

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Mgr. Michaela Večeřová

**Vnímání a působení mediátora z pohledu  
jeho nestrannosti**

**Perception and functioning of mediator from the  
perspective of his impartiality**

Praha, 2021

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Jan Jaroš

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. et Mgr. Janu Jarošovi, za odborné vedení mé bakalářské práce, vstřícný přístup a cenné rady. Poděkování patří rovněž PhDr. Evě Šírové, Ph.D. a PhDr. Ivě Štětovské, Ph.D. za podnětné rady a doporučení při výběru tématu a návrhu výzkumu. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině a přátelům za podporu při studiu.

*Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci vypracovala samostatně, že všechny použité zdroje byly řádně uvedeny a že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.*

*V Praze dne 11.5.2021*



.....

*Mgr. Michaela Večeřová*

**Abstrakt:**

Cílem práce je vystihnout stěžejní aspekt působení mediátora v procesu mediace, tedy jeho nestrannost, která vystupuje jako faktor ovlivňující nejen vztah mezi účastníky a mediátorem, ale rovněž i vztah mezi účastníky navzájem. Tyto vzájemné vztahy se významnou mírou podílí na průběhu i výsledku mediace. Princip nestrannosti je jedním ze základních principů, na kterých je mediace vystavěna.

V literárně přehledové části je na úvod stručně představena mediace, tedy alternativní způsob řešení sporů. Důraz je kladen především na její psychologickou stránku. Dále je rozebrán klíčový koncept, na němž je práce založena, tedy koncept nestrannosti mediátora. Hlavní pasáž literárně přehledové části je věnována nestrannosti mediátora přímo v procesu mediace. Záměrem je osvětlit, proč je při mediaci tak zásadní, jak může být vnímána a jakými psychologickými intervencemi může být ovlivněna.

Navazující část práce obsahuje návrh replikace dvou zahraničních výzkumů. Kvantitativně zaměřeného výzkumu na prověřování efektu pořadí sdělení úhlu pohledu k projednávanému případu na následný pocit vnímané nestrannosti mediátora ze strany účastníků (Fuller, Kimsey, & McKinney, 1992) a kvalitativního výzkumu, kdy bude pomocí nestrukturovaných rozhovorů s vybranými mediátory zjišťován význam principu nestrannosti a jeho aplikace v praxi (Douglas, 2008).

**Klíčová slova:**

Mediace, mediátor, neutralita, nestrannost, konflikt

**Abstract:**

The aim of the bachelor thesis is to capture the crucial aspect of functioning of the mediator in a process of mediation, thus his neutrality, which acts as a factor not only influencing the relationship between participants and mediator, but also a relationship between participants. These mutual relationships participate largely on the process and result of the mediation. The principle of neutrality is one of the fundamental principles, upon which the mediation is built.

In the theoretical part, as an introduction, the mediation as an alternative dispute resolution is briefly presented. The emphasis is put mainly on the psychological aspect of mediation. Secondly, the key concept, on which the bachelor thesis is focused on, thus the concept of neutrality, is analyzed. The major part of the theoretical section is dedicated to the neutrality of the mediator directly in the process of mediation. The objective is to clarify, why it is so significant, how it may be perceived and what psychological interventions may be used in order to influence it.

Subsequent part of the thesis includes the proposal of the replication of two foreign researches. Quantitative research focused on screening the effect of storytelling order regarding the discussed case on the subsequent mediator's perceived neutrality from the perspective of participants (Fuller, Kimsey, & McKinney, 1992) and qualitative research, when the significance of the principle of neutrality and his application in praxis will be reconnoitered with help of unstructured interviews with selected mediators (Douglas, 2008).

**Key words:**

Mediation, mediator, neutrality, impartiality, conflict

## Obsah

Úvod .....	8
1. Úvodní představení problematiky mediace .....	11
1.1 Mediace jakožto interdisciplinární fenomén.....	11
1.2 Psychologický aspekt mediace .....	13
2. Význam konceptu nestrannosti.....	16
2.1 Nestrannost v obecné rovině .....	16
2.2 Nestrannost jako jedna z klíčových zásad mediace.....	17
2.3 Nejednoznačnost významu nestrannosti v mediaci.....	18
3. Působení mediátora z pohledu jeho nestrannosti .....	20
3.1 Aplikace zásady nestrannosti v praxi.....	20
3.2 Nestrannost a sebeurčení stran .....	21
3.3 Mediátorovo dilema ohledně aplikace principu nestrannosti za každou cenu.....	24
3.4 Nestrannost a důvěra v mediátora.....	26
4. Vybrané psychologické faktory s vlivem na vnímání nestrannosti mediátora.....	29
4.1 Postoje a emoce mediátora .....	29
4.2. Komunikace mediátora .....	31
4.3 Komunikační techniky v mediaci .....	33
4.4 Pořadí sdělování příběhu a jiná pravidla při mediaci .....	34
5. Návrh výzkumného projektu .....	36
5.1 Storytelling Order .....	36
5.1.1 Cíl výzkumu Storytelling Order .....	36
5.1.2 Výzkumný design Storytelling Order .....	37
5.1.3 Hypotéza Storytelling Order .....	37
5.1.4 Výzkumný soubor Storytelling Order .....	38

5.1.5 Výzkumný proces Storytelling Order .....	38
5.1.6. Analýza dat Storytelling Order .....	40
5.1.7 Etika výzkumu Storytelling Order .....	40
5.1.8 Diskuse Storytelling Order .....	41
5.2 Study of Perceptions .....	42
5.2.1 Cíl výzkumu Study of Perceptions .....	43
5.2.2 Výzkumný design Study of Perceptions.....	43
5.2.3 Výzkumná otázka Study of Perceptions .....	44
5.2.4 Výzkumný soubor Study of Perceptions.....	44
5.2.5 Analýza dat Study of Perceptions.....	45
5.2.6 Etika výzkumu Study of Perceptions .....	45
5.2.7 Diskuse Study of Perceptions .....	45
Závěr .....	47
Seznam použité literatury .....	48
Seznam zkratk.....	55
Příloha 1.....	I
Příloha 2.....	II

## Úvod

Téma vnímání a působení mediátora z pohledu jeho nestrannosti jsem si zvolila z důvodu mého zájmu o mediaci. Připadalo mi vhodné se mu věnovat také proto, že mám již vystudovanou Právnickou fakultu Univerzity Karlovy a mediace se mi jeví jako velmi zajímavé propojení obou oborů.

Princip nestrannosti mediátora je jedním z klíčových principů, o které se opírá smysl celé mediace. Je to rovněž problematika, která je prostoupena mnoha psychologickými aspekty. Spatřuji je například v tom, že nestrannost souvisí s psychologickými fenomény, kterými jsou mimo jiné postoje účastníků mediace a mediátora, důvěra účastníků v osobu mediátora, ale vliv nestrannosti je taktéž patrný i při uplatňování potřeby autonomie účastníků. O vlivu mluvíme recipročně, tedy jak o vlivu nestrannosti na průběh a výsledek mediace, tak i o vlivu různých faktorů na nestrannost.

V úvodní části práce představuji problematiku mediace v obecné rovině. Základní stručné představení mediace je vhodné do bakalářské práce zahrnout, a to proto, aby si čtenáři dokázali představit, v čem fenomén nestrannosti vlastně spočívá, jak funguje, kde je využíván apod., a mohli tak následně porozumět i zevrubnější analýze konceptu nestrannosti mediátora. Zaměřuji se převážně na psychologickou stránku mediace, ale je pochopitelné, že problematiku nelze dostatečně dobře explikovat bez přesahu do právní sféry a bez porozumění termínům z právní oblasti. V první podkapitole je tak psychologická stránka věci poněkud upozaděna za účelem věcného uvedení do problematiky mediace, ve zbytku práce však má psychologický aspekt mediace prioritu. V úvodní pasáži literárně přehledové části rovněž nastiňuji základní pilíře, tedy zásady, na kterých je mediace vystavěna. Důvodem, proč toto úvodní představení mediace a její psychologické roviny poskytuji, je kromě snahy o elementární vhled čtenářů do problematiky mediace rovněž to, že klíčová část práce se opírá o některé body rozebírané úvodem v obecné části.

V následující kapitole je již analyzován samotný koncept nestrannosti. Nejprve je fenomén nastíněn v obecném pojetí, tedy zejména jeho jazykový význam bez ohledu na pole působnosti. Dále se již zabývám principem nestrannosti přímo v mediaci. Nejdříve je princip nestrannosti v mediaci přiblížen tak, aby bylo možné s ním dále operovat z různých perspektiv. Snažím se vystihnout, proč je v mediaci tak podstatný. Dále je mým cílem poskytnutí náhledu na to, jak složité je nestrannost vlastně definovat a na jaká úskalí snahy o její definování naráží. Je zřejmé, že nestrannost je konstrukt velice abstraktní, obtížně uchopitelný a definovatelný.



V další kapitole se zabývám působením mediátora z pohledu jeho nestrannosti. Nelze bez dalšího říct, jak moc odlišná je teorie od praxe, proto se věnuji aplikaci principu nestrannosti v praxi. Snažím se taktéž analyzovat důležitost nestrannosti mediátora v souvislosti s právem stran na sebeurčení, které je u mediace kruciální. Dále se zamýšlím nad tím, zda je vhodné o zásadě nestrannosti mluvit jako o principu, který by měl platit nutně za každé situace či zda by na něj nemělo být pohlíženo spíše relativně, v závislosti na její vhodnosti v konkrétní situaci. Následně se pak zaměřuji na vztah nestrannosti s důvěrou, kterou jsem v souvislosti s mediací vyzdvihla jako podstatný psychologický aspekt v úvodní kapitole. Je totiž nepochybné, že tyto fenomény mají spolu mnoho co do činění.

V poslední kapitole literárně přehledové části se zabývám psychologickými faktory, které mohou nestrannost v mediaci ovlivnit. Nejedná se o jejich kompletní výčet, nicméně o určitý přehled toho, co považuji za zásadní. Rozebírám především postoje mediátora, jeho komunikaci s účastníky, přičemž se zaměřuji především na specifické komunikační mediační techniky, a dále pořadí sdělování své verze příběhu spolu s jinými pravidly stanovenými pro mediaci.

