesu existuje celá řada. Vzhledem k odbornému zaměření práce by se bezpochyby hodilo uvést definici Riskinovu (1996), Moorovu (2014), či případně definici od Kellyové (Kelly, 1988).

S přihlédnutím k českému mediačnímu kontextu, ve kterém tato práce vzniká, by určitě bylo záhodno užít též definice zákonné (Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů, 2012), jakož i některé z definic nemnoha tuzemských autorů, za všechny uvedme kupříkladu definici Šiškové (2012).

Při znalosti vyjmenovaných a mnoha dalších si však dovoluji žádnou z nich na tomto místě neuvést, vyčkat s definováním až do samotného závěru, a ponechat na čtenáři, aby si svou vlastní definici uvedeného pojmu a procesu vytvořil v průběhu četby této práce sám. Je mou ambicí v mezích bakalářské práce poskytnout čtenáři základní přehled o vybraných psychologických aspektech přítomných v procesu označovaném jako mediace, a bylo by při znalosti fungování lidské psychiky nezodpovědné dopustit se již na prvních řádcích této práce kritické chyby a ukotvit čtenáře toliko na jedné z definic mimořádně bohatého mezilidského procesu, kterým proces mediace bezpochyby je.

Uvedeného cíle, tedy systematického představení vybraných psychologických aspektů přítomných v mediačním procesu, bude dosaženo v postupně provázaných krocích.

Úvodním krokem bude v první kapitole vymezení mediace v rámci aplikovaných psychologických disciplín. Protože však doposud žádné komplexní zařazení mediace do psychologie neexistuje, bude tohoto dosaženo za pomoci komparace s jinými, navýsost psychologickými disciplínami, kterými jsou terapie, koučování, či krizová intervence.

Vzhledem k limitaci dané charakterem bakalářské práce pak po stručném seznámení přejde čtenář bez dalšího k meritu věci a v kapitole druhé se postupně dozví o vybraných psychologických aspektech, které se v mediaci objevují. Systematika tohoto postupného představování byla zvolena dle obecně známých a navazujících fází mediačního řízení, kdy s každou další fází bude čtenář konfrontován s novými psychologickými fenomény vyskytujícími se zpravidla v dané části mediačního procesu.

Poslední obsahově významnou kapitolu pak tvoří kapitola třetí, v níž bude představen návrh výzkumného projektu navazující na dosavadní literární část. Cílem tohoto kroku

je rozvinout předchozí teoretické závěry a tyto podpořit koncepcí realizovatelného experimentu. Protože však mediace je procesem mimořádně komplexním a co do psychologických aspektů bohatým, bude za účelem možnosti jeho realizace vybrán pro experiment toliko výsek v teoretické části zmíněných psychologických aspektů.

Konečně, v samotném závěru práce nalezne čtenář prostor pro zhodnocení své definice mediačního řízení ve srovnání s oficiálními charakteristikami tohoto pojmu, ale též s definicí mou vlastní, v níž se pokusím předmětný proces vymezit s přihlédnutím ke všemu, co bude v práci řečeno. Pakliže na tomto místě bude čtenář vybaven kritickým a psychologickou stránku neopomíjejícím pohledem na obsah mediačního řízení, budu svou práci považovat za řádně splněnou.

2 Mediace jako psychologická disciplína

Mediace je v českém kontextu stále novou disciplínou, čemuž odpovídá spíše malý zájem o tuto oblast ze strany odborné i laické veřejnosti. Pokud jde o psychologické zařazení mediace, zůstává záhadou, jak může být tento obor psychologickou veřejností prakticky ignorován. Ostatně, tomuto postoji odpovídá i skutečnost, že mediace není v rámci aplikovaných psychologických disciplín v zásadě vůbec registrována (Plháková, 2005). A stejně jako tomu je na poli odborné literatury, není pak v tuzemsku mediaci věnována v zásadě žádná pozornost ani na poli odborných vysokoškolských prací. Těch několik málo publikací, které se tématem mediace v české kotlině zabývají, nahlíží pak tento proces perspektivou svých autorů, tedy především perspektivou právníků, sociologů a sociálních pracovníků.

Existující literatura chápe mediaci především dvěma způsoby. Prvně jako proces řešení sporů, během kterého jsou užívány jakési komunikační až psychologické techniky, které jsou však popisovány jen velmi povrchně, bez hlubší znalosti psychologických principů, na kterých jsou založeny. Takový postup v konečném důsledku omezuje mediační proces na pouhé řemeslné vršení jednotlivých technik na konkrétní situace, jehož efektivita je už z podstaty věci limitována. Šišková (2016) například hovoří o takzvaném mediátorském jazyku, kterému se mediátor musí naučit, aby jeho slova hladila. Druhým dominantním pohledem na mediaci je pohled právní. Tato literatura pak mediaci popisuje především jako administrativní, zákonem upravený proces, v němž strany při náležitém absolvování zákonem předepsaných postupů dojdou úspěšně cíle v podobě mediační dohody, obvykle za pomoci mediátora s právním vzděláním, jenž ve výsledku toliko nahrazuje roli soudce (Brzobohatý, Poláková & Horáček, 2016).

Oba uvedené postupy sice hovoří o mediaci, nicméně bez rozeznání psychologických aspektů přítomných v tomto procesu, jsou nutně velmi vzdáleny tomu, o co v mediaci skutečně jde. A sice o každého člověka jako individuální osobnost, o komunikaci, emoce, naděje, očekávání, hodnocení, obavy a vztah.

A protože doposud nebyla mediace v rámci aplikovaných psychologických disciplín jakkoli komplexně zařazena, snaží se o dosažení tohoto cíle první kapitola práce. Způsob, který byl k dosažení vytyčeného cíle zvolen, je komparace jednotlivých aspektů mediačního řízení s charakteristikami některých navýsost psychologických disciplín.

2.1 Mediace a psychoterapie

Při využití základní psychologické metody, pozorování, lze nepochybně dojít k závěru, že zde existuje určitá podobnost mezi mediací a psychoterapií. Budeme-li pro zjednodušení užívat příkladu párové terapie a klasické rodinné mediace, nezaujatý pozorovatel by v obou případech obvykle sledoval trojici dospělých jedinců, kteří spolu po určitou dobu střídavě hovoří. Tématem hovoru je osobní život, lépe vztah dvou diskutujících a během hovoru lze často pozorovat relativně výrazné projevy emocí. Třetí debatující do diskuze nepravidelně zasahuje, komentuje řečené a přináší do diskuze vlastní díl sociální interakce.

A přestože jsou si v některých aspektech velmi podobné, je nutné od sebe mediaci a psychoterapii odlišovat. Alespoň k tomuto závěru dospěla Kelly (1983) při srovnání rodinné mediace a psychoterapie. Mediací autorka rozumí na cíl orientovaný proces, během kterého mediátor aktivně využívá intervenčních technik pro práci s emocemi klientů. Zároveň ale podotýká, že přestože emoce klientů nejsou z procesu mediace vyloučeny, nehrají v něm hlavní roli a mediátor s nimi na rozdíl od terapeuta pracuje pouze v tom rozsahu, ve kterém je to nezbytné a prospěšné pro dosažení primárního cíle mediace, dohody mezi účastníky. Dále pak autorka rozbíjí mediační proces do dílčích aspektů a na těchto demonstruje podobnosti a odlišnosti mezi terapií a mediací. Kelly (1983) nezpochybňuje, že úspěšná mediace může mít pro zúčastněné vysoce terapeutický účinek, nicméně upozorňuje, že ten není primárním cílem mediace. Tímto zůstává toliko dosažení oboustranně přijatelné dohody.

Obdobným způsobem popisuje vztah mediace a terapie Holá (2012), když oba procesy označuje v několika dimenzích za paralelní, a přesto ve výsledku odlišné. Odlišnosti nachází (i) v délce obou procesů, když mediaci považuje za časově omezenější, (ii) ve vyšší strukturovanosti mediace, (iii) v aktivnější roli intervenujícího mediátora, (iv) v cílem podmíněné práci s emocemi, (v) v povrchnějším vztahu klient-intervenující, (vi) v na budoucnost zaměřené orientaci mediace, a v dalších několika dimenzích jako jsou povaha procesů, údaje o klientovi, terapeutické účinky, či role důvěry. Ve svém chápání mediace pak Holá (2012) uzavírá, že oba procesy mají společný základ, kterým je snaha pomoci člověku a jeho osobním vztahům, nicméně cíle obou procesů jsou odlišné. Ve vztahu k psychologické perspektivě mediace je pak nanejvýš pozoruhodný závěr celého srovnání, v němž autorka hovoří o vyšší náročnosti výkonu mediace pro mediátora s terapeutickými kořeny, pro kterého role mediátora může být výrazně stresující. K takovému závěru dochází Holá (2012) s přihlédnutím ke skutečnosti, že mediátor konstantně jedná s konfliktem,

zuřivostí, odporem a nepřátelstvím, přičemž nepřetržitá konfrontace s takovými emocemi může být pro terapeuticky vzdělaného mediátora výrazně namáhavější a stresující.

Z podobné metodiky strukturovaného srovnání vychází také Gabel (2003), když porovnává mediaci a psychoterapii v šesti základních doménách. Svou výchozí myšlenku však posunuje o kus dále, když uvažuje o širokém spektru více než sta terapeutických přístupů, jakož i o výrazných rozdílech v základních mediačních školách. V tomto kontextu považuje autor za nesmyslné srovnávat kupříkladu psychoanalyticky orientovanou terapii s evaluativní mediací (hodnotící, na právní a administrativní aspekty zaměřený model), když tyto dva přístupy nemají v zásadě nic společného. Na druhou stranu, u mediace transformativní (nedirektivní, podpůrný a na zájmy stran zaměřený model) a párové terapie nachází Gabel (2003) až na několik odlišností signifikantní množství totožných znaků. Konečně tím jediným rozdílným znakem, který se liší v tomto stejně jako ve všech ostatních případech, je dle Gabelova (2003) přesvědčení vzdělání a výcvik profesionálů obou profesí. Zatímco v psychoterapii je běžně vyžadováno minimálně vysokoškolské vzdělání a odpovídající výcvik, v mediaci nejsou buď kvalifikační požadavky žádné, nebo jsou výrazně nižší. Gabel (2003) ve svém srovnání pracuje se současnými terapeutickými přístupy (například tzv. krátká na cíl orientovaná terapie) a dochází k závěru, že v důsledku kořatosti obou oborů můžeme hovořit o jejich výrazné podobnosti i odlišnosti, a záleží vždy jen na tom, ze kterého konce spektra každý z porovnávaných přístupů vybereme a jaké srovnávací kritérium zvolíme.

Pokud bychom se tedy v závěru této podkapitoly vrátili k příkladu užitému v jejím úvodu, musíme konstatovat, že nezávislý pozorovatel by to měl velmi obtížné. Bylo by zajímavé si poslechnout jeho interpretaci toho, co viděl, neboť ani odborná veřejnost v této otázce nemá, zdá se, jasno. Minimum, na kterém se všichni shodnou, je takové, že mediace může mít pozitivní psychoterapeutický efekt (Hoffman, 2013). Zda je však například terapeutické vzdělání pro mediátora výhodou, už tak jasné není.

Zatímco Hoffman (2013) je i s ohledem na přínosy nového psychologického proudu pozitivní psychologie zastáncem terapeutického vzdělání, nebo alespoň psychologického tréninku mediátorů, ze závěrů Holé (2012) lze dovodit přesný opak. V takovém kontextu je pak zajímavý Gabelův (2003) názor upozorňující na reálnou nesrovnatelnost vzdělání terapeutů a mediátorů, a bezpochyby zásadní je také Kellyin (1983) poznatek, že mediace je stále nová a nevyhraněná disciplína, a její vymezení vůči tradičním oborům, k nimž autorka řadí i psychoterapii, je pro ni v tuto fázi jejího vývoje důležité.