Po literárně přehledové části následuje mnou zpracovaný návrh replikace 2 zahraničních výzkumů. Prvním z nich je výzkum prováděný formou experimentu a jeho záměrem je prověřování vlivu pořadí sdělení své verze příběhu na následné vnímání nestrannosti mediátora z pozice účastníků mediace. Jeví se mi jako pravděpodobné, že účastník, který bude svoji verzi konfliktu prezentovat jako první, může mít odlišnou percepci nestrannosti osoby mediátora oproti účastníkovi, který svoji verzi uvádí až jako druhý v pořadí. Tento návrh vychází ze studie provedené v roce 1992 od Fuller, Kimsey a McKinney. Druhý návrh replikace výzkumu má kvalitativní design, konkrétně se jedná o metodu zakotvené teorie. Je navrhováno provedení nestrukturovaných rozhovorů s vybranými mediátory a zaměřuji se především na zjišťování toho, jak nestrannost vnímají samotní mediátoři a jak usilují o aplikaci této zásady ve své mediační praxi. Návrh výzkumu je replikací výzkumu provedeného v roce 2008 od Suzan Douglas.

Považuji za nezbytné upozornit na to, že moje bakalářská práce čerpá z české, ale rovněž i zahraniční literatury, tudíž ne všechno se vztahuje nutně na české prostředí. Mezi jednotlivými právními řády upravujícími mediaci panují samozřejmě určité odlišnosti, ale smysl mediace a základní zásady jsou víceméně sdílené univerzálně. Pakliže je však někde shledán zásadní rozpor v našem a cizím právním řádu, který je nutné zmínit, tak na něho upozorňuji. Smyslem této práce však není komparace jednotlivých právních řádů, nýbrž hlubší porozumění konceptu

neutrannosti mediátora, jenž není vázán na konkrétní právní řád té či oné země, ale je akcentován snad všemi právními řády zakotvujícími mediaci jakožto způsob mimosoudního řešení konfliktů. V práci je citováno dle normy APA (2010).

## **1. Úvodní představení problematiky mediace**

V této kapitole je mým cílem nastínit mediaci obecně tak, aby čtenáři mohli lépe porozumět tomu, o čem pojednává zbytek práce. První podkapitola pak slouží především k obecnému uvedení do problematiky mediace, zatímco ta druhá má již psychologický podtext. Toto považuji za vhodné zejména proto, aby se čtenáři naladili na psychologickou stránku mediace a zbytek práce se mohl nést především v této rovině.

### **1.1 Mediace jakožto interdisciplinární fenomén**

Nejprve si řekněme něco k samotnému významu slova mediace. Termín mediace pochází z latinského „mediare“, což v překladu znamená zprostředkovat. Mediaci tedy můžeme zjednodušeně přeložit jako zprostředkování. V našem kontextu však budeme hovořit o mediaci jako o alternativním (tedy mimosoudním) způsobu řešení konfliktů, jehož podstatou je mediátorem zprostředkovaná pomoc s komunikací a podpora účastníků za účelem sjednání řešení, které by bylo akceptovatelné, a pokud možno v co největší míře vyhovující, pro obě zúčastněné strany (Holá, 2012). Existuje více možností, jak lze mediaci definovat. Jednu z možných definic uvádí kupříkladu Potočková (2013, s. 42): „Mediace je proces, ve kterém třetí neutrální osoba napomáhá stranám v konfliktu nalézt vzájemně přijatelné řešení sporu, aniž by spor rozhodovala nebo nařizovala podobu výsledného řešení. Jedná se o dobrovolný mimosoudní proces.“ Záměrem mediace je, jak je patrné i ze zákona o mediaci (2012), uzavření mediační dohody, která v sobě ono smírné řešení inkorporuje.

Jak již implicitně vyplývá z předchozího odstavce, v procesu mediace proti sobě stojí dvě strany, mezi kterými se objevil určitý interpersonální konflikt a mediace by měla v ideálním případě dopomoci k jeho vyřešení. Jako třetí strana (tedy jako určitý zprostředkovatel), která vzájemné jednání o řešení konfliktu vede a řídí, vystupuje mediátor. Jeho hlavním úkolem je pomoci stranám dopátrat se řešení, které by obě strany považovaly za přijatelné, a pokud možno co nejvíce uspokojilo jejich potřeby (Holá, 2012). Pomáhá stranám s komunikací mezi nimi a usiluje o zefektivnění jejich vzájemného vyjednávání, snaží se o zlepšení jejich vztahu, analyzuje jejich potřeby a zájmy týkající se daného sporu a v neposlední řadě se snaží nalézt případnou shodu, která by mohla vést k uzavření smíru mezi stranami (Moore, 2014). Mediátor by se v rámci své role měl snažit získat od účastníků co největší množství relevantních informací tak, aby z nich vyčetl jejich implicitní zájmy, potřeby, ale i obavy a s nimi dále v průběhu mediace pracoval (Brzobohatý et al., 2016).

Jaké jsou motivy lidí, kteří se rozhodnou konflikt s jinou osobou řešit za pomoci mediace? Je to zejména důvod, že soudní řízení mnohdy trvají poměrně dlouhou dobu, dochází k velkým průtahům, než se účastníci soudního řízení dočkají nějakého konečného řešení případu. Rovněž finanční náklady, které strany vynaloží, mohou být v mnoha případech opravdu vysoké, proto se stále více lidí uchýlí k řešení sporů mediací. Metodou mediace lze řešit spory z různých oblastí, zejména jsou pak mediací řešeny spory rodinné, sousedské, obchodní, spotřebitelské, ale i jiné občanské či dokonce trestní spory (Doleček, 2019).

Mediací prostupují různé aspekty, mezi něž řadíme zejména ty právní, psychologické, sociální a jiné. Můžeme ji považovat za interdisciplinární fenomén, stojící někde na hranici mezi právem a psychologií, v kombinaci se sociologií. Klíčovými zásadami, na kterých je mediace vybudována a bez nichž si lze úspěšný proces mediace představit jen velmi těžko, jsou následující tři principy: princip dobrovolnosti, princip důvěrnosti (známe také jako princip mlčenlivosti, avšak v tomto pojetí je princip mlčenlivosti spíše jedním z projevů principu důvěrnosti než samostatný princip), a v neposlední řadě princip nestrannosti (Horáček, 2013). Hoffman (2013) sem kromě výše uvedených zařazuje rovněž zásady sebeurčení a informovaného souhlasu. V méj bakalářské práci se věnuji především zásadě nestrannosti, ale za účelem lepší orientace a porozumění čtenářů nyní stručně popisuji i ty další zásady, na kterých je mediace založena.

Princip dobrovolnosti je velice zásadní, jinak by mediace postrádala svůj fundamentální smysl, tedy ten, že je jakousi potenciální alternativou k soudnímu řízení. Je důležité, aby se strany mohly dobrovolně rozhodnout, zda svůj případ skutečně chtějí řešit prostřednictvím mediace. Taktéž je důležité zmínit, že účastníkům nesmí být odepřena možnost mediaci ukončit, pokud se tak rozhodnou, a to i v průběhu již zahájené mediace (Potočková, 2013).

Další stěžejní princip, bez kterého si lze mediaci jen těžko představit jako funkční způsob mimosoudního řešení sporů, je princip důvěrnosti, jíž je mediátor vázán. Toto se týká osob, které smí být při mediaci přítomny. Jsou to tedy z logiky věci pouze strany sporu vystupující proti sobě a osoba mediátora. Jiné osoby se zúčastnit nemohou, ledaže by s tím účastníci mediace výslovně souhlasili (Holá, 2012). Imanentní součástí principu důvěrnosti je zásada mlčenlivosti. Aby se strany cítily bezpečně při sdělování důvěrných informací, u kterých si nepřejí publicitu, je nezbytné, aby se mediátor zavázal k mlčenlivosti. Jedině tak mohou strany pociťovat důvěru a setřást obavy z vyjádření důvěrných informací ohledně projednávaného případu (Horáček, 2013).

Zásada informovaného souhlasu spočívá v tom, že účastníci mají právo na to být obeznámeni se všemi informacemi, které by pro ně mohly být relevantní při rozhodování, zda

si zvolí mediaci jako způsob řešení svého sporu. Týká se to tedy například informací o pravidlech, která budou platit v procesu mediace a podobně (Hoffman, 2013).

Další stěžejní zásadou prostupující mediací je zásada nestrannosti, tu však nerozebírám v úvodním představení mediace, nýbrž až později, jelikož právě tato zásada je těžištěm této práce a je jí věnován dostatek prostoru dále. Stejně tak se v jedné následujících kapitol zabývám i zásadou sebeurčení ve spojitosti s nestranností.

## **1.2 Psychologický aspekt mediace**

V předchozí podkapitole byl souhrnně rozebrán koncept mediace s cílem zprostředkovat základní orientaci čtenářů v dané problematice. V této podkapitole se soustředím na psychologické aspekty mediace, a to zejména ve vazbě na jednotlivé klíčové principy mediace.

Jak jsem se již zmiňovala, mediace spadá do pole působnosti vícera disciplín, zejména pak do oblasti práva, psychologie a sociologie. Pozoruhodné však je, že ačkoli mediace skýtá mnohé psychologické aspekty, nikde nebývá zařazena mezi aplikované psychologické disciplíny (Jaroš, 2018). Toto si vysvětluji především tím, že je to fenomén interdisciplinární a není oblastí zájmu pouze psychologie, nýbrž i jiných oborů, ale rovněž spatřuji vysvětlení v tom, že je to oblast relativně nová, stále ne příliš hojně využívaná, zejména pak tedy v našem, českém prostředí (Doleček, 2019).

Co však ale nelze zpochybňovat je to, že se mediace opírá o nejen jeden psychologický jev, mezi nimiž můžeme vyzdvihnout kupříkladu konflikt a vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými subjekty, jejich motivaci, postoje, důvěru účastníků k osobě mediátora a mezi účastníky mediace navzájem, a mimo to i další psychologické aspekty, bez kterých by byla takřka nemyslitelná. V následující části se pokusím nastínit fenomény, které považuji z hlediska psychologické stránky mediace za obzvláště relevantní. Pochopitelně se nejedná o výčet všech psychologických aspektů mediace, ale spíše o určitý náčrt toho, co v tomto ohledu pokládám za nejzásadnější ve vztahu k této práci.

Hlavním účelem mediace je tedy vyřešení určitého konfliktu, který vznikl mezi účastníky. Interpersonální konflikt si můžeme představit jako určitý nesoulad, disharmonii v názorech či postojích mezi dvěma subjekty (DeVito, 2008). Prostřednictvím mediace je tedy řešen vzniklý rozpor v zájmech, postojích, potřebách apod. osob, které si mediaci zvolily jako způsob řešení svého vzájemného sporu. Vzájemnou spoluprací stran potom v ideálním případě dochází ke konvergenci, což je vlastně určité sblížování postojů stran, usmiřování jejich názorů a posun ke smírnému řešení předmětného konfliktu. Opačným případem je pak divergence, kdy se stanoviska zúčastněných stran nesblížují, ale naopak proces nalézání vyhovujícího řešení

stagnuje, či může nastat dokonce ještě větší eskalace sporu a nedochází k žádnému kýženému usmíření (Holá, 2012).