2.2 Mediace a psychologické koučování

Původ moderního koučování je připisován Gallweyovi (2010) a Whitmorovi (2005), kteří světu představili přístup Inner Game, metodu GROW, a na těchto založili techniku systematického uvolňování lidského potenciálu prostřednictvím podpory, naslouchání a podnětných otázek neboli koučování.

Stejně jako řada dalších objevů v dějinách lidstva měl i koučink být objeven díky šťastné náhodě. Traduje se, že tento přístup pochází ze sportu a narodil se tehdy, když sportovce jednoho odvětví musel kvůli nedostatku personálu na čas převzít trenér odlišného sportu. A protože tento nový trenér nebyl v nové oblasti expertem, nezbylo mu než bedlivě své svěřence pozorovat a zvědavými otázkami v podstatě rozvíjet jejich kompetence. Poté, co se zjistilo, že svěřenci pod novým koučem zvýšili svou výkonnost podstatně více než s předchozím vedením, koučink byl na světě. Neboli, jak říká Parma (2006, s. 25): „*Hloupoučký příběh, vhodný pro úspěšnou knížku o koučování.*“, který ale skutečně vystihuje princip koučování, při němž se namísto prosazování vlastního expertního názoru snažíme šikovnými otázkami a dalšími metodami vést své klienty k rozvoji jejich vlastních kompetencí a expertízy v oboru (Parma, 2006).

Pokud jde o vztah mediace a koučování, není tomuto na poli odborné literatury věnována v zásadě žádná významná pozornost. Výjimku tvoří Holá et al. (2013), která při srovnání společných a rozdílných znaků obou přístupů dochází k závěru, že koučink může být vhodným doplňkem vzdělání mediátorů, když rozvíjí mnohé dovednosti nezbytné pro řádný průběh mediace. Kladně je hodnocen především nezaufatý a neposuzující přístup kouče zaměřený do budoucnosti a na pozitivní způsoby řešení. Autorka vyzdvihuje některé koučovací techniky jako například cirkulární dotazování, pro které nachází prostor též v mediaci. Na druhé straně věnuje Holá et al. (2013) významnou pozornost zásadním rozdílům mezi oběma přístupy, počínaje legislativní úpravou, délkou jednotlivých setkání, rolí intervenujícího, či dokonce převažujícím emočním naladěním obou procesů.

Pro jakékoli porovnání koučování s jinými disciplínami je pak bezpochyby vhodné rozlišovat mezi koučovacím přístupem a profesionálním koučováním. Zatímco koučovací přístup může ve své praxi využívat dle svého uvážení každý, pro výkon koučování jako profese by měl dotyčný kouč splňovat nezbytné akreditační standardy (Parma, 2006). Koučovací přístup tedy bezpochyby může být v mediaci využit, jak ostatně již naznačuje Holá et al. (2013),

nakolik jsou však profesionální koučink a mediace provázané lze prozatím, vzhledem k omezenému množství relevantních zdrojů, jen velmi obtížně odhadovat.

2.3 Mediace a krizová intervence

Odborná práce s lidmi, kteří se ocitli v krizi, jenž spočívá v aktivním a rychlém zásahu profesionála. Adresátem této služby může být kdokoli, přičemž odborně provedený zásah má kromě jiného též významný preventivní potenciál. Takto hovoří o krizové intervenci Vodáčková et al. (2002).

Charakteristické pro zásah krizového intervenanta je také to, že obvykle probíhá v systematických krocích, kdy Vodáčková et al. (2002) hovoří o (i) fázi přípravy na konzultaci, během které se odborník zaměřuje na základní potřeby klientů, (ii) fázi úvodní, během které je nutno navodit kromě pracovního kontaktu též atmosféru důvěry a bezpečí, (iii) fázi mapování a orientace v situaci klientů, či (iv) fázi závěru rozhovoru a dosažení dohody.

Typickou pro krizovou intervenci je i skutečnost, že při ní velmi často dochází k cílené práci intervenanta s výraznými emocemi klientů, ať se již jedná o pláč, stavy strachu a úzkosti, hněv, vztek, či paniku (Špatenková et al., 2011; Vodáčková et al., 2002).

Konečně, vše výše uvedené probíhá při uplatnění klasických intervenčních technik, mezi které patří například (i) techniky aktivního naslouchání, (ii) techniky identifikace zakázky a očekávání klienta, či (iii) techniky cirkulárního dotazování (Špatenková et al., 2011).

Vodáčková et al. (2002) s kolegy kromě jiného detailně rozebírá představené fáze intervenčního procesu, doporučuje nejlepší postupy pro práci s emocemi klientů, ale též vymezuje krizovou intervenci vůči psychoterapii. Zvláštní kapitolu pak autoři věnují intervenci párové, manželské a skupinové.

Bowling s Hoffmanem (2003) pro změnu věnují celou kapitolu své knihy o mediaci dovednosti mediátora pracovat se slzami klientů. Obecně se práci s emocemi klientů věnují v zásadě i všichni ostatní autoři mediační literatury. Samozřejmě nelze opomenout, že někteří tak činí velmi odlišně, a tak zatímco Brzobohatý et al. (2016) doporučuje spíše chladný až direktivní přístup k emocím klienta, Bowling s Hoffmanem (2003) naopak doporučují pracovat s emocemi klientů obezřetně a spíše ve smyslu popsáném v literatuře věnované krizové intervenci.

Stejně tak se všichni autoři mediační literatury shodnou na členění tohoto procesu do určitých fází (v detailu pojednáno o fázích mediace níže), přičemž tyto fáze nejsou v mnohém nepodobné základnímu členění krizové intervence, jak jej uvádí Vodáčková et al. (2002).

Obdobně je tomu i v případě technik užívaných v obou srovnávaných disciplínách, které se v řadě instancí shodují.

Samozřejmě se v případě mediace a krizové intervence nejedná o totožné procesy. Krizová intervence je bezpochyby kratší a představuje v zásadě jiný druh služby apriorně zaměřený na odlišnou klientelu. Nicméně, i mediace nemusí být vždy příliš dlouhá a podobností v postupech, technikách a koncepcích lze, jak plyne i z výše uvedeného, najít mezi oběma disciplínami nemálo.

3 Vybrané psychologické aspekty konkrétních fází mediace

Námluvy životních partnerů, rodičovství, sousedské vztahy, obchodní transakce, či vztahy mezinárodní. Všechny tyto a mnohé další příklady mezilidské interakce mají to společné, že obvykle probíhají v určitých obecně přijímaných vzorcích chování a fázích vývoje. Nejinak tomu je v mediaci, kde se setkávají obvykle rozkmitované strany, každá s jasnou představou o řešení, s nímž chce od mediačního stolu co nejdříve odcházet. Odpovědností mediátora pak je provést účastníky mediace všemi osvědčenými fázemi mediačního procesu a umožnit jim tímto způsobem najít to nejvhodnější řešení jejich sporné situace (Moore, 2014).

Mou odpovědností je, představit čtenáři vybrané psychologické aspekty mediačního procesu, a jako nejefektivnější způsob, jak tohoto cíle dosáhnout, se nabízí být nápodoba práce mediátora. Dovolím si tedy čtenáře provést relevantními fázemi mediačního řízení a při zastávce v každé z nich jej seznámit se zdejšími psychologickými fenomény.

Mediační řízení se rozpadá do několika základních fází (Hoffman, 2013; Moore, 2014), v jejichž průběhu všichni účastníci mediace činí důležité kroky pro konečné dosažení smírné dohody. Takto účastníci společně s mediátorem projdou úvodní fází mediace označovanou jako (i) zahájení mediace; po jejím úspěšném zvládnutí naváže fáze druhou (ii) získávání informací; následuje fáze třetí (iii) vzájemné naslouchání; a čtvrtá (iv) hledání řešení. Mediační proces pak uzavírá poslední pátá fáze (v) sepsání dohody (Hoffman, 2013; Moore, 2014; Šišková, 2012),

kteře vřak pro její a priori formální charakter a rozsahovou limitaci této práce nebude věnován zvláštní prostor.

S postupující stránkami bude čtenář v každé z uvedených fázích seznámen se základními psychologickými aspekty, jakož i technikami, které se mediátorům při práci s nimi nabízejí. Určité aspekty (např. negativní zkreslení) se samozřejmě vyskytují hned v několika nebo všech fázích mediace zároveň, nicméně pro přehlednost jsou vybrané aspekty zmíněny vždy jen v jedné fázi a dále nejsou opakovány.

3.1 Zahájení mediace

Okamžik vůbec prvního setkání účastníků mediace u společného stolu, jehož průběh má zásadní vliv pro úspěšnost veřkerého navazujícího dění (Hoffman, 2013). Obecně mezi autory panuje shoda na dílčích cílech, kterých je nutno v této části mediačního jednání dosáhnout (Brzobohatý et al., 2016; Hoffman, 2013; Moore, 2014; Potočková, 2013; Šišková, 2012), nicméně mezi tuzemským a zahraničním přístupem k těmto cílům je cítit znatelný rozdíl.

A tak zatímco česká literatura směřuje především k formálnímu, téměř až mechanickému plnění dílčích úkolů v podobě (i) přípravy mediačního prostoru, (ii) představení mediátora a pravidel mediačního procesu (Potočková, 2013), (iii) vytvoření pocitu vzájemné důvěry a nastolení pozitivního ovzduší (Šišková, 2012), kdy v administrativním stylu jde tuzemská nauka dokonce až tak daleko, že čtenáři doporučuje doslovné příklady úvodního slova mediátora (Potočková, 2013; Šišková, 2012), zahraniční literatura jde směrem spíše opačným.

Hoffman (2013) i Moore (2014) samozřejmě kladou odpovídající důraz na systematické a detailní rozpracování veřkerých dílčích úkolů této fáze mediace, nicméně činí tak s ohledem na individuální kompetence mediátora a psychické rozpoložení účastníků se stran.

Hoffman (2013) tento přístup malebně přirovnává k práci hrnčírského mistra, který předtím, než vůbec započne z kousku hlíny tvarovat nejrůznější předměty, musí věnovat dostatečné množství času, trpělivosti a energie vyvážení hrnčírského kruhu, jakož i keramické hlíně, která je v dané chvíli pouhým kusem beztvaré hmoty bez duše. Zkušený hrnčír celý proces zvládá během pár chvil a postupuje už spíše intuitivně nežli podle přesně daného postupu. Na druhou stranu, pokud se i nejkzkušenější mistr pokusí vytvarovat vázu, aniž by vycentroval kruh a věnoval několik rychlých pohybů keramické hlíně, bude se po celou dobu

své práce potýkat s nerovnostmi, komplikacemi a s největší pravděpodobností skončí jeho úsilí v troskách.

Ambicí této práce je k uvedenému příběhu doplnit, že při všech fázích své práce by si mistr hrnčír měl být vědom též některých psychických aspektů, jež se odehrávají na pozadí hrnčírského kruhu. Mezi ty nejzásadnější v úvodní fázi mediace patří následující.

3.1.1 Halo efekt

Přísloví „šaty dělají člověka“ platí v životě i v mediaci. První dojem, který mediátor získá o svých klientech, může velmi výrazně ovlivnit, jakým způsobem bude nadále vnímat a hodnotit jejich jednotlivé vlastnosti a kvality. A totéž platí i opačným směrem.

Psychologie tento efekt rozeznává od 20. let minulého století pod označením Halo efekt, kdy jej poprvé popsal Thorndike (1920). Od této doby byl mimořádný význam jedné ze základních chyb v sociální percepci mnohokrát potvrzen a nadále rozpracován.