S tím souvisí i vzájemná komunikace, tedy stručně řečeno vzájemné sdílení informací a významů, ať už na verbální, tak i neverbální úrovni (DeVito, 2008). Obzvláště důležitou součástí komunikace v mediačním procesu je podle Holé (2012) aktivní naslouchání, které by měl mediátor ovládat v ideálním případě na co možná nejlepší úrovni. Za využití dovednosti aktivního naslouchání je totiž snadnější získávat od druhého relevantní informace, nacházet společná stanoviska a směřovat k integrativnímu řešení ve vyjednávání (Hoppe, 2019). Problematika aktivního naslouchání ve vazbě na princip nestrannosti bude rozebírána podrobněji v jedné z následujících kapitol.

Motivace k podstoupení mediace je kruciólní především v souvislosti s principem dobrovolnosti, který jsem nastínila v minulé podkapitole. Motivaci si můžeme vysvětlit jako intrapsychický dynamický proces, jenž slouží k uspokojení potřeb jedince. Funkcí motivace je tedy potom směřování chování za určitým účelem (Nakonečný, 1996). Kdyby byla mediace pro účastníky povinná, postrádala by tak svůj hlavní smysl, neboť by se spíše limitovala na formální účely, kdy by povinné splnění mediace sloužilo pouze k vykázání před soudem jako nutnost před zahájením soudního řízení. Je vcelku jasné, že by pak mediace neplnila svůj primární cíl a obligatorní charakter by přinášel spíše opačný efekt (Horáček, 2010). Z logiky věci tedy vyplývá, že pokud účastníci mediace nepostrádají vůli konflikt tímto způsobem vyřešit, budeme moct očekávat snazší průběh, a s větší pravděpodobností pak i úspěšné zakončení mediace, tedy uzavření mediační dohody.

Dalším psychologickým aspektem, který je vhodné v této podkapitole vystihnout, je problematika postojů v mediaci. Postojem rozumíme vztah jedince k určitému objektu, přičemž zahrnuje kognitivní, afektivní a konativní složku (Výrost & Slaměnik, 2008). V souvislosti s mediací se můžeme setkat i s pojmy jako zájmy, názory nebo i hodnoty, v tomto kontextu jsou termíny často používány víceméně analogicky. Z rozporu v postojích totiž vyvěrá konflikt, který je za pomoci mediace řešen a ve kterém se s rozdílnými postoji pracuje se záměrem postoje přiblížit a nalézt smírné řešení. O postojích můžeme hovořit nejen ve vztahu k předmětu projednávání, ale i ve vztahu k druhému účastníkovi, k mediátorovi apod. Manifestují se jak ve verbální, tak i neverbální rovině. Tyto postoje pak ovlivňují průběh a celkové naladění v místnosti a během mediace dochází k jejich neustálému vývoji (Holá, 2012).

V neposlední řadě považuji za důležité zmínit vzájemnou důvěru jakožto psychologický koncept, na kterém je vystavěn smysl mediace a bez níž by mediace byla jen prázdným pojmem. Důvěru můžeme definovat různými způsoby, nicméně mně osobně připadalo výstižné definovat

důvěru jako druh postoje a interpersonálního vztahu, který nás naplňuje jistotou, že druhá osoba splní naše očekávání (Petrušek et al., 1996). V mediaci je záhodno vnímat důvěru nejen jako důvěru stran k osobě mediátora, ale i důvěru mezi stranami navzájem. Ideálně proces interakce probíhá tak, že strany kooperují a zvyšuje se tak jejich vzájemná důvěra (Holá, 2012).

V této podkapitole byla stručně prezentována psychologická rovina mediace za účelem úvodního seznámení čtenářů s touto problematikou, nicméně psychologické aspekty zde nastíněné jsou dále rozebírány důkladněji v klíčových kapitolách práce. Pochopitelně je pozornost zaměřena zejména na jejich vazbu na princip nestrannosti.

## 2. Význam konceptu nestrannosti

Nejprve považuji za nezbytné poskytnout náhled na význam konceptu nestrannosti tak, aby s ním mohlo být nadále pracováno zevrubněji. Cílem první podkapitoly je nastínit význam nestrannosti nezávisle na oblasti, ve které o této problematice hovoříme. Dále už se zásadou nestrannosti zabývám v souvislosti s mediací. Vysvětluji, proč je na ni pohlíženo jako na velmi zásadní princip, ale zároveň se snažím zprostředkovat pohled na nejednoznačnost jejího významu.

### 2.1 Nestrannost v obecné rovině

Před samotným hlubším poznáváním principu nestrannosti v přímé vazbě na mediaci je nutné si položit otázku, co si pod nestranností vlastně můžeme představit v obecné rovině. Domnívám se, že většina z nás si pod slovem nestrannost principiálně představí soudní nebo jiné právem obestřené prostředí. Rovněž pokud si pojem nestrannosti zadáme do internetového vyhledávače, tento kontext je to primární, co se nám ve výsledcích vyhledávání objeví.

Už z názvu je podle mého názoru více než patrné, že se jedná o pojem nestrannosti abstraktní a komplexní, tudíž nebude vůbec lehké ho uspokojivě definovat. Způsobů, jak lze nestrannost vnímat a explikovat, je totiž obrovské množství, pochopitelně v závislosti na oblasti, ve které se pohybujeme a v jakém kontextu o nestrannosti hovoříme (Astor, 2000; Mayer, 2004). Většinou se však nestrannost definuje ve vztahu k zúčastněným osobám a k věci, o které se jedná. Za nestranného je považován ten, kdo nemá žádný bližší vztah k předmětné věci a není zaujat vůči žádné z přítomných osob (Crowe & Field, 2020).

Jak jsem uvedla v prvním odstavci této podkapitoly, troufám si tvrdit, že jedna z hlavních oblastí, kde se s nestranností setkáváme, je soudní řízení. Připadalo mi tudíž vhodné poskytnout fundamentální informace o nestrannosti soudců, jelikož některé aspekty jsou relevantní i pro mediaci. Nestrannost soudce v sobě zahrnuje dva hlavní aspekty. Jedním z nich je vztah k osobám, o jejichž sporu se rozhoduje, druhým je pak vztah k věci, která je předmětem daného konfliktu (Gerloch et al., 2013). Jedná se tedy o to, že by soudce neměl rozhodovat spor, v němž by účastníkem byla jemu dobře známá osoba. V takových situacích je pravděpodobné, že by jeho rozhodnutí bylo ovlivněno vzájemným vztahem, a mohl by tak rozhodnout ve prospěch svého známého. Dalším aspektem je tedy nějaký bližší vztah k věci, o které se v onom soudním řízení rozhoduje. Soudce by neměl mít vlastní prospěch z konkrétního rozhodnutí. Opačným případem k nestrannosti soudce je podjatost soudce, což znamená, že v konkrétním případě



soudce nespĺňuje podmínku nestrannosti a není kompetentní k posuzování případu nezávislým, objektivním způsobem (Bureš et al., 2001).

## **2.2 Nestrannost jako jedna z klíčových zásad mediace**

Nestrannost bývá spolu s principem dobrovolnosti a důvěrnosti zařazena mezi nejzásadnější principy, o které se mediace opírá (Holá, 2012; Horáček, 2013; Hoffman, 2013; Potočková, 2013). Zásada nestrannosti je akcentována snad ve veškeré literatuře o mediaci, je proto nesporné, že hraje v mediaci ústřední roli (Crowe & Field, 2019). V našem právním řádě je zakotvena přímo v zákoně o mediaci (2012), v němž je stanoveno, že mediátor musí v mediaci vystupovat nezávisle a nestranně. Toto je rovněž konkretizováno tím, že pokud by byl shledán důvod pro mediátorovu podjatost, musí odmítnout mediaci provádět. To samé platí, pokud již byla mediace zahájena a pochybnosti vyvstanou později. V takovém případě je povinen mediaci bez dalšího ukončit.

Nestrannost je některými odborníky považována u mediace za tak významnou, že někdy je dokonce pojem „mediátor“ v podstatě zaměňován a směšován s pojmenováním mediátora jako „neutrální“ nebo „nestranná“ třetí osoba. Toho si můžeme povšimnout již na úrovni definování mediace jako takové (Astor, 2007). Už jen z tohoto podle mého názoru zřetelně vyplývá, že na nestrannost je pohlíženo jako na velmi zásadní a neopominutelný atribut mediátora.

Podle Riskina (1996) souvisí princip nestrannosti primárně s etickou rovinou prostupující mediací. Jelikož mediace na rozdíl od soudního řízení postrádá formální a vynutitelný charakter, musí svoji legitimitu vyvozovat z jiných etických principů. Těmi jsou zejména nestrannost ve smyslu nepřiklání se ani k jedné ze stran během projednávání konfliktu, a dále seburčení stran. Nestrannost je důležitým etickým předpokladem proto, že nepřímo umožňuje autonomii stran a jejich kontrolu nad průběhem vyjednávání. Legitimita mediačního procesu je tak zajišťována poskytováním prostoru pro autonomii a vzájemné nalézání konsensu mezi stranami (Astor, 2000). Nestrannost vystupuje jako princip, který poskytuje účastníkům mediace určitou ochranu, pod kterou můžeme zahrnout zejména rovnocenné zacházení, nezneužívání moci mediátora, a v neposlední řadě možnost stran na seburčení (Field, 2012). O seburčení stran pak v podrobnostech mluvím v kapitole 3.2.

### 2.3 Nejednoznačnost významu nestrannosti v mediaci

Po přečtení předchozí podkapitoly by si nejspíše z nás řekl, že pokud je nestrannost tak důležitá, ne-li v procesu mediace prakticky nezbytná, tak bude precizně vysvětlena a bude jednoznačné, co si pod ní představit, jak je realizována v praxi apod. Jinak by přece mediace nemohla splňovat svůj principiální účel. Je to ale opravdu tak jednoduché? V tom právě tkví úskalí, neboť jednoznačné a přesné definice nestrannosti v mediaci takřka nelze najít, vždy narazíme při definici na různé překážky, a to zejména v přesahu do praxe. Jedna věc je totiž teorie, další a odlišná věc je pak praxe (Crowe & Field, 2020).

V literatuře o mediaci jsem se setkala s mnohými názory, že koncept je v podstatě jakéhosi idealistického charakteru a je pouze aspirující na to, aby byl bez dalšího skutečně využíván v praxi, a nejen v teoretické rovině (Astor, 2000; Field, 2012; Gadlin & Walsh Pino, 1997). Někteří autoři se však dokonce domnívají, že v praxi může jít o princip kontraproduktivní, respektive rigidní ulpívání na něm může být kontraproduktivní (Crowe & Field, 2019). K této neobvyklé a poutavé myšlence se podrobněji vyjadřuji v kapitole 3.3.