V rámci mezilidských vztahů se Halo efektu jednoduše nelze vyvarovat. V okamžiku, kdy přicházíme do kontaktu s nám dosud neznámou osobou, ji bezděčně hodnotíme a na základě tohoto soudu posléze uvažujeme o všech jejích vlastnostech a projevech chování (Cialdini, 2012).

Významným prvkem, který ve velké části případů vytváří náš první dojem o druhém člověku, je jeho vzhled, přesněji jeho fyzická atraktivita (Cialdini, 2012). Vidíme-li atraktivní tvář, máme sklon usuzovat o vlastnostech daného člověka a priori v pozitivních hodnotách (Olsen & Marshuetz, 2005) a takovému člověku přisuzujeme chvályhodné vlastnosti jako talent, čestnost a inteligenci (Cialdini, 2012).

Ve vztahu k mediačnímu řízení se hodí upozornit, že Halo efekt a jeho důsledky se ve velké míře uplatňují též před soudem. Ukázkovým případem jsou v tomto kontextu americké porotní soudy, kde poroty složené z prostých občanů rozhodují o vině a nevině obžalovaného dle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Nicméně i toto rozhodování se neobejde bez působení nejrůznějších psychologických efektů, což může mít pro souzeného zcela zásadní dopad. Již v 70. letech minulého století bylo experimentálně prokázáno, že pokud obžalovaný vypadá lépe než jeho oběť, je porotou stanovena částka odškodného v průměru signifikantně nižší, nežli v opačném případě. A tak zatímco v případě neatraktivní oběti byl obviněný odsouzen k průměrné výši odškodného v částce 5 623 dolarů, v případě atraktivnější oběti si tato přišla v průměru na částku téměř dvojnásobnou, a sice 10 051 dolarů (Kulka & Kessler, 1978).

Halo efektu se nelze vyhnout. Tímto působené chyby v rámci sociální interakce se a priori dopouštíme všichni. Nicméně pokud si tohoto psychologického fenoménu je mediátor vědom, může díky intenzivní sebereflexi dopad tohoto jevu na mediační řízení zmírnit, ne-li zcela redukovat (Hoffman & Wolman, 2013).

3.1.2 Buy in efekt

V rámci vytváření mediačního kontraktu jsou pro zdárný průběh navazujících částí dle Hoffmana (2013) esenciální dvě na první pohled jednoduché otázky. První z otázek směřuje do oblasti ujistění a obav klientů. Mediátor by se měl po úvodním představení mediace klientů vždy dotázat, zda potřebují něco říct, mají nějaké obavy, či se potřebují na něco zeptat. Po uplynutí dostatečného času k vyjádření, případně po vypořádání všech obav a poskytnutí dostatečného ujistění, následuje druhá klíčová otázka mediátora, respektive jeho požadavek na vyjádření souhlasu se stanovenými pravidly mediace. Hoffman (2013) hovoří o tzv. Buy in efektu založeném na psychologickém principu konzistence jednání. Mediátor by k dosažení nejlepšího výsledku tohoto efektu měl po položení otázky navázat s každým z klientů oční kontakt a vyčkat jeho explicitně projeveného souhlasu (Hoffman, 2013).

To, o čem Hoffman (2013) hovoří, nazývá Cialdini (2012) principem stálosti. Dle toho nás naše dřívější rozhodnutí a závazky, byť jakkoli nepatrné, nutí chovat se v souladu s těmito dříve učiněnými rozhodnutími. Cialdini (2012) demonstruje funkčnost tohoto principu na řadě konkrétních výzkumů a uvažuje o možnosti jeho využití jakožto techniky vyjednávání a ovlivňování druhých. Pozoruhodným je například výzkum z dílny Moriartyho (1975), dle kterého stoupala ochota zcela cizích lidí hlídat a aktivně bránit experimentátorem během koupele na pláži odložené věci o celých 75 % poté, co tito cizí lidé byli o pohlídání věci požádáni, a sami se k této drobné službě bez váhání zavázali. Řada z nich pak neváhala se za zlodějem (dalším z experimentátorů) rozeběhnout, fyzicky mu v krádeži bránit a ukradené věci mu dokonce vytrhnout z rukou.

Pakliže v mediaci s psychologickým aspektem stálosti aktivně pracujeme, nabízí se otázka, zda by nebylo vhodné pracovat s ním v jeho nejefektivnější podobě, jak byl původně objeven a pojmenován psychology Freedmanem a Fraserem (1966), velmi efektivně využíván čínskými vojáky během Korejské války (Segal, 1954), a jak je dodnes aplikován řadou tzv. pyramidových společností (Cialdini, 2012). Touto nejefektivnější podobou efektu stálosti je dobrovolné převzetí závazku v písemné podobě, resp. učinění tohoto závazku písemnou formou (Cialdini, 2012). Pakliže by mediátoři v rámci utváření kontraktu užívali určitou

techniku, kdy by pravidla mediace spoluvytvářeli, a především sepisovali sami klienti, měl by takový postup vést, v souladu s výše uvedeným, k největší míře efektivity, co do dodržování ujednaných pravidel ze strany klientů.

Ostatně, Hoffman (2013) navrhuje využít principu stálosti kupříkladu tím způsobem, že si mediátor při úvodním setkání vymíní od klientů souhlasné prohlášení, závazek, že mediátor může nadále počítat s tím, že klienti budou k jednání přistupovat s otevřenou myslí a snahou vidět sporné body z perspektivy druhé strany. Využije-li takto mediátor principu stálosti, může poměrně jednoduše ovlivnit další způsob jednání svých klientů.

3.1.3 Efekt podobnosti

Stejně jako v případě dalších psychologických aspektů přítomných mediačnímu řízení, též efekt podobnosti může být dobrý sluha, ale špatný pán.

V zásadě není ani natolik podstatné, v čem se ona podobnost mezi lidmi ukrývá, nýbrž je pro ovlivnění lidského jednání důležité, že zde určitá podobnost je a je zúčastněným stranám známá. Ať se jedná o shodu jmen (Garner, 2005), podobné oblečení (Emswiller, Deaux & Willits, 1971), či datum narození (Burger, Messian, Patel, del Prado & Anderson, 2004), jakákoli podobnost s druhým člověkem nás výrazně ovlivňuje v tom, jak se vůči tomuto člověku chováme a také jak o něm smýšlíme (Cialdini 2012).

Hoffman (2013) radí tohoto efektu využít při navázání dobré vazby mezi mediátorem a klienty. Podobně jako se v některých kurzech prodejci učí přizpůsobovat se svým zákazníkům a poukazovat na zřejmé i smyšlené podobnosti, měli by dle Hoffmana (2013) též mediátoři využít skutečnosti, že společně se svými klienty pocházejí ze stejného města, chodili do téže školy, nebo sdílejí křestní jméno.

Na druhou stranu, mediátoři si musí být fungování efektu podobnosti vědomi, užívat jej obezřetně a dbát přitom na zachování své nestrannosti a neutrality. Pro ilustraci takového přístupu uvádí Hoffman (2013) příklad z mediační praxe, kdy během rozvodové mediace navázal mediátor s rozvádějícím se manželem dobrou vazbu prostřednictvím totožnosti maturitního ročníku střední školy. Vědom si však síly efektu podobnosti, dal si mediátor velmi záležet, aby obdobně silnou vazbu navázal také se svou klientkou, rozvádějící se manželkou a profesionální umělkyní. Pro tyto účely mediátor zcela vědomě zmínil svou velkou zálibu v umění a jednoleté studiu umělecké školy, díky čemuž s klientkou navázal obdobně dobrý vztah a vyrovnal předtím kvalitně založený vztah s klientem.

Závěrem nezbyvá než souhlasit s Wisemanem (2011), totiž že bez ohledu na to, zda jde o podobné oblečení, zlovyky, osobnostní rysy nebo neverbální projevy, máme jednoduše rádi lidi, kteří jsou jako my, a ti na nás působí mnohem přesvědčivěji než ostatní. Této skutečnosti lze v rámci mediálního řízení bezpochyby využít ve prospěch klientů, nicméně předpokladem takového efektivního využití je znalost tohoto jevu a vědomé rozhodnutí mediátora s tímto aktivně pracovat. V opačném případě, může být mediátorovi jeden z nesvářených klientů „bezdůvodně“ sympatičtější, což může negativně ovlivnit mediátorovu neutralitu a v konečném důsledku celou mediaci.

3.1.4 Priming

Prostředí, které nás obklopuje, nás bezpochyby ovlivňuje. Zásadní otázkou zůstává, jak moc, a do jaké míry se toto ovlivnění odehrává na vědomé, a naopak na nevědomé úrovni. A především, zda se toho dá v mediaci nějak využít.

Mnoho vědeckých studií vychází z předpokladu, že prvotní stimul a jeho zpracování vedou k ovlivnění naší reakce na stimul pozdější. Tento fenomén se v psychologii označuje jako priming a posledních čtyřicet let výzkumů na poli společenských věd vygenerovalo v této oblasti více než 12 000 článků (Janiszewski & Wyer, 2014).

Ariely (2012) efekt primingu působící například ve školním prostředí shrnuje tak, že pokud studentům v průběhu testu v nejrůznější podobě připomenete jejich morální zásady, významně to ovlivní, jak moc, resp. málo při daném testu podvádějí. V experimentech dokládajících uvedený závěr pak v zásadě nebylo rozdílu, zda studentům byly jejich morální zásady připomenuty odkazem na desatero přikázání, či etický kodex univerzity (který ve skutečnosti ani neexistoval). Samo upozornění na jejich obecně vžitě morální zásady mělo za následek významné snížení četnosti podvádějících studentů (Mazar, Amir & Ariely, 2008). Jinými slovy, vystavení studentů určitému prvotnímu stimulu (zvědomení morálních zásad), mělo signifikantní vliv na jejich reakci ve vztahu ke stimulu pozdějšímu (četnost podvádění v testu).

Tuzemská relevantní literatura s efektem primingu v zásadě nepracuje. Šišková (2012) sice například detailně popisuje úvodní slovo mediátora, které by mělo u klientů vzbudit pocit vzájemné důvěry, nastolit pozitivní ovzduší a vymezit základní pravidla mediace, nicméně tímto obecným poučením výklad končí a imanentně přítomnými psychologickými fenomény se autorka nikterak nezabývá.

Obdobná situace se opakuje v přístupu Potočkové (2013), jakož i dalších autorů (Brzobohatý et al., 2016). Ve všech tuzemských pramenech je sice důležitost úvodního projevu mediátora odpovídajícím způsobem reflektována, přítomný efekt primingu však není explicitně pojmenován a nelze tak ani předpokládat, že si ho autoři, čtenáři a praktikující mediátoři jsou vědomí a aktivně s ním pracují.

Opačný přístup volí Hoffman (2013), který otevřeně navrhuje primingu při mediaci využít. S odkazem na některé z nejznámějších psychologických studií (Bargh, Chen & Burrows, 1996) a při vědomí všech limitů tohoto efektu, se Hoffman (2013) jednoznačně kloní k závěru, že by bylo nešťastné primingu vědomě nevyužít, pokud by to byl i jen nepatrně mohlo klientům při hledání smírného řešení pomoci. Mezi příklady praktické aplikace Hoffman (2013) uvádí vědomě pozitivní formulování úvodní řeči mediátora, začlenění některých klíčových slov, či dokonce pojmenování konferenčních místností po známých světových mírotvorcích (Hoffman & Wolman, 2013).

Vycházeje z uvedených příkladů si lze představit nejrůznější způsoby využití efektu primingu v každodenním procesu mediace. Nicméně, budou-li mediátoři tohoto efektu užívat, měli by tak činit vědomě a při znalosti relevantních psychologických studií. Kupříkladu se lze poučit z dalších výzkumů od Shuové, Mazarové, Ginové, Bazermana & Arielyho (2011), které ukazují, že i prosté přemístění podpisového řádu z konce formuláře na jeho začátek spolu s jednoduchým prohlášením o pravdivosti údajů, může být důvodem pro signifikantní změnu v chování respondentů takového formuláře.

3.2 Získávání informací

Poté, co mediátor promluví o průběhu a pravidlech mediace, předává slovo účastníkům mediačního řízení. Nyní je na každém z nich, aby mediátora seznámil s důvody, které v konečném důsledku vedly až k danému mediačnímu setkání.

Úkolem mediátora v této fázi mediačního procesu je účastníkům bedlivě naslouchat, a ve vyprávěných příbězích identifikovat skutečné důvody, které strany dovedly až k projednávanému sporu. Aby toho dosáhl, užívá mediátor v této části mediace techniky aktivního naslouchání a přerámování (Hoffman, 2013; Šišková, 2012), neboli techniky jinak běžné v aplikovaných psychologických disciplínách krizové intervence (Špatenková et al., 2011), a koučování (Parma, 2006; Vokáčová, 2013).

Člověk je zvyklý vyprávět svůj život v příbězích a stejně tak jsme zvyklí popisovat i námi prožité nesnáze a pocity křivd. Je úkolem mediátora být si této skutečnosti vědom a umět toho využít (Hoffman, 2013). Stejně jako je jeho povinností být si vědom dalších níže popsaných psychologických aspektů mediace a být schopen využít i těch, nebo alespoň svou neznalostí svým klientům neškodit.

3.2.1 Emoční zaplavení

Zrychlený srdeční rytmus, zvýšený krevní tlak, zaplavení adrenalinem spouštějící bazální živočišnou reakci na ohrožení. Takové jsou somatické projevy emocionálního stavu člověka v situaci, kterou Gottman (2011) označuje jako zaplavení. Na základě dlouholetých výzkumů komunikace manželských párů (Gottman, 1993; Gottman & Krokoff, 1989; Gottman, Coan, Carrere & Swanson, 1998) formuloval Gottman (2015) několik základních faktorů, dle kterých na základě analýzy patnáctiminutového rozhovoru mezi manžely s vysokou mírou úspěšnosti předpovídá, zda se daný pár v budoucnu rozvede, či nikoli.

Jedním z těchto faktorů je tzv. zaplavení, při kterém jeden z partnerů prožívá těžký fyzický stres jako reakci na emocionálně náročnou situaci, ve které se nachází v důsledku náhlého a intenzivního emočního útoku druhého z partnerů. Neschopen jiného zpracování kritiky, pohrdání a dalších negativních zážitků, ocitá se druhý z partnerů ve stavu mimořádného psychického a fyzického vypětí. V důsledku této situace se pak v člověku spouští hluboce zakořeněná reakce na ohrožení, při níž jsou potlačeny vyšší schopnosti běžného zpracování informací, kreativita a humor, a namísto nich je tělesná energie zaměřena do obranných reakcí systému uteč nebo útoč. Dle Gottmana (2011) jsou těmito zbylými reakcemi další ze základních faktorů ovlivňující naši komunikaci, a sice kritika, pohrdání, či tzv. zazdívání, vedoucí ovšem toliko k dalšímu stupňování neefektivnosti komunikace a poškozování vzájemných vztahů (Gottman, 2015).

Konkrétně na častý výskyt fenoménu zaplavení upozorňují též Hoffman s Wolmanem (2013). Dle jejich přesvědčení musí být mediátor o eventualitě tohoto psychologického aspektu zpraven, a musí svým přístupem potenciálním stavům zaplavení u svých klientů předcházet. Pakliže by se ve vypjatých situacích komunikace účastníků touto cestou ubírala, musí direktivně zasáhnout a mediaci na nezbytnou dobu přerušit. Zde se autoři evidentně inspirovali právě u Gottmana (2015), který pro řešení situace tzv. zazdívání doporučuje právě přerušeni v konverzaci na alespoň dvacet minut. Jako další z možných řešení kritické situace navrhuji

Hoffman s Wollmanem tzv. caucus, neboli oddělené jednání s každou z účastnících se stran, přičemž volba vhodného postupu je s přihlédnutím k situaci ponechána na mediátorovi.

Kromě zazdívání Gottman (2015) mezi čtyřmi hlavními negativními komunikačními vzorci uvádí ještě kritiku, pohrdání a defenzivnost. Nabízí se, aby mediátor stejně jako o zazdívání byl informován též o těchto třech komunikačních vzorcích a uměl s nimi konstruktivně zacházet. Inspiraci se nabízí hledat opět právě u Gottmana (2015) který uvedené pozice podrobně analyzuje a doporučuje funkční intervence. A tak zatímco v případě kritiky je vhodné vést účastníky namísto k vynášení soudů o druhém k popisování jejich vlastních pocitů, v případě pohrdání se nabízí učit strany práci s respektem a oceněním, a při výskytech defenzivního chování se jako nejefektivnější osvědčil postup přijetí odpovědnosti za komunikovanou situaci.

3.2.2 Selektivní vnímání a paměť

System amerického soudnictví založený na výsadním postavení očitého svědka byl podnětem mnoha výzkumů týkajících se fungování lidské mysli a paměti. Je tomu i díky nešťastnému osudu mnoha nespravedlivě odsouzených, že dnes s jistotou víme, že často se nemůžeme spolehnout na to, co na vlastní oči vidíme, nebo si neochvějně pamatuje. Na co se naopak spolehnout můžeme, je, že naše paměť funguje dle komplikovaných pravidel, jejichž význam nám stále ještě v mnohém uniká (Wells & Hasel, 2008).

V důsledku selektivního vnímání v kombinaci se selektivní pamětí se tak nevzácně stává, že u mediálního stolu zazní dvakrát popis téže situace, a shodných informací je v tomto popisu jako šafránu. Stranami popsáný děj se může lišit až natolik, že nezkušený mediátor nemusí věřit, že mluvčí byli svědky jedné a téže události (Hoffman, 2013). A přesto ani jedna ze stran nemusí nutně lhát, a naopak mohou být všichni upřímně přesvědčení, že mluví pravdu. O to náročnější je pak postavení mediátora a větší nároky jsou na něj kladeny.

Hoffman (2013) v kapitole věnující se selektivnímu vnímání a paměti navrhuje jednoduchý experiment umožňující účastníkům mediace zažít fenomén selektivního vnímání a paměti v danou chvíli a na daném místě. Postačí přítomné strany požádat, aby se rozhlédly po místnosti a hledaly všechny červené předměty. Následně mediátor účastníky vyzve, aby zavřeli oči a pokusili se vybavit si všechny zelené předměty, kterých si v místnosti všimli.

O poznání známější důkaz téhož, respektive fenoménu nezáměrné slepoty, přinesli ve své studii z roku 1999 harvardští psychologové Simons a Chabris (1999). Ve svém dnes

již ikonickém experimentu s procházející gorilou prokázali, že lidé vnímají a pamatují si pouze takové objekty a detaily, kterým věnují svou soustředěnou pozornost. Zejména v emočně vypjatých situacích mohou ovšem lidé věnovat svou pozornost zcela rozdílným podnětům, a tak si jeden z nich například nemusí všimnout ani metaforické procházející gorily.

Po předstření problému se automaticky nabízí otázka, jak s tímto na první pohled náročným aspektem naší psychiky v mediaci pracovat. Pánové Hoffman s Wolmanem (2013) nabízejí hned několik doporučení. Předně lze vždy poukázat na objektivní důkazy v podobě písemné, či jiné dokumentace najisto prokazující proběhnuvší děj. Dále, pak v mediaci až na výjimky platí, že přínosné je vše, co se odehrává, pojmenovat. Samotné pojmenování, stručná edukace stran a normalizace fenoménů selektivního vnímání a paměti může vést k výraznému posunu v náhledu stran na minulou událost a zprostředkovaně též k posunu v celém mediačním řízení. Konečně, se zapůjčením citace Jacka Kornfielda Hoffman s Wolmanem (2013) nabádají, že nežli se upínat k naději na lepší minulost, je lepší soustředit se na budoucnost.

3.3 Vzájemné naslouchání, porozumění zájmům a pozicím

S ukončením druhé fáze mediace může mít mediátor již dostatek informací, aby se ve sporu stran zorientoval a případně mu též porozuměl. To nicméně neznamená, že došlo k jakémukoli posunu ve vnímání konfliktu kteroukoli ze stran.

Naopak, účastníci mediace si velmi často ani plně neuvědomují své vlastní zájmy, které je vedly k zaujetí pozic vytvářejících spor, a je zodpovědností mediátora pomoci jim tyto skutečné zájmy odhalit. Jedním z dílčích úkolů mediátora ve třetí fázi mediace je tedy být stranám nápomocen při objevování a porozumění jejich vlastním zájmům, které se tak často liší od nevědomky přijímaných pozic (Moore, 2014).

Kromě toho však Moore (2014) zdůrazňuje další pro tuto fázi mediace klíčový úkol mediátora, a sice napomáhat stranám nahlédnout a porozumět zájmům té druhé. Jednou z technik, kterou za tímto účelem Moore (2014) navrhuje využít, je kupříkladu technika odosobnění problému dle integrativního vyjednávání z dílny Fishera, Uryho a Pattona (2015).

Dokud se v rámci třetí fáze mediace nepodaří oběma stranám spojit se při postupu vůči společnému problému, nemůže být tato fáze mediace řádně ukončena (Hoffman, 2013). K dosažení výše uvedeného cíle pak mediátorům jistě přijde vhod znalost psychologických

aspektů probíhajících při této fázi mediace, s nimiž je nutno pracovat se stejnou pozorností, která je věnována zájmům a pozicím zúčastněných stran.

3.3.1 Negativní zkreslení

Teorií vysvětlujících fenomén negativního zkreslení je mnoho. A jak už tomu bývá, nelze o žádné z nich s jistotou říci, že právě tato psychologický efekt negativního zkreslení bez dalšího vysvětluje. Co však lze tvrdit zcela neochvějně je fakt, že efekt negativního zkreslení se v našich životech zcela určitě objevuje. A neomezuje se pouze na životy lidí, nýbrž jej můžeme pozorovat i v chování řady dalších živočichů (Rozin & Royzman, 2001).

Bezesporu dává smysl kupříkladu teorie evoluční, dle které jsme vůči negativním podnětům výrazně citlivější za účelem zajištění našeho prostého přežití, když evolučně bylo výhodnější, abychom jako živočišný druh intenzivněji reagovali na případné nebezpečí nežli na podněty neutrální. Stejně tak smysluplná se jeví též teorie mechanistická, která vychází z předpokladu naprogramování organismu na změny okolního prostředí, přičemž vzhledem k nižší četnosti negativních událostí nežli těch pozitivních, si těch prvních všimáme jednoduše lépe. Faktem zůstává, že na pozitivní podněty reagujeme výrazně méně než na emoční podněty negativní, které mají na naši psychiku výrazně větší dopad (Rozin & Royzman, 2001).

Kromě toho, že si negativních podnětů všimáme výrazně více, nežli těch pozitivních nebo neutrálně emočně zbarvených, a tyto na nás mají po psychické stránce výrazně větší vliv (Rozin & Royzman, 2001), máme též tendence připisovat nesouhlasící protistraně spíše negativní motivy nežli pozitivní, a to tím spíše, pokud je pro nás předmět jednání postojově významný (Reeder, Pryor, Wohl & Griswell, 2005).

Konečně, ze studie Baumeistera, Bratslavskové, Finkeauerové a Vohsové (2001) vyplývá, že negativní podněty mají výrazný vliv na kvalitu našich sociálních vztahů, když negativní prvky komunikace mezi manžely a partnery mají na vnímanou spokojenost jejich vztahu signifikantně významnější dopad nežli prvky pozitivní. Kupříkladu pohrdání je dle Gottmana (2015) jeden z nejdestruktivnějších komunikačních vzorů v partnerském chování a není-li pozměněn, nevyjimečně přispívá ke konečnému rozpadu partnerství. Obdobně je tomu i v dalších mezilidských interakcích, kdy obdobné výsledky komunikačních obtíží byly prokázány v dětských skupinách, při náhodných setkáních, apod. (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001).