Jedním z důvodů, proč je tak náročné tento fenomén definovat je nepochybně fakt, že v sobě zahrnuje větší množství významů, je velmi komplexní. Liší se rovněž interkulturně. Nestrannost se týká vícera aspektů: osob, které řeší vzájemný konflikt mediací, předmětu a výsledku vyjednávání, ale i toho, že mediátor by neměl mít ve vztahu k projednávanému případu střet zájmů a neměl by z výsledku případně těžit jakýkoli osobní prospěch (Crowe & Field, 2020).

Některými autory (např. Boule & Field, 2017) je kladen důraz na to, aby si mediátor neutvářel v průběhu mediace žádné vlastní soudy o účastnících sporu a jejich případu, a také aby byl po celou dobu projednávání co možná nejvíce spravedlivý. Podle Rothfielda (2001) by měl mediátor usilovat o to, aby jednal bez jakékoli podjatosti. To znamená, že by se měl snažit vyhýbat zaujatosti a předsudkům vůči účastníkům. V anglickém jazyce se v této souvislosti často můžeme setkat se slovem „bias“.

Je nutné podotknout, že význam může záviset také na pojmosloví, které zvolíme, protože někdy je nestrannost významově odlišována od neutrality. Kupříkladu Holá (2012) mezi nestranností a neutralitou shledává rozdíl v tom, že neutralitu vnímá jako konkrétní nezaujaté vnější projevy chování mediátora vůči stranám účastným při mediaci, zatímco nestrannost jako určitý vnitřní vztah charakterizovaný absencí vazby mediátora k účastníkům a předmětu konfliktu. Neutralita je v tomto pojetí dynamickým jevem, který se vyvíjí po celou dobu projednávání sporu. Můžeme si to představit tak, že když probíhá mediace, zúčastněné strany sdílejí svoje verze a perspektivy konfliktu, zatímco mediátor si neodmyslitelně utváří svoje

názory a sympatie či naopak antipatie ke stranám mediace v závislosti na tom, jak strany o sporu hovoří, jak se vyjadřují k druhé straně konfliktu, a zkrátka jak při mediaci celkově vystupují. I přes toto nevyhnutelné utváření vlastních názorů by se měl snažit zachovávat maximální míru neutrality ve svých vnějších projevech chování.

V pojetí neutrality, které jsem shrnula v předchozím odstavci, je úkolem mediátora snažit se o to, aby byl oběma stranám v maximální možné míře poskytnut prostor pro to, aby mohly ve stejném měřítku sdílet svá stanoviska. Mimo jiné by měl brát v úvahu informace poskytnuté oběma stranami sporu, neupřednostňovat ve svém přístupu ani jednu ze zúčastněných stran a usilovat o maximální pochopení obou účastníků (Horáček, 2013).

Ve své práci však mezi těmito koncepty nerozlišuji, vše zastřešuji pod pojmem nestrannosti, neboť je to podle mého názoru jednodušší, přehlednější a pro účely práce postačující. Domnívám se, že rozlišování mezi těmito pojmy by mohlo vyústit v nežádoucí „slovíčkaření“ a práce by pak byla méně přehledná. Také je to žádoucí vzhledem k tomu, že signifikantní část literatury, ze které čerpám, je cizojazyčná a nestrannost je označována různými pojmy.

Je tedy zřejmé, že nelze podat pouze jednu definici, která by pojala všechny významy, které v sobě tento koncept skrývá. Vždy bude záležet na kontextu, ve kterém se pohybujeme. Každý autor zabývající se mediací zdůrazňuje něco jiného, a to se bavíme nyní jen o teorii a o možných definicích, protože jak jsem se zmínila výše, další úskalí potom objevujeme v uvádění nestrannosti do praxe.

### **3. Působení mediátora z pohledu jeho nestrannosti**

Nyní přichází na řadu jedna ze stěžejních kapitol této práce. Jejím smyslem je představit koncept nestrannosti v mediační praxi, zejména ve vazbě na určité psychologické fenomény, ke kterým má princip nestrannosti blízko a je s nimi spojován. V první podkapitole se zabývám tím, jaká úskalí můžeme objevit, pokud se na nestrannost díváme z pohledu skutečné mediační praxe, a nejen v rovině teoretické. Věnuji se rovněž tomu, jak může striktní ulpívání na zásadě nestrannosti osobu mediátora taktéž limitovat ve svém působení, a zdali by v některých situacích nebylo vhodnější se od této zásady částečně odklonit. Dále se mi jevilo jako příhodné analyzovat spojitost nestrannosti se sebeurčením stran v mediaci, a rovněž s důvěrou, kterou si strany v ideálním případě v mediátora vytváří.

#### **3.1 Aplikace zásady nestrannosti v praxi**

Jak jsem už víckrát v mé práci nadnesla, jedna věc je teorie zabývající se principem nestrannosti, druhá a odlišná věc je pak uvádění principu nestrannosti do roviny mediační praxe. Nejedna autor upozornil na to, že je velmi obtížné s touto zásadou skutečně operovat v praxi (Douglas, 2008; Field, 2012). Zabývám se tím i v návrhu kvalitativního výzkumu, kde je navrhováno provedení rozhovorů s několika vybranými mediátory a v rámci těchto rozhovorů je stanoven cíl spočívající mimo jiné ve zjišťování, jakým způsobem a zda vůbec aplikují tito mediátoři princip nestrannosti v praxi.

Nebude překvapením, že je velmi komplikované nestrannost v procesu mediace po celou dobu zachovávat, vyžaduje to mnoho tréninku a praxe. I tak je to podle mnohých autorů v praxi v podstatě nedostižný ideál, o který mohou mediátoři pouze usilovat, ale nikdy ho úplně stoprocentně nedosáhnou (Holá, 2012).

Podle Mayera (2004) má smysl hovořit o zásadě nestrannosti spíše jako o závazku mediátora o nestrannost v mediaci usilovat, nicméně ne jako o fenoménu, který je v každé fázi a za každou cenu v chování mediátora při mediaci přítomný. Je zřejmé, že každý mediátor jakožto lidská bytost vstupuje do konkrétní mediace se specifickými hodnotami, postoji a přesvědčeními, bez kterých nelze v mediačním vyjednávání působit a nelze se jich nijak zbavit, i kdyby se sebevíce snažil o úplnou nestrannost. Tyto postoje, hodnoty a přesvědčení ohledně daného případu se v průběhu mediace postupně dynamicky vyvíjí a jsou reflektovány v mediátorově vystupování a celkovém působení v mediaci, a posléze mají samozřejmě vliv na vnímání osoby mediátora zúčastněnými jedinci.

Samozřejmě je, že tyto úsudky a postoje ohledně účastníků si vytváří nejen mediátor, ale taktéž i sami účastníci ve vztahu k mediátorovi. To se pak také odráží v jejich jednání a fungování v mediaci. Může tak rovněž nastat situace, kdy účastníci vystupují zaujatě vůči mediátorovi, například na základě jeho odlišné rasy (Lee, 2020). Předmětem práce je však nestrannost mediátora, nikoli nestrannost účastníků mediace, tudíž tento poznatek zmiňuji jen marginálně.

V psychologii si toto nevyhnutelné vytváření úsudků nezávisle na vůli mediátora můžeme vysvětlit na fenoménu implicitní sociální kognice. To znamená, že mentální procesy kognice pracující na nevědomé úrovni evokují vytváření úsudků, aniž bychom si to uvědomovali a mohli to vlastní vůlí ovlivnit (Greenwald & Banaji, 1995). Nejobvyklejší metoda, pomocí níž může být implicitní sociální kognice měřena, je IAT (Lane, Kang & Banaji, 2007).

Je důležité podotknout, že mediátor by se neměl nechat ovlivňovat svými emocemi. Měl by být schopen své emoce ve vztahu k danému případu a účastníkům rozpoznat a maximálně usilovat o to, aby afektivní stránka neměla nepříznivý dopad na jeho nestrannost v mediaci. Své úsilí by měl zaměřit na to, aby jeho pozice vůči účastníkům a obsahu přijímané mediační dohody inkorporující v sobě řešení konfliktu nezávisely na přesvědčeních doprovázených emocemi, které ohledně případu má. Toto by ideálně mělo platit i v případech, kdy je situace sebevíce citlivá, ať už ve finančním nebo emocionálním smyslu, a tudíž může být pro mediátora těžší se od svých názorů distancovat. Je však zřejmé, že není dost dobře možné, aby se mediátor svých osobních názorů, přesvědčení a emocí zcela zbavil. Tyto postoje prostoupené emocemi zkrátka budou v jeho mysli nevyhnutelně přítomné. Jeho úkolem je však umět tyto vlastní názory a s nimi spojené emoce detekovat a oddělit je od postojů a emocí účastníků (Alrashdan, 2011). Podle Rocka (2005) je dovednost reflektovat své myšlenky a emoce a oddělit je od svého jednání v mediaci fundamentálním aspektem nestrannosti mediátora. Mediátor, který není schopen svá přesvědčení a emoce rozpoznat, může nevědomky zaujmout pozici bližší jedné ze stran a vystupovat v mediaci zaujatě (Cobb & Rifkin, 1991).

### **3.2 Nestrannost a sebeurčení stran**

V literatuře je nestrannost mediátora často spojována s právem na sebeurčení stran v mediaci (Crowe & Field, 2020; Marshall, 1990; Taylor, 1997). Je logické, že pokud mediátor nemá vůči stranám předsudky a není vůči jedné ze stran určitým způsobem zaujatý, nepřímo tím napomáhá stranám docílit nenuceného, autonomně dosaženého rozhodnutí. Pakliže však mediátor neposkytuje oběma stranám šanci vyjadřovat se k případu rovnocennou měrou, bude to mít nepříznivý vliv na důvěru a vnímání mediátora z pohledu účastníků. Porušení principu

nestrannosti je v této souvislosti neetické zejména z toho důvodu, že odpírá stranám právě tuto možnost na sebeurčení, která jim jinak ze samé podstaty mediace náleží (Field, 2012).

Jak si můžeme sebeurčení stran v mediaci představit? Toto právo je stejně jako nestrannost mediátora zdůrazňováno na úrovni fundamentálních hodnot, na kterých je vůbec celý koncept mediace vystavěn. Podle mého názoru byla jeho podstata velmi dobře vystižena Jayem Folbergem (1983), jímž bylo akcentováno, že poslední a hlavní autoritou v mediaci vždy musí být samotné strany. Těm by mělo být umožněno domluvit si takové řešení svého konfliktu, které jim bude vyhovovat a bude jedinečné v tom smyslu, že nemusí kopírovat žádné řešení obsažené v mediačních dohodách uzavřených v minulosti jinými účastníky v obdobném sporu ani nemusí sloužit jako inspirace pro žádné další mediace, kde se budou řešit podobné případy.

Rovněž se nad sebeurčením stran můžeme zamyslet i na úrovni definování samotné mediace jako takové. Již z mnohých definic vyplývá, že záměrem mediace je umožnit zúčastněným stranám nalézat řešení, alternativy a činit samostatně rozhodnutí, což můžeme jinými slovy parafrázovat jako sebeurčování stran. Podle Australian National Mediator Standards (2007) je nestrannost naprosto nutnou a neodmyslitelnou komponentou mediace právě z důvodu sebeurčení stran.

Právo na sebeurčení stran je velmi významné z psychologického hlediska. Při jeho uplatnění účastníci mohou uspokojit své potřeby, se kterými do mediace vstupují a jejichž uspokojení od ní očekávají. Patří mezi ně zejména potřeby autonomie a kompetence, které jsou velice důležité pro jejich mentální zdraví a rozvoj osobnosti (Imperati & Maser, 2014). Potřeba autonomie spočívá v tom, že jedinec vnímá sám sebe jako aktivního a schopného podílet se na samostatném rozhodování o svém vlastním životě. Člověk se při přijímání rozhodnutí řídí vlastními zájmy a motivy. Podstatou potřeby kompetence je pak rozvíjení a naplňování vlastního potenciálu, což vede k percepci vlastní účinnosti (Deci & Ryan, 2002).

Nedirektivní způsob vyjednávání při mediaci vedený primárně stranami nemusí vést pouze k úspěšnému uzavření mediační dohody s vyhovujícím výsledkem vyjednávání, nicméně taktéž ke zlepšení vztahu mezi účastníky, jejich vzájemnému porozumění, a v neposlední řadě i prožitku vlastní autonomie a kompetence. Naopak direktivní proces mediace, kdy jsou stranám řešení jednostranně podsunována mediátorem, může percepci jejich vlastní autonomie eliminovat a vést k vzájemně pociťované nedůvěře (Buch & Folger, 2015).

V tomto pojetí je podle Fielda (2012) za nestranného mediátora považován takový mediátor, který se zaměřuje výhradně na to, aby poskytoval stranám konfliktu prostor k uplatňování, pokud možno ekvivalentním způsobem tak, aby strany nepostrádaly možnost kontroly nad průběhem vyjednávání, a následně pochopitelně i nad jeho výsledkem.

Mediátor by pak měl být účastníkům nápomocný v hledání vhodných alternativ, měl by je povzbuzovat v tom, aby navrhovali řešení předmětného případu sami spíše, než aby je navrhoval on. V tom je spatřován principiální smysl seburčení stran v mediaci, potažmo smysl celé mediace jako takové (Boullé & Field, 2016). S tím souvisí i to, že mohou nastat situace, kdy se žádné řešení pro zúčastněné nebude jevit jako ideální. Mediátor by tak v žádném případě neměl strany nutit k tomu, aby za každou cenu mediační dohodu uzavřely. To má nesporně vazbu na zásadu nestrannosti, neboť v situaci, kdy je řešení vhodné jen pro jednu ze stran a druhé straně by mohlo spíše uškodit, je eticky správné, aby mediátor neprosazoval přijetí takové dohody (Izumi, 2010).

Tento princip je založen na myšlence, že účastníci mediace jsou k nalézání řešení určitého případu kompetentnější než třetí osoba, jelikož se jedná o jejich konflikt týkající se jejich osobního života, ne života někoho třetího. Strany sporu by tedy měly mít příležitost hledat a nacházet východisko z jejich situace vlastními silami. Mimo jiné podíl na rozhodnutí v jedincích evokuje pocit vlastní odpovědnosti, a účastníci se tak potom pochopitelně cítí více zavázáni dodržovat to, co si mezi sebou dohodli. Spíše budou mít totiž vůli dodržovat rozhodnutí, na kterém se sami podíleli a nebylo jim to jen nařízeno shora nějakou autoritou (Crowe & Field, 2020).

V tomto spatřuji určitou analogii s psychologickou metodou koučování, neboť právě psychologické koučování je založeno na myšlence, že jedinci jsou kompetentní k řízení vlastního života nejvíce sami a někdo třetí jim k tomu může sice napomáhat a povzbuzovat je vhodnými praktickými postupy, ale ne o jejich životě direktivně rozhodovat (Parma, 2006). Je tedy zřejmé, že mnohé dovednosti, které si jedinec osvojí jako mediátor, lze následně využít i při koučování a vice versa. V postavení osoby mediátora a kouče je možné taktéž vnímat určité podobnosti, mezi nimiž bych vyzdvihla to, že oba jsou obecně považováni za nezájaté a nehodnotící osoby, které svoji pozornost upínají na budoucnost a konstruktivní řešení problémů v kompetenci klientů (Holá et. al, 2013).

V mediaci se pracuje s různými interpretacemi a verzemi totožného případu, přičemž nikdo ze zúčastněných nemá absolutní pravdu, vše závisí na úhlu pohledu. Cílem mediace je pak sbližování těchto postojů prostřednictvím práce s různými perspektivami účastníků a konečné rozhodnutí přijímají sami účastníci. S různými perspektivami se pracuje i při koučování, jehož smyslem je dovést osobu k přerámování jejího úhlu pohledu tak, aby mohla své problémy řešit autonomně a konstruktivně a směřovat k budoucímu rozvoji (Escuela Europea de Coaching, 2016).

### 3.3 Mediátorovo dilema ohledně aplikace principu nestrannosti za každou cenu

Na druhou stranu, je třeba se zamyslet nad situací, kdy by mediátor byl pouze striktně nestranný a ponechával veškerý prostor pro rozhodování výhradně stranám bez jakékoli intervence. Byl by takový stav opravdu pro zúčastněné jedince výlučně příznivý? Výsledek mediace a podmínky smíru mezi stranami by za takových okolností byly nevyhnutelně diktovány a nastoleny tou „silnější“ stranou. Jedinci podstupující mediaci očekávají od třetí strany nějaké podnětné a konstruktivní rady, doporučení a posouzení týkající se jejich konfliktu, a s takovými očekáváními do mediace vstupují. Předpokládají, že jejich postoje budou nějakým způsobem osobou mediátora okomentovány, ať už v rovině validace a ospravedlnování, tak i v rovině opačné. Vyžadují potenciální pomoc mediátora s přesvědčováním a změnou postojů u druhého účastníka, se kterým vedou předmětný konflikt. Pokud by mediátor nijak nezasahoval s cílem za každou cenu zachovávat naprostou nestrannost, je diskutabilní, jakou roli by vlastně v procesu mediace zastával. Nebyla by pak jeho účast v řešení sporu nadbytečná? Nestrannost nemusí vždy plnit výlučně kladnou roli v uspokojování potřeb účastníků, mezi něž patří v této souvislosti potřeba ochrany a přiměřeného řešení konfliktu. Mediátor by měl nabízet stranám konfliktu širší záběr rolí než pouhou nestrannost tak, aby mohly být uspokojeny potřeby, se kterými jedinci do mediace vstupují a se kterými si mediaci volí jako způsob řešení svého interpersonálního konfliktu (Mayer, 2004).

Zajímavou pointou je také úvaha Mayera (2004), že princip nestrannosti slouží na jednu stranu jako jeden ze zdrojů legitimacy mediace, nicméně na druhou stranu důležitost kladená na princip nestrannosti může vyvolávat v účastnících paradoxně mnohé pochybnosti a nedůvěru. Zásada nestrannosti je totiž neustále zdůrazňována jako nezbytná komponenta mediace a je na ni kladen akcent již na úrovni definování mediace. Taktéž už při úvodním seznámení účastníků s tím, jak bude mediace probíhat a jaká pravidla při ní budou platit, bývá nestrannost prezentována jako princip, v jehož rovině by se měl celý průběh mediace vést (Alrashdan, 2011). Nebylo by proto záhodno klást na nestrannost menší důraz? Možná by pak v samém důsledku lidé mediátorům více věřili, kdyby nemuseli konstantně uvažovat nad tím, zda lze mediátorovi důvěřovat, zda je v jejich konfliktu pouze nezaujatou třetí stranou a od podobných myšlenek se částečně oprostili.

V předchozích odstavcích jsem se zamyslela převážně nad tím, jak nestrannost mediátora může ve svém důsledku účastníkům mediace rovněž škodit a zabraňovat v uspokojování jejich potřeb. Může ovšem nějakým způsobem limitovat i samotného mediátora, o jehož nestrannosti se hovoří? Podle Mayera (2004) poměrně jednoznačně ano. Zachovávání úplné nestrannosti ohledně konfliktu může vyústit v to, že by nebylo z pohledu mediátora možné nabídnout



stranám právě ty konstruktivní rady, posouzení a doporučení, které by potřebovaly a které od tohoto alternativního způsobu řešení konfliktu apriori očekávají. V takovém případě by tedy koncept nestrannosti mohl zabránit úspěšnému nalezení oboustranně akceptovatelného řešení a uzavření kýžené mediační dohody.

Ani zcela striktní nestrannost mediátora by tak zajisté nebyl optikou etické roviny prostupující mediací žádoucí stav, tudíž určitá forma intervence třetí nezávislé strany je pochopitelně na místě. V případě, že by mediátor do procesu nezasahoval z důvodu rigidního ulpívání na absolutní nestrannosti, tak by vyjednávání mohlo vyústit v situaci, kdy by možnost sebeurčení ve skutečnosti využila jen jedna strana, a to ta silnější, schopnější prosadit si svá stanoviska. Proces mediace by tak opět nebylo možné hodnotit jako spravedlivý a založený na konsensu stran (Crowe & Field, 2020).

Mnozí autoři tak zastávají názor, že zásada nestrannosti by měla být nahlížena poněkud jiným než tím striktním způsobem. Neměla by být prosazována za každou cenu v každé chvíli mediace, nýbrž by na tuto problematiku mělo být nahlíženo individuálně v závislosti na konkrétní situaci a důraz by měl být kladen co nejvíce na oboustranný konsensus stran v nacházení řešení při uzavírání mediační dohody, a také na maximální umožnění autonomie a kompetence stran při hledání východiska a uzavírání smíru (Astor, 2000; Douglas, 2008; Field, 2012). Situační přístup umožňuje mediátorovi rozlišovat, kdy strany dokáží řešit spor víceméně samostatně bez zásadní intervence třetí strany a kdy je naopak vhodné, aby mediátor zastával aktivní pozici a do interakce mezi stranami zasahoval ve větší míře. Aby však toto aktivní působení bylo mediátorovi vůbec optikou etiky mediace dovoleno, je potřebné roli mediátora percipovat v širším rozsahu než jako absolutně nestrannou třetí osobu. Osobu mediátora je za tímto účelem nutné vnímat jako experta, který může stranám pomoci řešit jejich neshody díky poznatkům, které se z jejich sdílení konfliktu dozvěděl, a taktéž díky rozmanitým možnostem, kterými jako mediátor disponuje (Field, 2012).