Vycházejí z uvedeného, musí si být mediátor vědom toho, že i drobné epizody konfliktního, či přímo nepřátelského jednání mohou roztočit spirálu negace vedoucí k mediačnímu nezdaru. Předjít tomu lze dle Hoffmana a Wolmana (2013) včasným pojmenováním probíhající situace a jejím současným vyjasněním, kdy velmi často nemusí být námi zamýšlené a druhou stranou vnímané chování jedno a totéž. Prosté upozornění na možnost různé interpretace a špatného pochopení jinak zcela neutrálního chování tak mohou mediačnímu vývoji v mnohém pomoci.

3.3.2 Ego deplece

Pakliže být někdy na správném místě, tak jediné ve správný čas.

A pokud je pro danou situaci správným místem kancelář komise pro podmíněné propuštění z výkonu trestu, je tím správným časem buď brzké ráno, okamžik následující těsně po obědě, či minuty po odpočinkové pauze. Alespoň k takovému závěru nás vede výzkum provedený Danzinberem, Levavem, a Avniaim-Pesso (2011) ve čtyřech hlavních izraelských věznicích. Podle závěrů vzešlých z tohoto výzkumu jsou to právě tři výše uvedené okamžiky, kdy je pro vězně nejpříhodnější stanout před soudci rozhodujícími o jejich podmíněném propuštění z výkonu trestu. Důvodem je fakt, že i soudci jsou lidé, a proto při svém rozhodování podléhají stejnému psychologickému fenoménu, jako všichni ostatní. Fenoménu v psychologii označovanému jako efekt vyčerpaného ega neboli ego deplece, který se zdá, může významně ovlivnit nejen další osud odsouzených.

Fenoménem ego deplece se dlouhodobě zabývá Baumeister (2002), který ve své práci dochází k závěru, že sebekontrola člověka čerpá z omezených zdrojů energie, které mohou být postupně vyčerpávány i zdánlivě nepatrnými výdaji. Výsledkem pak může být stav ego deplece, v němž je snížena schopnost sebekontroly, frustrační tolerance, a naopak je zvýšena citlivost člověka na vzrušivé podněty.

Hoffman s Wolmanem (2013) před tímto aspektem varují a doporučují s ním v rámci mediačního řízení ostražitě pracovat. Po vzoru izraelských výzkumů doporučují zajistit účastníkům řízení vždy dostupné občerstvení v podobě čerstvého ovoce pro doplnění nezbytné glukózy, a především zdůrazňují povinnost mediátora bedlivě pozorovat účastníky mediace a neustále vyhodnocovat jejich psychickou kondici k přijetí komplexních a zásadních rozhodnutí.

3.4 Hledání řešení

V pořadí čtvrtá a zlomová fáze mediace. S hledáním řešení mohou účastníci mediace začít teprve tehdy, došlo-li mezi nimi ke skutečnému porozumění a náhledu situace z perspektivy toho druhého. Je úkolem mediátora, který je zodpovědný za proces mediace na toto dohlédnout.

Procesně se čtvrtá fáze mediačního procesu skládá ze dvou na sebe navazujících kroků (i) generování možností, a (ii) hodnocení možností spolu s vyjednáváním mediačního řešení. Případně bývá mezi tyto dvě samostatné části rozdělena (Hoffman, 2013; Moore, 2014).

V rámci generování možností je hlavním úkolem mediátora rozšiřovat často tunelový pohled stran na jejich situaci, objektivizovat nadměrná očekávání účastníků, a být jim nápomocen při hledání nových a často na první pohled neotřelých řešení (Hoffman, 2013).

Během posuzování v předchozí části objevených možností je pak klíčovou rolí mediátora podpořit účastníky mediace při správném stanovení jejich BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement – Nejlepší alternativa k projednávanému řešení), (Fisher et al., 2015), kterou je nejčastěji soudní spor a z tohoto vzešlý rozsudek. Samotné toto uvědomí a mentální srovnání projednávaného řešení s eventuálním rozhodnutím soudu je pro účastníky mediace často velmi silným motivem pro další jednání a nalezení konstruktivního východiska (Moore, 2014).

Kromě výše uvedených by mezi povinnosti mediátora měla patřit též povědomost o níže popsaných psychologických aspektech a možnostech jejich neutrálního zpracování, či využití v zájmu mediačních stran.

3.4.1 Konkurenční vybuzení

Potřeba výhry za každou cenu, resp. za cenu vyšší, než je ekonomicky výhodné a racionálně odůvodnitelné patří mezi aspekty, s nimiž se lze při vypjatých vyjednáváním velmi často setkat. Psychologický fenomén v angličtině označovaný jako „Competitive Arousal“ je tak přirozeně přítomný i při mediaci. Usiluje-li jedna ze sporných stran o „vítězství“ v mediaci na úkor co největších ústupků strany druhé, má zřejmě mediátor co dočinění s chováním pod vlivem tohoto efektu, a musí na to ve prospěch svých klientů odpovídajícím způsobem reagovat (Hoffman, 2013).

Fenomén konkurenčního vybuzení nastupuje při vyjednáváních obvykle ve dvou fázích. Prvně začnou být při jednání stále znatelnější faktory rivality, tlaku času, či předchozího vztahu jednajících stran. Tyto faktory postupně zvyšují psychologické vybuzení stran, které ovlivňuje jejich motivaci a posunuje ji od racionální snahy dojít v jednání k dosažitelnému cíli, k iracionální potřebě porazit druhou strany za jakoukoli cenu (Malhorta, 2009).

První poznatky o tomto nekooperativním způsobu chování člověka a potřebě eskalace konfliktu jsou psychologii známy již od 70. let minulého století, kdy byla světu představena tzv. The Dollar Auction Game. Shubik (1971) v této jednoduché experimentální hře s nenulovým součtem demonstroval iracionalitu lidského chování. V aukci s několika jednoduchými pravidly, kdy hráč s nejvyšší nabídkou získá výhru v hodnotě dolarové bankovky, většinou není vítězů, ale pouze poražených. Důvodem je neochota hráčů spolupracovat, a naopak vybuzená potřeba zvítězit. Často však za cenu, která je z ekonomického hlediska zcela nesmyslná. Přestože se to zdá být nemožné, experimentální aukce velmi často končí až po uplynutí předem stanoveného času a dolarová bankovka bývá nevyjímečně vydražena za cenu tří až pěti dolarů.

Pokud se tedy mediátor ve své praxi s uvedeným chováním klientů setká, měl by jej v jejich prospěch řešit. Hoffman s Wolmanem (2013) doporučují stranám připomenout jejich skutečné zájmy zastřené vyjednávacími pozicemi a navrátit je k jednání o řešeních, jež tyto zájmy naplňují. Případně, za vypůjčení si citátu Abrahama Lincolna „*Oficiální vítěz je často skutečný poražený – v poplatcích, výdajích a vynaloženém čase*“, doporučují zmínění autoři strany upozornit na skutečnost, že pokud obě budou bezhlavě usilovat o „vítězství“ nad tou druhou, mohou v konečném důsledku skončit s mnohem horším výsledkem, než kterým by byla jakákoli dohoda.

3.4.2 Vnímání férovosti a vlastního zájmu

V rámci mediačních řízení strany často odmítají diskutovaná řešení, byť jsou pro ně tato objektivně výhodnější než zbývající alternativa v podobě kupříkladu soudního rozhodnutí. Důvod k takovému jednání spočívá v tom, že navržené řešení je jednou ze stran vnímáno jako neférové.

Nejde však o férovost objektivní, nebo chcete-li ekonomickou, nýbrž o neférovost ve vztahu k tomu, co obdrží druhá strana. Jinak řečeno, zúčastněné strany se při mediačních jednáních velmi často neřídí pouze racionálními úvahami ekonomického zisku a ztráty, nýbrž často odmítají ekonomicky a logicky výhodná řešení takřkajíc z principu. V okamžiku, kdy se

takové rozhodování dle vyšších principů při jednání objeví, má mediátor obvykle co dočinění se situací známou z teorie her jako „Ultimatum game“. Ostatně, popsany vzorec chování je pro živé organismy natolik příznačný, že se s ním nesetkáváme pouze u člověka, nýbrž jej můžeme pozorovat i u mnoha dalších živočišných druhů (Hoffman, 2013).

Výše každé peněžní částky je relativní a její skutečnou hodnotu pro každého člověka určuje až to, jak velká se daná částka zdá být v porovnání s částkou, kterou získávají druzí. (Ariely, 2009). Touha člověka po superiorním relativním postavení ve vztahu k ostatním je natolik silná, že většina lidí raději volí ekonomicky nevýhodné řešení, pokud jim toto pomůže dosáhnout iracionální výhody lepšího sociálního postavení. Jinými slovy, ze dvou teoretických možností, kdy v jednom případě by uvažovaný příjem člověka byl 50 000 dolarů a jeho kolegů 25 000 dolarů, či ve druhém případě 100 000 dolarů a ostatních kolegů 200 000 dolarů, volí většina respondentů raději první variantu, v níž by při stejných cenách veškerého zboží vydělávali v nominálních hodnotách teoreticky o 50 000 dolarů méně, nežli v případě varianty číslo dvě. Důvodem pro toto z ekonomického hlediska zcela iracionální rozhodnutí je toliko potřeba superiorního relativního postavení vůči ostatním (Solnick & Hemenway, 1998).

Závěrem lze dodat snad jen tolik, že bychom na sebe za toto na první pohled iracionální jednání neměli být příliš přísní. Jak bylo řečeno v úvodu této podkapitoly, člověk není jediným zástupcem v živočišné říši, kdo ve světle sociální hierarchie činí ekonomicky nesmyslná rozhodnutí. Dnes už slavný experiment s opičkami rodu *Malpa* jasně demonstruje, že ani ony nejsou spokojeny s jinak lákavou odměnou v podobě okurky, pokud soused za stejnou práci získá zcela neférově mnohem lahodnější kuličku hroznového vína (Brosnan & de Waal, 2003).

3.4.3 Efekt kotvy

V modelových vyjednávacích úlohách je vždy zajímavé sledovat, jak si účastníci poradí se zadáním svého úkolu. Od školitele dostane každý ze dvojice scénář obsahující jeho vyjednávací roli a zadání, které zní, dohodnout se na prodeji zadaného předmětu. Háček spočívá v tom, že ať se jedná o starožitnou vázu, nebo technologický zlepšovák, v ani jednom z případů není objektivně stanovena jejich cena, a je pouze na vyjednávacích schopnostech zúčastněných, kolik si v dané modelové situaci prodejce za svou vázu, či zlepšovák odnese. Ti z účastníků, kteří už o efektu kotvy ve vyjednávání něco zaslechli obvykle nehledí na slušnost, či zdrženlivost, a moudře otevírají jednání svým návrhem o ceně. Jinými slovy, tito vyjednávací kotví obchodování na ceně, která je pro ně výhodná.

Možnosti případného zneužití psychologického efektu kotvení ve vyjednávání si je vědom i jeden z původních objevitelů tohoto efektu. Jakožto obranu oproti přemrštěné úvodní nabídce Kahneman (2013) doporučuje na tuto nereagovat a bez dalšího jednání buď ukončit, nebo přinejmenším protistranu o svém rozhodnutí jednání za daných podmínek ukončit informovat. Cílem této strategie je původní kotvu zcela smést z vyjednávacího stolu, neboť vzhledem k její přemrštěné výši by se jakákoli protinabídka zdála nepřiměřeně nízká a efekt kotvy, jak byl Tverským a Kahnemanem (1974) původně objeven, by se v dalším vyjednávání i tak nevyhnutelně projevil.