Podle Mayera (2004) může být takový rozdílný přístup ospravedlněn jako nezbytný kupříkladu z důvodu jiné úrovně vzdělání jedinců nebo z důvodu jejich rozdílné finanční gramotnosti, právního povědomí apod. Neustálé balancování mezi těmito protikladnými přístupy, tedy co možná nejvyšší míra nestrannosti na straně jedné a intervence do procesu se záměrem napomáhat jedincům udržovat mezi nimi rovnováhu v prosazování svých potřeb a zajišťovat spravedlivý průběh mediace na straně druhé, představuje jedno z největších dilemat, které musí mediátor ve své praxi řešit (Fuller, Kimsey & McKinney, 1992).

Takový případ, kdy se intervence mediátora za účelem nastolení rovnováhy mezi účastníky jeví jako oprávněná, může například nastat, pokud se strany uchylují k uzavření

mediační dohody, která by se mediátorovi zdála jako nepřiměřená. V takové situaci by se měl mediátor částečně odklonit od zásady nestrannosti a vložit se vhodným způsobem do projednávání tak, aby uzavřená mediační dohoda byla přiměřená, spravedlivá a reflektující skutečné potřeby jedinců (Hale & Nix, 1997).

Určitý vliv mediátora na výsledek mediace je takřka nevyhnutelný, nicméně jeho vliv by měl být spíše minimalizován a autonomie a možnost sebeurčení stran naopak maximalizována (Astor, 2000). Důležitým bodem je to, že mediátor by měl pracovat s různými perspektivami a návrhy účastníků, nicméně měl by se oprostít od svých vlastních návrhů finálního řešení (Alrashdan, 2011). Přinejmenším by tedy měla být zachována nestrannost mediátora v tom ohledu, že nečiní rozhodnutí namísto zúčastněných stran a ponechává jim prostor pro konečné rozhodnutí (Marshall, 1990).

### **3.4 Nestrannost a důvěra v mediátora**

Dalším neméně významným psychologickým jevem, který si dáváme do souvislosti s nestranností mediátora, je důvěra. V následující podkapitole se pokusím osvětlit, jak spolu tyto koncepty souvisí a proč je nestrannost mediátora tak signifikantní pro pocíťování důvěry ve vztahu mezi účastníky a mediátorem.

Někteří autoři vnímají nestrannost tak, že právě ona je klíčovým etickým podkladem, na kterém je vybudována důvěryhodnost mediátora. Je na ni nahlíženo jako na nezbytný faktor, bez něhož by účastníci neměli důvěru ve svého mediátora, a proces mediace by tak nebyl efektivní (Roberts, 2007).

Když se strany uchýlí k mediaci, je obvyklé, že do svého mediátora vkládají důvěru. To ve svém důsledku znamená, že jeho působení v mediaci může mít značný vliv na průběh a výsledek mediace, zejména pak na to, jestli jsou po uzavření mediační dohody s výsledkem vyjednávání spokojené obě strany, či jen jedna z nich (Alrashdan, 2011).

Právě nestrannost dovoluje stranám sporu svěřit se mediátorovi s jejich verzemi konfliktu tak, aby jim pomáhal porozumět jejich potřebám a postojům, současně rovněž potřebám a postojům druhé strany, nalézt potenciální oblast shody a dovést strany k úspěšnému uzavření mediační dohody (Astor, 2000). Důvěru v osobu mediátora si jedinci vytvářejí tehdy, pokud skutečně usiluje o porozumění a vcítění se do jejich situace, jedná s nimi rovnocenným a nezaujatým způsobem, chrání je před případnou verbální agresí ze strany druhého účastníka a nemá na výsledku žádný jiný zájem, než dopomoci stranám k řešení, které se pro ně bude jevit jako nejlepší (Izumi, 2010).

Je zcela pochopitelné, že důvěru v osobu mediátora nebude mít účastník, který bude v projednávání případu cítit, že s ním není zacházeno rovnocenným způsobem. Jedinci potřebují ve vyjednávání pocítovat, že mají s protějščí stranou rovné příležitosti a prostor k vyjadřování a uplatňování návrhů. Aby opravdu při mediaci vnímali, že je s nimi zacházeno spravedlivě, musí mít možnost podílet se na vzájemném dialogu, ovlivňovat průběh vyjednávání, vyjadřovat své postoje a zájmy či projevovat svá stanoviska k potenciálním řešením případu. Provedený výzkum (Kitzman & Emery, 1993) naznačuje že účastníci bývají spokojenější s výsledkem z mediačního vyjednávání více, než s totožným výsledkem ze soudního řízení, neboť při mediaci cítí větší kontrolu nad procesem a vnímají větší podíl na vyjednaném výsledku. Takový přístup vede rovněž k větší důvěře mezi stranami, a následně i k větší akceptaci uzavřené dohody, neboť při integrativním vyjednávání by se žádná strana neměla cítit poražená a žádná vítězná, je zde úsilí o dosažení win-win výsledku. Následné dodržování podmínek ujednaných v uzavřené mediační dohodě je pro strany psychicky jednodušší, jelikož se na jejich stanovování v ideálním případě přímo podílely (Důvodová zpráva k zákonu o mediaci, 2011). Podle Tylera (2007) si účastníci váží možnosti komunikace s mediátorem, sdílení své verze případu a možnosti navrhnout samostatně řešení. To má kladný vliv na budování jejich důvěry v mediátora, a po skončení vyjednávání to často vede k zachování důvěry a úcty vůči mediátorovi, ale taktéž i druhému účastníkovi.

Jak jsem rozebírala v předchozí podkapitole, úkol mediátora jako třetí strany je mimo jiné spatřován v ochraně rovnováhy mezi stranami. Pakliže zpozoruje, že je mezi účastníky mediace výrazná nerovnováha, měl by pomoci té „slabší“ straně tak, aby její pozici vylepšil. Nicméně musí si v tomto ohledu dávat pozor na to, aby se nepřikláněl pouze k té „slabší“ straně, protože jinak by ve svém důsledku vytvářel v té „silnější“ straně pocit zaujatosti a ta by pak v něho ztrácela důvěru. Je proto důležité, aby mediátor v případě, že jeho intervence nastolení rovnováhy mezi stranami nepomáhá, nebo dokonce tuto nerovnováhu svým zasahováním vytváří či prohlubuje, tuto intervenci ukončil z důvodu vlivu na vnímání jeho nestrannosti, a důsledkem toho i jeho důvěryhodnosti (Kelly, 1995).

Velmi často se samozřejmě stává, že některá ze stran vnímá mediátora jako zaujatého a nedůvěřuje mu, i když mediátor si toho není vědomý a sám sebe vnímá jako nestranného. V takovém případě může pomoci upřímná komunikace a upozornění ze strany účastníka, který pocítuje nerovné zacházení. I přesto, že percepce nedůvěry v mediaci ze strany účastníků není nic neobvyklého, účastníci si mnohdy toto vnímání nedůvěry nechávají pro sebe a v průběhu mediace na něj explicitně neupozorňují (Garcia, Vise & Whitaker, 2002).

Ve světle výše uvedeného si nyní zkusme představit situaci, kdy se mediátor bude přiklánět více k jedné straně. Druhá strana se tak logicky bude cítit upozaděná, když vycítí, že mediátor upřednostňuje jiného účastníka mediace. Z mého pohledu je pak zcela pochopitelné, pokud bude daný účastník postrádat motivaci a vůli konflikt tímto způsobem dále řešit. Může se tak lehce stát, že přestane při projednávání případu kooperovat. Nebude totiž pociťovat dostatečnou důvěru k tomu, aby vyjadřoval svá stanoviska a činil konstruktivní návrhy, jak danou situaci vyřešit, tudíž mediace poněkud ztratí svůj hlavní smysl a své specifické výhody, které nese jakožto alternativní způsob řešení konfliktů oproti soudnímu řízení. Patrně nebude docházet k žádoucímu sblížení postojů účastníků směřujícímu k úspěšnému uzavření mediační dohody, ale naopak k ještě větší divergenci stanovisek ohledně předmětné věci.

## **4. Vybrané psychologické faktory s vlivem na vnímání nestrannosti mediátora**

V této kapitole je mým cílem poskytnout určitý náčrt psychologických faktorů, které mohou mít při mediaci vliv na vnímání nestrannosti mediátora z pohledu jedinců zúčastněných při mediaci. Pochopitelně se, vzhledem k omezenému rozsahu práce a snaze pojmout tematiku nestrannosti komplexně, nejedná o kompletní výčet toho, co může mít na percepci nestrannosti vliv, nýbrž o určitý přehled toho, co shledávám jako nejzásadnější. Některé podkapitoly navazují na části předchozích kapitol a vzájemně se prolínají a doplňují s již rozebíranými informacemi.

### **4.1 Postoje a emoce mediátora**

V kapitole 3.1 jsem rozebírala implicitní sociální kognici, tedy jev, kdy si lidé vytváří postoje na nevědomé úrovni, aniž by takový proces ovlivnili. Mediátoři mohou i přesto vyvinout úsilí tak, aby vliv implicitních sociálních kognicí přinejmenším minimalizovali. Vyžaduje to však značnou odhodlanost a pozornost zaměřenou na tento cíl. K tomu slouží různé praktické postupy, které by si měl mediátor osvojit a snažit se je v mediaci praktikovat. Ve výcviku se klade důraz na zdokonalování komunikačních dovedností a dovednosti sebepoznání se záměrem, aby byli mediátoři schopni rozlišit své postoje a emoce a oddělit je od postojů a emocí účastníků. Patří mezi ně dovednost sebeuvědomění, zejména tedy ve vztahu k uvědomění si vlastní zaujatosti. Prvotním krokem je, že si mediátor musí být ochoten vlastní zaujatost přiznat. Dále přichází na řadu motivace a odhodlanost na tom pracovat. Je přitom důležité podotknout, že mediátoři, kteří chtějí jako nestranní pouze vypadat navenek, avšak neusilují o skutečnou změnu svých postojů směrem k nezaujatosti, pravděpodobně nebudou ve snaze o změnu tak úspěšní jako ti, kteří jsou doopravdy motivováni ke změně svých postojů, a to nejen z důvodu vnějšího tlaku. Toto je vysvětlováno vnitřní a vnější motivací (Plant & Devine, 1998).

Jak by se měl zachovat mediátor, který je přesvědčen, že jeden z účastníků má oprávněné požadavky na rozdíl od toho druhého a ztotožňuje se s jeho názory a postoji? I přes toto své přesvědčení by se měl podle Alrashdana (2011) v maximální míře snažit o to, aby situace vyústila v integrativní řešení, tedy oboustrannou výhru. Měl by odolat touze projevovat souhlas či nesouhlas s jednou ze stran na úkor té druhé.

Jednou z možností, jak minimalizovat vliv svých názorů a emocí na mediační proces, může být práce v týmech. Přítomnost více mediátorů během provádění mediace může

eliminovat nevědomě zaujaté jednání vůči některému z účastníků, neboť dotyčný mediátor může obdržet zpětnou vazbu od ostatních přítomných mediátorů. Mediátoři mohou tedy fungovat jako pozorovatelé a navzájem si monitorovat jednání v mediaci. Posléze mohou sdílet dojmy s ostatními mediátory a podávat zpětnou vazbu (Cobb & Rifkin, 1991).

Samozřejmě, že však může nastat situace, kdy mediátora ovládnou příliš silné emoce ohledně projednávaného případu, které nemohou být potlačeny a mohly by mít výrazný vliv na jeho nestrannost, a potažmo i úspěšnost mediace. Pakliže však k něčemu takovému dojde, mediátor by měl být schopen si to včas uvědomit a již zahájenou mediaci ukončit. Taková mediace, pokud by v ní nadále pokračoval, by totiž mohla postrádat důležité předpoklady pro úspěšné uzavření mediační dohody, která by obsahovala podmínky vyhovující oběma stranám (Alrashdan, 2011).

Pro srovnání a inspiraci se mi jevilo jako vhodné podívat se, jak s touto problematikou pracuje psychoterapie, jelikož některé aspekty shledávám jako podobné. Komparací mediace a psychoterapie se již v minulosti zabývalo vícero autorů (Gabel, 2003; Hoffman & Wollman, 2012; Holá, 2012; Kelly, 1983), z čehož rovněž vyplývá, že určité podobnosti mezi nimi nelze zpochybňovat. Jedním ze společných aspektů je používání určitých intervenčních technik, prostřednictvím nichž se mediátor nebo terapeut snaží pracovat s emocemi klientů. Na rozdíl od terapie se však s emocemi pracuje jen v omezeném spektru, zaměřeném primárně na dosažení konkrétní dohody mezi účastníky, zatímco u psychoterapie je rozpětí širší a abstraktnější, není omezeno toliko konkrétním cílem (Holá, 2012). U mediace lze rovněž hovořit o psychoterapeutickém účinku, který může být u zúčastněných jedinců přítomný po úspěšném uzavření mediační dohody, nicméně u mediace je spíše doprovodným fenoménem než principiálním smyslem mediačního vyjednávání (Kelly, 1983). Zároveň může být vedlejším výstupem mediace rovněž zlepšení vztahu mezi účastníky a pocit empatie a porozumění ke druhé osobě, což může být nakonec stejně ceněným ziskem jako uzavřená mediační dohoda (Hoffman & Wollman, 2012). Další analogii uvádí Gabel (2003), který charakterizuje jak pozici terapeuta, tak i mediátora jako nezávislou třetí osobu, která by neměla hodnotícím způsobem posuzovat to, co se od klienta či klientů dozví.

I přesto, že se mediace a psychoterapie liší, zejména co se týče svého primárního cíle, tak v některých aspektech se tyto metody nepochybně prolínají. I v psychoterapii může nastat situace, kdy terapeuta ovládnou negativní emoce ohledně jeho klienta. Dále se pak mohou objevit situace, kdy psychoterapeut naprosto nesouhlasí s názory svého klienta, neztotožňuje se s nimi apod. Za specifickou v této problematice považuji párovou, potažmo rodinnou psychoterapii, neboť právě v ní se setkáváme s více klienty současně. Ti pak potenciálně mohou

vnímat, že mediátor upřednostňuje jinou osobu (Bridges, 2015). Proto mi připadá žádoucí podívat se, jak se s překážkou nevyhnutelného vytváření úsudků a emocí o účastnících vypořádává psychoterapie. Doporučovaným postupem, jak s emocemi přítomnými při terapii pracovat, je supervize pod dohledem jiných zkušených psychoterapeutů. Ti mohou pomoci zpracovat zkušenosti z poskytování psychoterapií, vyrovnat se s emocemi spojenými s konkrétními klienty a případy, a v neposlední řadě zprostředkovat zpětnou vazbu ohledně provádění psychoterapie (Soloski & Deitz, 2016). V tomto spatřuji určitou analogii s doporučením práce v týmech při mediaci, kdy ostatní mediátoři mohou pomáhat se zpracováním dojmů z mediace a podávat konstruktivní zpětnou vazbu (Cobb & Rifkin, 1991).

#### **4.2. Komunikace mediátora**

V mediaci mohou mít na vnímání nestrannosti mediátora značný vliv mnohé komunikační aspekty. V komunikaci obecně rozlišujeme verbální, neverbální, ale i paraverbální stránku řeči. Verbální složka řeči je samotný obsah řeči. Stěžejní je v mediaci důkladný a ostražitý výběr slov, ze kterých účastník nemusí mít pochybnosti o nestrannosti mediátora. Mezi neverbální signály patří gestikulace nebo oční kontakt. Mohou nevědomky vysílat zprávu o sympatiích či antipatiích vůči některému zúčastněnému. Mezi ty paralingvistické aspekty řadíme tón či rychlost řeči. Pokud mediátor například mluví velmi rychlým tempem, může tím nepřímou upozadit jedince, který není rodilý mluvčí a má potíže s porozuměním. Komunikace by tedy měla být přizpůsobována individuálně tomu, s kým komunikujeme. Každý člověk má jiný styl komunikace, někteří lidé jsou například více upřímní a jiní se upřímnosti vyhýbají, někdo má větší problémy s artikulací nebo verbalizací apod., tudíž je dobré odlišnost komunikačních stylů zohledňovat i v mediaci. V potaz je nutno brát rovněž rozdíly v jazykových kompetencích, neboť může nastat situace, kdy pro některého z účastníků je mateřským jazykem jiný jazyk, než ve kterém interakce probíhá (DeVito, 2008; Izumi, 2010; Janoušek, 2007).

Významným fenoménem, který může vyústit v percepci zaujatosti při mediaci je labelling, česky nálepkování. Podstatou labellingu je potenciální vliv určitého pojmenování, které nám připisují ostatní nebo si ho připisujeme my sami, na naše chování (Giddens & Sutton, 2013). Mediátoři by si tudíž měli dávat pozor na to, jakým způsobem pojmenovávají situace, o kterých účastníci hovoří a jak jejich situace kategorizují. Nevhodná volba slov a pojmenování mohou zapříčinit, že se účastníci cítí být mediátorem upozadováni, a ve svém důsledku mohou zabránit v efektivním vyjednávání (Bagshaw, 2003).

Nestrannost je potřeba prosazovat ve všech fázích mediace. Prvotním signifikantním předpokladem již na samém počátku vyjednávání je úvodní vysvětlení účastníkům týkající se toho, jak bude mediace probíhat a jaká bude role mediátora v tomto procesu. Viděla bych v tomto analogii se zásadou informovaného souhlasu, kterou vyzdvihl jako důležitou zásadu Hoffman (2013) a o které jsem se zmiňovala na začátku práce. Je důležité, aby byly strany seznámeny s tím, co mají od mediace očekávat (Albin, 1993). Podstatnou instrukcí na začátku je například to, že mohou sdílet svůj příběh a podněty k němu víckrát v průběhu mediace, ne pouze jednou. To může eliminovat vnímání zaujatosti v tom smyslu, že účastníci jsou si vědomi, že nemají jen jednu šanci a mohou vždy reagovat na to, co nadnese druhý účastník (Garcia, Vise & Whitaker, 2002).

V jedné z předešlých kapitol jsem nastínila aspekt vyrovnávání sil a nastolování rovnováhy mezi stranami, což může být mnohdy oprávněnou intervencí mediátora. Je však opět velmi podstatné, aby se o těchto případných intervencích mediátor zmínil již na začátku. Strany s tím mohou počítat a nemusí potom vnímat tyto kroky jako zaujaté proti nim (Garcia, Vise & Whitaker, 2002).

Může například nastat situace, kdy některý z účastníků má problém s asertivitou. Asertivita je vysvětlována jako schopnost jasně formulovat a prosazovat si své názory a požadavky, aniž bychom při tom neoprávněně zasahovali do práv druhých (Alberti, 2004). Mediátor může například uvést hned na začátku, že když upozoruje některého z účastníků, jak má problém s prosazováním svých stanovisek a požadavků, tak zasáhne za účelem pomoci. V momentě, kdy pak takovou intervencí uskutečňuje, tak by měl tento záměr jasně a transparentně komunikovat tak, aby si druhá strana uměla jeho přístup vysvětlit a nevnímala ho jako nespravedlivý. Tím se také pro ni vytváří prostor pro případné ohrazení se, např. slovy, že i on má s asertivitou problém a potřeboval by podporu. Takový stav je žádoucí i pro mediátora, neboť ten tak dostává určitou zpětnou vazbu o tom, jak se jedinci cítí, jaké jsou jejich potřeby a jak by s nimi měl jednat (Garcia, Vise & Whitaker, 2002).

Zpětná vazba však přichází nejen ve verbální podobě, ale i v podobě neverbální a paraverbální. Je tudíž důležité všimnout si i gestikulace nebo tónu, v jakém se nese řeč jedinců (DeVito, 2008; Janoušek, 2007). V této problematice bych opět ráda vyzdvihla důležitost tréninku a úsilí o zdokonalování se v komunikačních dovednostech, které by měl mediátor konstantně vyvíjet proto, aby jeho působení v mediaci bylo co nejefektivnější.



### 4.3 Komunikační techniky v mediaci

Tato podkapitola by mohla být pro obdobný obsah součástí předchozí podkapitoly, nicméně vzhledem ke specifickým aspektům mediačních technik jsem se rozhodla tuto tematiku vyčlenit do samostatné podkapitoly. Jsou známy různé komunikační techniky využívané v mediačním procesu. Ty mimo jiné napomáhají tomu, aby byla zachována zásada nestrannosti, pokud je mediátor používá vhodným, a především rovnocenným způsobem ve vztahu k oběma stranám. Tyto techniky jsou náplní výcviku, který musí mediátoři absolvovat ještě před tím, než vůbec mohou být zapsáni v seznamu mediátorů a mediaci provádět (Alrashdan, 2011). Zde považuji za žádoucí zmínit rozpor s českým právním řádem, podle něhož absolvování výcviku není nutným předpokladem pro zápis do seznamu mediátorů (zákon o mediaci, 2012). Mezi tyto komunikační techniky patří mimo jiné parafrázování, kladení otázek, shrnutí a zrcadlení emocí. Prostřednictvím těchto technik mediátor pomáhá účastníkům s jejich vzájemnou komunikací a v nalézání shody, která je nutná pro uzavření mediační dohody (Crowe & Field, 2020).