Na jedné straně je tedy nezpochybnitelným faktem, že vysoce nastavená úvodní nabídka může celé další vyjednávání ukotvit v daných relacích a ve výsledku vést k významnému zisku té strany, která s kotvou do jednání vstoupila (Gilfford, 1989). Na straně druhé však nelze přehlížet, že extrémně vysoce nastavená úvodní nabídka vede často k nevratnému poškození vztahu stran a v důsledku též ke krachu smířčích jednání, jejichž matematicky spravedlivý výsledek by po ekonomické stránce byl pro obě zúčastněné strany mnohem příznivější nežli poslední alternativa, kterou je soudní rozhodnutí (Korobkin & Guthrie, 1994).

V běžných obchodních jednáních je samozřejmě zcela v kompetenci zúčastněných stran, jakou vyjednávací strategii zvolí. V mediačním řízení je však odpovědností mediátora, aby byl s efektem kotvení obeznámen, a aby své klienty před neuvážlivě zvolenými kotvami uchránil. Tyto by totiž mohly ve druhé straně vzbudit akorát rozčarování, či nevíru v možnosti jakéhokoli dohody, a v konečném výsledku vést až k nezdaru celého řízení (Hoffman & Wolman 2013).

Konečně, o pozoruhodné síle tohoto psychologického fenoménu nás v jedné ze svých studií přesvědčují i Ariely, Loewenstein a Prelec (2003). Tito pánové při experimentální dražbě prokázali, že jako kotva může sloužit i zcela nesouvisející údaj, jako například poslední dvě číslice z čísla sociálního zabezpečení. V předmětném experimentu autoři zkoumali, zda i zcela nesouvisející číselný údaj může člověka ovlivnit ve výši jeho následné aukční nabídky. Probandi v experimentu byli vyzváni, aby k popisu každého z dražených předmětů připsali poslední dvě číslice svého sociálního zabezpečení. Poté, co tak učili, byli výzkumníky požádáni, aby vedle uvedli nejvyšší cenu, za kterou by daný předmět byli ochotni zakoupit. Při následném vyhodnocení výsledků vyšlo zřetelně najevo, že probandi s vyšší koncovkou čísla sociálního zabezpečení byli v dražbě ochotni nabídnout signifikantně vyšší částky, nežli ti jejichž číslo sociálního zabezpečení končilo na nižší číselnou kombinaci.

4 Návrh výzkumného projektu

Ve smyslu vytyčených cílů byl čtenáři na příkladech ozřejměn koncept a smysl mediačního procesu. Společně s tím byly v práci představeny vybrané psychologické aspekty mediačního řízení a odpovídajícím způsobem byl akcentována jejich zásadní význam. Zdá se jedinečně přirozené, aby v témže kontextu na předchozí literární část navázala kapitola praktická.

Je ambicí této kapitoly na teoretické závěry přechozích částí navázat, a tyto konstruktivně rozvinout a rozpracovat v návrhu vlastního výzkumného projektu.

V předcházející části práce byla popsána řada psychologických aspektů mediačního řízení, přičemž každý z nich a všechny v kombinaci by si zasloužily důkladné vědecké prozkoumaní. Taková je dlouhodobá vize, k jejímuž naplnění tato práce doufám přispěje.

Vize jsou nutnými motivy každého dlouhodobého usilování. Nesmí se však stát nedostižnými a veškeré snažení odrazujícími metami. Naopak je nutno se k nim soustavnými, byť i nepatrnými krůčky neustále přibližovat. Vycházeje z této idey bude praktická část věnována „pouze“ jedné z mnoha psychologicky významných situací v mediaci, a sice úvodnímu seznámení účastníků s procesem mediace jako takovým.

Dílním z cílů této práce bylo čtenáři nabídnout psychologickou perspektivu mediačního řízení. Pakliže literární část v tomto smyslu splnila svůj účel, měl by na tomto místě být čtenář přinejmenším otevřen myšlence, že v mediačním řízení je nutno predikovat a pracovat s mnoha psychologickými aspekty, a nelze na toto nahlížet jako na čistě úřední, od člověka a jeho emocí izolovaný proces. Zůstává-li čtenář stále skeptický, nelze mu tento navýsost vědecký přístup vyčítat. Naopak, zdravý skepticismus je vítán a smyslem třetí kapitoly této práce je skrze kvalitní návrh výzkumného projektu skeptický pohled čtenáře postupně vyvracet a dovolit mu uvažovat o mediaci jako o další z aplikovaných psychologických disciplín.

4.1 Cíl výzkumu

Výzkum si klade za cíl zjistit, zda vědomým jednáním mediátora, resp. specifickou volbou slov úvodního projevu, může dojít k ovlivnění motivace stran v jejich kooperativním, či naopak kompetitivním chování. Jinými slovy, cílem výzkumu je zjistit, zda poté, co jsou účastníci mediace o tomto procesu při prvním setkání s mediátorem informováni v pozitivním a kooperaci motivujícím smyslu, jsou tito více nakloněni k dosažení oboustranně přijatelné

dohody nežli účastníci, kterým je mediace představena jako konečné řešení jejich problému, který musí být i za cenu bolestivých kompromisů definitivně vyřešen.

Za popsaným účelem bude experimentálně vytvořeno prostředí blížící se svou dynamikou mediačnímu procesu a třem skupinám probandů bude modelový mediační proces postupně představen v pozitivním, neutrálním a negativním smyslu.

4.2 Metody

4.2.1 Výzkumný design

Pouhým pročtením teoretické části práce mohl čtenář získat orientační představu o nepřeberném množství psychologických aspektů probíhajících na pozadí bohatého procesu mediace. Závislých, nezávislých, ale též třetích neboli rušivých proměnných se z experimentálního pohledu nachází v mediačním řízení nespočet (Hendl, 2006).

Dosažení výše popsaného cíle výzkumného projektu by tak v přirozených podmínkách mediačního řízení bylo mimořádně komplikované, ne-li zcela nemožné. Z tohoto důvodu byl pro účely výzkumné studie zvolen komparativní experiment, při kterém bude vytvořeno umělé prostředí, co možná nejvíce odpovídající přirozené mediační situaci a v tomto budou zkoumány vybrané proměnné.

Hlavní nezávislou proměnnou se kterou bude během experimentu manipulováno reprezentuje charakter představení experimentálního procesu. Dle zařazení dvojice probandů do příslušné skupiny (detailní popis níže) bude těmto experimentátorem představen experimentální proces buď v (i) pozitivním a kooperaci podporujícím, (ii) negativním a kompetici podporujícím, či (iii) neutrálním smyslu.

Další proměnnou působící v experimentu bude osoba výzkumníka, který bude probandům představovat experimentální proces. Aby nedocházelo k ovlivňování výsledků osobními charakteristikami experimentátora, bude každé z dvojic přidělen některý z trojice experimentátorů. V rámci zpracování dat bude nicméně zjišťováno, zda osoba výzkumníka nepředstavuje rušivou proměnnou a neexistuje nežádoucí vztah mezi osobou experimentátora a dosažením kooperačního mediačního výstupu.

Závislou proměnnou v experimentu představuje dosažení nebo nedosažení kooperačního mediačního výstupu, když nedosažením se pro účely experimentu rozumí jakýkoli výsledek s výjimkou dosažení kooperativního výstupu v rámci stanoveného času.

4.2.2 Hypotézy

Výzkumné otázky (Hendl, 2006) se pro pečlivého čtenáře vinou jako červená nit celou strukturou bakalářské práce. V tom nejširším smyslu se nabízí otázka vztahu mezi psychologickými kompetencemi mediátora a výstupy z mediačního řízení. V kontextu výše předestřené výzkumu je to pak otázka vztahu mezi formou představení experimentálního procesu a výstupy tohoto procesu.

Z těchto otázek a výše popsaných proměnných pak přirozeně plynou následující výzkumné hypotézy:

H1: Jednotlivé sledované skupiny (Pozitivní, Negativní, Neutrální) se statisticky významně liší v dosažení kooperačního výstupu.

H2: Jednotlivé sledované skupiny (Pozitivní, Negativní, Neutrální) se statisticky významně liší ve vnímané spokojenosti výstupu experimentálního procesu.

H3: Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímané spokojenosti s experimentálním výstupem u skupiny, která dosáhne nebo nedosáhne kooperačního výstupu.

4.2.3 Výzkumný soubor

Vzhledem k zaměření experimentu, kterým je zjištění vlivu vybraných psychologických aspektů v mediačním řízení je nanejvýš žádoucí, aby složení výběrového souboru v co možná největší míře odpovídalo běžným účastníkům mediačních řízení.

Dle ustanovení § 100 odst. 2) zákona č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, může předseda soudu nařídit účastníkům soudního řízení první setkání se zapsaným mediátorem tehdy, je-li to vzhledem k projednávané věci účelné a vhodné. Soudem tak může být první setkání s mediátorem nařízeno ve všech netrestních věcech, tedy především ve sporech rodinných, pracovních, obchodních, či například sporech sousedských. Mediaci dobrovolné, neupravené zákonem č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů, se pak může zúčastnit v zásadě kdokoli.

Vycházejí z výše uvedeného lze dojít k závěru, že ať se jedná o mediaci rodinnou, pracovní, či obchodní, účastní se této osoby převážně produktivního věku.

Obdobné by mělo být i zastoupení probandů, kdy výběrový soubor by měl být tvořen zdravou dospělou populací v produktivním věku od 25 do 65 let. Účastníky se nabízí jako nejvhodnější oslovovat prostřednictvím inzerátu a sociálních sítích. Takto bude pro experiment získáno formou nenáhodného sebevýběru celkově 300 probandů, neboli 100 probandů do každé ze tří definovaných skupin.

4.2.4 Procedura

Probandi získaní pro výzkum budou náhodně rozděleni do tří skupin pracovně označovaných jako (i) Pozitivní, (ii) Negativní, a skupina (iii) Neutrální. Rozdělení skupin a jejich název se samozřejmě odvíjí od způsobu představení experimentálního procesu, kterého se následně účastníkům výzkumu dostane.

Vždy dva náhodně vybraní účastníci z jedné skupiny budou nejprve požádáni o vyplnění stručného dotazníku zaměřeného na demografické údaje a následně budou uvedeni do experimentální místnosti, která bude vybavena jako běžná mediační kancelář, tj. kruhový stůl a tři židle. Zde už na každého z probandů bude čekat písemná instrukce vysvětlující mu nadcházející experiment. Tato instrukce bude pro všechny skupiny stejná a bude obsahovat veřejný název experimentu a smyšlený cíl, za jehož účelem je experiment realizován. Klíčová bude pro průběh experimentu následující informace, v níž bude účastníkům představen průběh experimentu a finanční odměna. Zde se účastníci dozvědí, že v rámci plnění experimentu budou hrát komunikační hru. Celkový čas trvání herní fáze experimentu je dvacet minut. Následně účastníci vyplní krátký dotazník zaměřený na osobní reflexi experimentálního procesu a experiment bude ukončen. Finanční odměna účastníků bude záviset na úspěšném výsledku experimentální hry a čase, ve kterém hru dokončí (případně na fázi hry v době ukončení experimentu). Pod těmito informacemi se bude nacházet pro každého účastníka specifický herní scénář, který nicméně bude pro experimentální dvojice všech skupin totožný a bude je uvádět do herní situace (viz. podrobný popis herní situace níže). Poté, co bude oběma účastníkům ponechán dostatek času k seznámení s instrukcemi a scénářem, vejde do místnosti jeden ze tří náhodně vybraných výzkumníků a představí probandům jejich situaci. Charakter tohoto představení bude záviset na skupině, do níž jsou probandi zařazeni.

V popsaném průběhu experimentů si čtenář mohl povšimnout hned několika klíčových bodů, kterým je nutno věnovat zvláštní pozornost:

Herní situace

Pro účely experimentu byla pro technickou nenáročnost a konceptuální vhodnost vybrána dnes již tradiční negociační hra s pomeranči (Fisher et al., 2015). Dva protihráči jsou při této hře postaveni do zdánlivě konkurenčních pozic, když každý z nich potřebuje získat většinu z omezených zdrojů pomerančů. Pokud tedy oba hráči budou trvat na svém požadavku, nemohou nikdy dospět k oboustranně uspokojivé dohodě. Smysl hry spočívá v identifikaci skutečných zájmů stran, kdy v instrukcích jednoho z hráčů je obsažena informace, že on nutně potřebuje pouze dužinu pomerančů na výrobu pomerančové šťávy. V instrukcích druhého z hráčů je pak ukryta informace, že tento z pomerančů potřebuje toliko pomerančovou kůru pro ochucení svých koláčů a pro dužinu naopak nemá žádného využití. Pakliže jsou hráči ochotni kooperovat a vzájemně objevit své zájmy, mohou dojít k oboustranně uspokojivé dohodě. Pokud zaujmou konkurenční pozice a z těchto nesleví, minimálně jeden z nich vždy odejde z vyjednávání nespokojen.

Čas

Smyslem experimentu je vytvořit co nejvěrnější umělé prostředí skutečných mediačních podmínek. Omezený faktor času, kdy na herní část experimentu bude vyčleněno maximálně dvacet minut, slouží v tomto kontextu dvojímu účelu. Předně, ani ve skutečné mediaci nejsou účastníci vytrženi z času a prostoru. Naopak, délka mediace je pro ně často klíčovým faktorem, když každé další setkání pro ně obvykle znamená nezanedbatelné přímé i nepřímé finanční a další výdaje. Zároveň, časové omezení ve spojení s navázanou finanční odměnou má za úkol v probandech vzbudit motivaci k co nejrychlejšímu ukončení herní situace.

Finanční odměna

Finanční odměna experimentu je nastavena jako variabilní a její konečná výše se odvíjí od úspěšnosti ukončení herní situace (v detailu vysvětleno níže) a čase, v němž bude úspěšného výsledku dosaženo. S takto orientačním způsobem výpočtu dostanou účastníci též informaci o celkovém ohraničení finanční odměny v rozsahu od 50 Kč do 200 Kč. V instruktaži pro účastníky již ovšem nebude jakkoli specifikován přesný výpočet výše odměny v závislosti na čase či úspěšnosti, a tato úvaha bude ponechána čistě na nich. Smyslem takového

postupu je v probandech probudit zvýšenou motivaci k rychlému a dle jejich výkladu úspěšnému vyřešení herní situace, tedy probudit v nich obdobnou motivaci, jakou obvykle mívají účastníci skutečných mediačních setkání.

Úspěšný výsledek

Úspěšný výsledek neboli v rámci stanovených proměnných vnímaná spokojenost s experimentálním výstupem. Výklad pojmu úspěšnosti je ponechán na každém z účastníků experimentu. V instrukcích není úspěšnost výsledku jakkoli blíže specifikována a stejně tak intervenující výzkumník nebude v této věci podávat probandům jakékoli dodatečné informace. Z podstaty zvolené herní situace a formulovaných hypotéz je úspěšným výsledkem objektivně chápán kooperační experimentální výstup, tj. kooperační dohoda o rozdělení pomerančů dle skutečných zájmů obou stran kdy jeden z účastníků získá pomerančovou kůru a druhý dužinu. Jaký však bude výklad jednotlivých účastníků bude explicitně zjištěno až v následujícím dotazníku, přičemž do té doby bude o jejich subjektivním výkladu tohoto pojmu možné uvažovat pouze v souvislosti se zvolenou vyjednávací strategií, kdy tato by se dle formulovaného designu měla měnit ve vztahu k charakteru představení experimentálního procesu.

Počet výzkumníků

Za účelem odstranění vlivu osobnostních charakteristik výzkumníka na účastníky experimentu, bude konkrétní výzkumník každé dvojice vybrán z trojice předem zvolených experimentátorů. Tímto způsobem bude dle objektivních možností předcházeno tomu, aby případný výsledek experimentu nežádoucím způsobem ovlivňovaly osobnostní charakteristiky výzkumníka.

Charakteristika představení

Představení experimentálního procesu reprezentuje hlavní nezávislou proměnnou, s níž bude v experimentu manipulována. Zatímco v případě Pozitivního představení bude výzkumník užívat pozitivních a kooperaci podněcujících slov a slovních spojení (příležitost), v případě představení Negativního budou forma a obsah úvodního projevu pozměněny v tom smyslu, aby ve stranách vzbuzovali soutěživost a konkurenční nastavení (problém). V případě Neutrál ní skupiny bude experimentátor užívat neutrálních výrazů a spojení (situace). Jaká slova a spojení

jsou obecně vnímána jako pozitivní a kooperující, a jaká naopak vzbuzují soutěživost bude zjištěno v předcházejícím kvalitativním výzkumu, přestože alespoň orientačně by se dalo inspirovat v některých obdobně zaměřených výzkumech (Bargh, Gollwitzer, Lee-Chai, Barndollar & Trötschel, 2001).

Dotazník osobní reflexe

Pakliže účastníci řádně absolvují celý experiment, budou přítomným výzkumníkem požádáni o vyplnění závěrečného dotazníku. V tomto budou kromě jiného za využití desetistupňové škály dotázáni jejich subjektivní vnímání úspěšnosti experimentálního výstupu.

4.3 Analýza dat

V rámci zpracování dat bude nejprve provedena analýza základních demografických údajů popisujících výzkumný vzorek, především tedy pohlaví, věku a vzdělání. Přestože by vzhledem k náhodnému rozdělení do jednotlivých skupin mělo být zabráněno tomu, aby se od sebe jednotlivé experimentální podmínky významně lišily, bude tato skutečnost ověřena za použití chí-kvadrátu nezávislosti pro zastoupení vzdělání a jednocestné ANOVY pro ověření shodnosti rozptylů věku (Hendl, 2009).

Pro ověření platnosti první ze stanovených hypotéz H1 bude ze statistických metod využit chí-kvadrát test nezávislosti. Pro ověření druhé z formulovaných hypotéz H2 bude užito neparametrické ANOVY. V případě, že ANOVA zachytí signifikantní odlišnost jedné ze skupin, bude nutné provést post hoc analýzy, aby bylo zjištěno, mezi kterými dvěma skupinami se daný rozdíl objevil. Aby nevzrostla pravděpodobnost chyby I. druhu, bude také nutno provést Bonfferoniho korekci. Pro třetí a závěrečnou hypotézu H3 bude použito neparametrického T-testu. Uvedené testování hypotéz bude prováděno na hladině významnosti $p=0,05$.

4.4 Diskuze

Ovládnutí technik a strategií úspěšného vyjednávání se v současné výkonově orientované společnosti stalo velmi žádanými kompetencemi, čemuž odpovídá i množství literatury poutavě představující závěry pro toto téma relevantních výzkumů (Cialdini, 2012; Fisher et al., 2015; Malhorta & Bazerman, 2008). Psychologických efektů, na nichž jsou mnohé z těchto strategií založeny by kromě získání vyjednávací převahy nad protistranou mělo teoreticky být možné využít také k dovedení rozkmotřených stran ke smírnému a uspokojivému řešení. Především touto myšlenkou byl veden návrh výše popsaného výzkumného projektu.

Výsledkem návrhového výzkumu by poté mělo být vědecky založené zjištění, zda určitý způsob odborné intervence může významně ovlivnit výsledek vyjednávacího procesu dvou a priori nespolupracujících stran. Cesta k tomuto výsledku je nesnadná a přes veškerou snahu o eliminaci omylů může být značně zkomplikovaná.

Problematické může být už samo teoretické vymezení zkoumaných psychologických fenoménů. Zatímco Hoffman s Wollmanem (2013) hovoří v souvislosti s úpravou úvodního slova mediátora o primingu, dochází ze strany mediátora zajisté též k využití efektu psychologického přerámování (Tversky & Kahneman, 1981). Přestože pro samotný průběh experimentu nemá toto teoretické zařazení zásadní význam, může ztížit případnou aplikaci získaných výsledků v každodenní mediační praxi.

Další komplikaci, s níž se návrh výzkumu pokusil v rámci objektivních možností vypořádat a která i přesto nebyla zcela odstraněna, představuje výzkumný soubor, na kterém by dle návrhu měl být experiment realizován. Vzhledem ke specifickým výběrového souboru, kdy dle formy sebevýběru lze předpokládat nereprezentativní zastoupení účastníků, kteří mohou být odlišní od většinové populace, nelze bez dalšího získané výsledky zobecnit na celou populaci absolvující mediační řízení. Pro další zobecnění by bylo nezbytné získané výsledky podpořit dalšími studii, mimo jiné též nahlížejíci další psychologické aspekty z různých perspektiv.

Výsledky experimentu mohou být také nežádoucím způsobem zkresleny v důsledku nekonzistentně působící nezávislé proměnné v podobě intervence výzkumníka. Za účelem předejití případnému ovlivnění účastníků osobou výzkumníka bylo přistoupeno k systému volby jednoho ze tří určených experimentátorů, nicméně i přes toto opatření bude nutné ověřit, zda osobností charakteristiky některého z experimentátorů neměly na průběh a výsledek experimentu nežádoucí vliv.

Nutno je také zmínit možný vliv dalších nežádoucích proměnných. Výzkumníci dle zamýšleného designu budou seznámeni se záměrem experimentu a v takovém případě by se mohl projevit tzv. Rosenthalův efekt (Rosenthal & Jacobson, 1968), dle kterého očekávání třetí osoby, v tomto případě intervenujícího výzkumníka, může sloužit jako sebenaplnující proroctví. A tak zatímco v případě výzkumu Rosenthala s Jacobsonovou (1968) vedlo vyšší očekávání učitelů k lepšímu výkonu studentů, v případě shora popsaného experimentu by mohlo vyšší očekávání výzkumníků vést k úspěšnějším výsledkům Pozitivní skupiny. Vedle sebenaplnujícího se proroctví by mohl být výzkum ovlivněn i dalším ze známých a

experimentálně ošidných fenoménů, a sice tzv. Hawthornským efektem (French, 1953). Dle tohoto dochází k modifikaci chování lidí, ve výše odkazovaném případě výkonu zaměstnanců, toliko na základě samotné prvotní pozornosti, které se probandům od výzkumníků dostává (Mayo, 2003). V navrženém experimentu by tak mohlo dojít k nežádoucímu ovlivnění všech pozorovaných skupin už samotnou přítomností experimentátora.

V neposlední řadě se jako problematické jeví provedení výzkumu v uměle vytvořených podmínkách. Už jenom skutečnost, že herní část experimentu může trvat maximálně 20 minut limituje zobecnění získaných výsledků pro standardní mediační řízení, která mohou v celkovém součtu trvat až desítky hodin. Další z umělých omezení experimentu představuje toliko jediná intervence výzkumníka jako mediátora, když v běžných mediacích zastává především v úvodu mediátor velmi aktivní roli. Konečně, aby experiment mohl být vůbec realizován, musel by se omezit toliko výzkum vlivu jednoho (případně dvou, dle vymezení primingu a přerámování) psychologických aspektů, přičemž v tradičním mediačním řízení těchto aspektů probíhá na pozadí několikahodinových jednání celá řada.

5 Závěr

„Mediace - proces, v němž neutrální třetí strana bez autority předkládat řešení pomáhá ostatním vyřešit spor nebo dohodnout transakci.“ (Riskin, 1996, s. 8).

„Mediace je proces řešení sporů, ve kterém oboustranně přijatelná třetí strana, jež nemá žádnou autoritu vytvářet závazná řešení, intervenuje v konfliktu nebo ve sporu, aby zúčastněným stranám pomohla zlepšit jejich vztahy, posílit komunikaci a užít efektivních vyjednávacích technik a na řešení problému zaměřených postupů tak, aby mezi stranami bylo dosaženo dobrovolného a vzájemně přijatelného porozumění nebo dohody o sporných otázkách.“ (Moore, 2014, s. 8).

„Mediace, kooperativní na řešení problému zaměřený proces, ve kterém neutrální třetí strana, mediátor, je spornými stranami najat, aby jim asistoval při dosažení vzájemně uspokojivé dohody.“ (Kelly, 1988, s. 21).

„Postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody.“ (Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů, 2012, ust. § 2, písm. a).

„Mediací se rozumí řešení konfliktu za pomoci prostředníka zvaného mediátor.“ (Šišková, 2012, s. 17).

Pokud se čtenář neshodl s některou v úvodu odkazovaných definic, připojuji níže vlastní, vytvořenou na základě v práci popsaných skutečností.

Mediace je systematický proces mezilidské interakce, jehož účelem je za přispění třetí strany podpořit účastníky při hledání nejlepšího řešení jejich situace.

Nejsem příznivcem definic. Domnívám se, že jejich prostřednictvím lze jen velmi obtížně postihnout bohatost našeho světa. Ve své výše uvedené definici mediačního procesu se tak snažím o co možná nejjednodušší a zároveň výstižné pojmenování procesu, kterému jsem výše věnoval několik desítek stran a jiní autoři celé knihy.

Klíčovým je pro mě v této definici pojem podpory, přičemž touto podporou by měl být proces mediace jako takový. Nemyslím si, že je rolí mediátora stranám pomáhat, neboť tím implicitně snižujeme jejich kompetence. Netvrdím však ani, že se mediátor musí omezovat

toliko na podporu či provázení. Jsem toho názoru, že mediátor by měl k celému procesu přispět neboli proces mediace o něco obohatit.

Umím si představit, že tímto obohacením někdy může být i samotná přítomnost třetí osoby nebo už rozhodnutí stran svou situaci řešit prostřednictvím mediace. Jindy však situace může po mediátorovi vyžadovat příspěvek v podobě direktivního zásahu, empatického porozumění, aktivizační podpory, či v podobě precizního využití znalostí některého z výše uvedených a mnoha jiných psychologických aspektů. A mediátor musí neustále usilovat o to, aby takového příspěvku do mediačního procesu byl v případě potřeby bez zaváhání schopen.

Úvodem této práce byla vyslovena naděje, že na jejím konci by čtenář mohl mít představu o mediačním procesu, a především o vybraných psychologických aspektech, jenž tento proces naplňují a bezpochyby ovlivňují. Idea, jenž tyto cíle formovala, pak spočívá v zařazení mediace v České republice na její náležité místo mezi aplikované psychologické disciplíny.

V nastíněném smyslu svou bakalářskou práci vnímám jako první krok a doufám, že přispěje ke vzbuzení zájmu o tento obor mezi odbornou psychologickou veřejností a bude následována řadou dalších teoretických prací a výzkumů na poli psychologie.

V takovém případě si při budoucím ohlédnutí dovolím svou práci považovat za úspěšnou.

Seznam použité literatury

- Ariely, D. (2009). *Jak drahé je zdarma*. Praha: Práh.
- Ariely, D. (2012). *Jak drahá je nepoctivost*. Praha: Práh.
- Ariely, D., Loewenstein, G. & Prelec, D. (2003). *Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences*. Quarterly Journal of Economics, 118(1), 73-106.
- Bargh, J. A., Chen, M. & Burrows, L. (1996). *Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action*. Journal of Personality & Social Psychology, 71(2), 230-244.
- Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M., Lee-Chai, A., Barndollar, K. & Trötschel, R. (2001). *The automated will: nonconscious activation and pursuit of behavioral goals*. Journal of Personality and Social Psychology, 81(6), 1014-1027.
- Baumeister, R. F. (2002). *Ego Depletion and Self-Control Failure: An Energy Model of the Self's Executive Function*. Psychology Press, 1(2), 129-136.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). *Bad is stronger than good*. Review of General Psychology, 5(4), 323-370.
- Bowlin, D. & Hoffman, D. A., (2003). *Bringing peace into the room: how the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brosnan, S. F. & de Waal, F. B. M. (2003). *Monkeys reject unequal pay*. Nature, 425(18), 297-299.
- Brzobohatý, R., Poláková, L. & Horáček, T. (2016). *Rukověť mediátora aneb Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Praha: Wolters Kluwer.
- Burger, J. M., Messian, N., Patel, S., del Prado, A. & Anderson, C. (2004). *What a coincidence! The effects of incidental similarity on compliance*. Personality and Social Psychology Bulletin, 30(1), 35-43.
- Cialdiny, R. B. (2012). *Vliv, síla přesvědčování a manipulace*. Brno: BizBooks.
- Danzinger, S., Levav, J. & Avnaim-Pesso, L. (2011). *Extraneous factors in judicial decisions*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA, 108(17), 6889-6892.

- Emswiller, T., Deaux, K. & Willits, J. E. (1971). *Similarity, sex, and requests for small favors*. Journal of Applied Social Psychology, 1(3), 284-291.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B., (2015). *Jak dosáhnout souhlasu*. Praha: Management Press.
- Feedman, J. L. & Fraser., S. C. (1966). *Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique*. Journal of Personality and Social Psychology, 4(2), 195-203.
- French, J. R. P. (1953). *Experiments in field settings*. In Festinger, L. & Katz, D. *Research methods in the behavioral sciences* (s. 98-135). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Gabel, S. (2003). *Mediation and Psychotherapy: Two sides of the Same Coin?* Negotiation Journal, 19(4), 315-328.
- Gallwey, T. W. (2010). *Inner game pro manažery, tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press.
- Garner, R. L. (2005). *What's in a name? Persuasion perhaps?* Journal of Consumer Psychology, 15(2), 108-116.
- Gilfford, G. D. (1989). *Legal Negotiation: Theory and Applications*. St. Paul: West Publishing Company.
- Gottman, J. M. (1993). *The roles of conflict engagement, escalation or avoidance in marital interaction: A longitudinal view of five types of couples*. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 61(1), 6-15.
- Gottman, J. M. (2011). *The Science of Trust: Emotional Attunement for Couples*. New York: W.M. Norton & Company.
- Gottman, J. M. (2015). *Sedm principů spokojeného manželství: Praktický průvodce fungováním dlouhodobých vztahů*. Brno: Jan Malevil Publishing.
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S. & Swanson, C. (1998). *Predicting marital happiness and stability from newlywed interactions*. Journal of Marriage and the Family, 60(1), 5-22.
- Gottman, J. M. & Krokoff, L. J. (1989). *Marital interaction and satisfaction: A longitudinal view*. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 57(1), 47-52.
- Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.

- Hoffman, D. A. (2013). *Mediation: A Practice Guide for Mediators, Lawyers, and Other Professionals*. Boston: Massachusetts Continuing Legal Education.
- Hoffman, D. A. & Wolman, R. N. (2013). *The Psychology of Mediation*. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, 14, 759-806.
- Holá, L. (2012). *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Holá, L., Westphalová, L., Labáth, V., Rozehnalová, N., Křivohlavý, J., Šámal, P. ... Vasičáková Očenášová Z. (2013). *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Janiszewski, C. & Wyer, R. S. Jr. (2014). *Content and process priming: A review*. *Journal of Consumer Psychology*, 24(1), 96-118.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kelly, J. (1983). *Mediation and Psychotherapy: Distinguishing the Differences*. *Conflict Resolution Quarterly*, (1), 33-44.
- Kelly, J. (1988). *The Mediation Process and Role: Comparisons to Psychotherapy*. *Mediation Quarterly*, 21(1), 21-35.
- Kulka, R. A. & Kessler, J. B. (1978). *Is justice really blind? The influence of litigant physical attractiveness on juridical judgment*. *Journal of Applied Social Psychology*, 8(4), 366-381.
- Korobkin, R. & Guthrie, Ch. (1994). *Opening Offers and Out-of Court Settlement: A Little Moderation May Not Go a Long Way*. *The Ohio State Journal On Dispute Resolution*, 10(1), 1-22.
- Malhorta, D. (2009). *The desire to win. The effects of competitive arousal on motivation and behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 111(2), 139-146.
- Malhorta, D. & Bazerman, M. X. (2008). *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. New York: Bantam.
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Mazar, N., Amir, O. & Ariely, D. (2008). *The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance*. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633-644.

- Moore, CH. W. (2014). *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moriarty, T. (1975). *Crime, commitment, and the responsive bystander: Two fields experiments*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(2), 370-376.
- Olsen, I. R. & Marshuetz, C. (2005). *Facial attractiveness is appraised in a glance*. *Emotion*, 5(4), 498-502.
- Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing.
- Potočková, D. (2013). *Nejlepší je domluvit se aneb průvodce mediačním procesem*. Praha: Omikron.
- Plháková, A. (2005). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Reeder, D. G., Pryor, B. J., Wohl, A. J. M. & Griswell, L. M. (2005). *On Attributing Negative Motives to Others Who Disagree with Our Options*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1498-1510.
- Riskin, L. (1996). *Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed*. *Harvard Negotiation Law Review*, 7(1), 7-51.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom*. *The Urban Review*, 3(1), 16-20.
- Rozin, P. & Royzman, B. E. (2001). *Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion*. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296-320.
- Segal, H. A. (1954). *Initial psychiatric findings of recently repatriated prisoners of war*. *American Journal of Psychiatry*, 111(5), 358-363.
- Simons, J. D. & Chabris, F. CH. (1999). *Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events*. *Perception*, 28(9), 1059-1074.
- Shubik, M. (1971). *The Dollar Auction Game: A Paradox in Noncooperative Behavior and Escalation*. *The Journal of Conflict Resolution*, 15(1), 109-111.
- Solnick, J. S. & Hemenway, D. (1998). *Is more always better?: A survey on positional concerns*. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 37(3), 373-383.

- Shu, L., Mazar, N., Gino, F., Bazerman, M. & Ariely, D. (2011). *When to Sign on the Dotted Line? Signing First Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports*. Cambridge: Harvard Business School.
- Šišková, T. (2012). *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál.
- Šišková, T. (2016). *Průvodce rodinnou mediací*. Praha: Portál.
- Špatenková, N., Ivanová, K., Jakešová, P., Schneiderová, A., Sobotková, I., Sýkorová, D. ... Veselský, P. (2011). *Krizová intervence pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Thorndike, E. L. (1920). *A constant error in psychological ratings*. Journal of Applied Psychology, 4(1), 25-29.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Science, 185(4157), 1124-1131.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). *The Framing of decisions and the psychology of choice*. Science, 211(4481), 453-458.
- Vodáčková, D., Bahbouh, R., Baštecká, B., Čierná, J., Hajný, M., Havránková, O. ... Vyhnálková, H. (2002). *Krizová intervence*. Praha: Portál.
- Vokáčová, M. (2013). *Zakázaná učebnice koučování aneb zápisky účastníků výcviku*. Praha: Inner Winner.
- Vyhláška č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátora*. (2012). Praha: Tiskárny Ministerstva vnitra.
- Wiseman, R. (2011). *59 Vteřin*. Praha: ANAG.
- Wells, G. L. & Hasel, L. E. (2008). *Eyewitness identification: Issues in common knowledge and generalization*. In E. Borgida & S. T. Fiske. *Beyond common sense: Psychological science in the courtroom* (s. 159-176). Malden: Blackwell.
- Whitmore, J. (2005). *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.
- Zákona č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád*. (1963). Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra.

Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů (zákon o mediaci). (2012). Praha:
Tiskárna Ministerstva vnitra.