Tyto techniky však mohou potenciálně představovat naopak prostředek porušení zásady nestrannosti, pokud je mediátor využívá tak, že jedna strana se cítí být upřednostňována a druhá naopak opomíjena. To může začínat už u tónu hlasu, kterým mediátor například parafrázuje příběh jednoho z účastníků. I na první pohled neškodná fráze: „Takže Vy tvrdíte, že...?“ může nemálo uškodit, pokud není používána ekvivalentním způsobem ve vztahu k oběma stranám. Jedna strana z ní pak může vycítit skepticismus a pochybování o pravdivosti její verze (Garcia, Vise & Whitaker, 2002).

Validní a hojně používanou technikou je zrcadlení emocí a celkově práce s emocemi účastníků. Po vyslechnutí příběhu mediátor v rámci této techniky vyjádří, jak by se asi jedinec mohl cítit. Pakliže jeden z nich například hovoří o tom, jak už nechce mít s tím druhým nic společného, mediátor se vzápětí může zeptat: „Takže jste frustrován tím, co podle Vás dotyčný udělal?“ I zde je třeba být velmi opatrný ve výběru slov tak, aby jednomu z nich nestraniily. Přitom je potřebné brát ohled na to, že každý člověk vyjadřuje své emoce jinak. Někdo si je nechává pro sebe, jiný je v tomto ohledu velice expresivní. I přesto, že někdo své emoce příliš explicitně nevyjadřuje, neznamená to, že žádné nemá (Garcia, Vise & Whitaker, 2002). Mediátor by měl být citlivý k tomu, jakým způsobem dotyčný jedinec své emoce vyjadřuje, neboť emoce jsou stěžejním aspektem prostupujícím celou mediací a je s nimi potřeba pracovat velmi ostražitě (Hoffman & Wolman, 2013).

V mediaci velmi známou, komplexní komunikační technikou je i aktivní naslouchání, o kterém jsem se stručně zmiňovala v první kapitole. Jako důležitou komunikační dovednost

mediátora ho vyzdvihuje např. Holá (2012). Za využití dovednosti aktivního naslouchání je snadnější sbírat důležité informace od osob, se kterými komunikujeme. Podstatou aktivního naslouchání je úsilí o přijímání i takových informací, které nejsou explicitně vyřčené, nicméně komunikátor je vysílá skrz neverbální a paraverbální signály. Posluchač by se měl snažit porozumět i emocím, které se za řeči skrývají. Používá k tomu dílčí komunikační techniky, jako je například shrnutí, parafrázování, kladení otázek apod. Je však potřeba dbát na to, aby mediátor při použití výše zmíněných technik nehodnotil účastníky vyřčené informace, a nestránil tak jedné z osob (Hoffman, 2013). Domnívám se tedy, že aktivní naslouchání může velmi dobře podporovat efektivitu vyjednávání, nicméně pokud při něm není mediátor opatrný, může se taktéž stát cestou k vnímání jeho podjatosti ze strany účastníků.

#### **4.4 Pořadí sdělování příběhu a jiná pravidla při mediaci**

Další věc, která by neměla být mediátory opomíjena, je to, že by měla platit stejná pravidla pro obě strany a stejným způsobem by pak mělo být vymáháno jejich dodržování. Mediátoři by měli účastníkům věnovat přibližně stejný časový prostor pro sdílení svých příběhů. Totéž platí i pro takzvaný caucus, což je oddělené setkání jedné ze stran s mediátorem bez přítomnosti strany druhé. Jako porušení nestrannosti by strany zajisté vnímaly i odlišné stanovování a vymáhání dodržení termínů pro zaslání písemných dokumentů v souvislosti s mediací a podobně (Izumi, 2010).

Na dodržování principu nestrannosti je potřeba dbát dokonce ještě před samotným započítím mediace. Kupříkladu již při určování místa, kde se bude mediace odehrávat, je dobré brát ohled na potřeby účastníků. Určení místa, které by vyhovovalo jen jedné ze stran, by mohlo úspěšný proces mediace zablokovat už v samých začátcích. Naopak určení místa, které by bylo vybráno spravedlivým způsobem s ohledem na potřeby obou stran, může hned na počátku vytvořit příznivou atmosféru a ovlivnit následnou kooperaci a žádoucí asertivitu jedinců ve vyjednávání (Albin, 1993). Důležitým prvkem v mediaci je i uspořádání místnosti, ve které se setkání uskutečňuje, s akcentem na symetrické rozsazení stran. Mediátoři by se měli soustředit na to, aby k jednomu z účastníků nebyli posazeni výrazně blíže či nakloněni více, než k tomu druhému (Izumi, 2010).

Zásadní postavení zaujímá rovněž pořadí, ve kterém účastníci sdělují mediátorovi své verze případu. Účastník, který sděluje svoji verzi jako první, může mít oproti tomu druhému nespornou výhodu v tom, že může uvést případ v takovém duchu, v jakém si přeje. Druhý účastník je poté omezen na jakési reagování a obranu proti verzi, kterou nadnesl první účastník. To může v druhém účastníkovi vytvářet frustraci. Je třeba zaměřit pozornost na to, aby mediátor

nepoužíval techniky jako parafrázování nebo shrnutí před tím, než druhý účastník přednese svoji část. Před tím, než oba účastníci skončí s přednesem své verze případu, by se mediátor neměl ani na nic dotazovat. Při výběru pořadí je potřeba transparentním způsobem demonstrovat pravidla, podle kterých se o pořadí rozhoduje. Dotaz, kdo chce hovořit jako první, není považován za vhodný způsob určování pořadí. Pravděpodobně by si toto právo uzurpovala asertivnější strana nebo třeba ten účastník, který sedí k mediátorovi blíže. Proto by měl být výběr založen spíše na náhodné bázi, tedy například hod mincí či abecední pořadí (Izumi, 2010).

Dobrym tipem, jak s tímto problémem pracovat je také to, že zatímco jeden účastník mluví, druhý si může dělat písemné poznámky ke všemu, k čemu by se chtěl vyjádřit. Za jinou možnost, jak s tímto naložit, se považuje kooperativní sdílení případu. U takového přístupu se mediátor vyzptává obou účastníků v podstatě simultánně na to, jak se příběh odehrál, v chronologickém sledu a obě strany tak vypovídají současně. Rovněž je žádoucí vyjadřovat se o obou příbězích ekvivalentně, ne tak, že druhý příběh v pořadí je pouhou reakcí a odpovědí na příběh, který byl sdělován v pořadí jako první. Doporučuje se zdůrazňovat, že příběh jednoho z nich je jeho verzí případu, ne absolutně platným faktem toho, co se odehrálo (Garcia, Vise & Whitaker, 2002). Této problematice se bude věnovat můj návrh výzkumu v praktické části bakalářské práce.

Důležitou komponentou, ve které vnímám určitou spojitost s problematikou pořadí sdělování verze případu, je fenomén selektivní facilitace. Ten spočívá ve formování komunikace takovým způsobem, aby se o určitém tématu vůbec nehovořilo nebo se o něm hovořilo kratší dobu než o tématu jiném. Jedná se zkrátka o záměrné vybírání témat, která se budou rozebírat, na úkor jiných témat, popřípadě řízení času, jak dlouho se bude moct o kterém tématu hovořit. Pakliže je mediátor zaujatý vůči jedné ze stran, může docházet k selektivnímu filtrování a zaměřování pozornosti jen na některé aspekty či směřování vzájemné interakce jen určitým, preferovaným směrem (Izumi, 2010).

## 5. Návrh výzkumného projektu

V literárně přehledové části bakalářské práce byl představen koncept nestrannosti mediátora v mediaci, zejména pak jeho vazba na různé zásadní psychologické fenomény jako důvěra, sebeurčení stran či další psychologické faktory ovlivňující vnímání a působení mediátora z pohledu jeho nestrannosti. Smyslem literárně přehledové části bakalářské práce bylo, aby čtenář získal určitý vhled do problematiky toho, jaká úskalí můžeme řešit v souvislosti s nestranností mediátora, z jakých různých perspektiv lze nestrannost mediátora nahlížet a jaké faktory na nestrannost mohou mít vliv. Po literárně přehledové části následuje tato praktická část v podobě návrhu výzkumného projektu, kde se na některé aspekty popisované v teoretické části, podíváme z jiného, empirického úhlu pohledu.

Pro návrh výzkumného projektu jsem si zvolila kombinovaný design. Při rešerši problematiky nestrannosti mediátora mě zaujaly dva výzkumy provedené v minulosti v zahraničí, proto jsem se rozhodla pro návrh jejich replikace v aktuálních podmínkách České republiky.

### 5.1 Storytelling Order

První z nich je výzkum provedený formou experimentu s názvem Mediator Neutrality and Storytelling Order (Fuller, Kimsey, & McKinney, 1992). Jak již jeho název napovídá, výzkum se zaměřuje na prověření efektu pořadí sdělování verze případu účastníky na jejich následné vnímání nestrannosti mediátora. Pozornému čtenáři jistě neuniklo, že pořadí, ve kterém účastníci sdělují svůj příběh, bylo rozebíráno v poslední kapitole literárně přehledové části jako jeden z faktorů, který může mít vliv na pozdější vnímání nestrannosti mediátora ze strany účastníků. Připadalo mi příhodné se tomuto tématu věnovat zevrubněji, neboť se vedou diskuze ohledně toho, jak by měl být tento problém v praxi vlastně řešen a každý považuje za správný postup něco odlišného (Garcia, Vise & Whitaker, 2002; Izumi, 2010). Od roku 1992, kdy byl uskutečněn daný výzkum, již uplynulo mnoho času a praxe se mohla výrazně změnit. Domnívám se tudíž, že by bylo vhodné provést replikaci předmětného výzkumu, protože situace v mediační praxi může být nyní poněkud odlišná. Výzkum v této oblasti by mohl do budoucnosti pomoci mediátorům s tímto úskalím v praxi nějak adekvátně naložit.

#### 5.1.1 Cíl výzkumu Storytelling Order

Předmětem tohoto výzkumu je tedy prověřování vlivu pořadí sdělení své verze konfliktu na následné vnímání nestrannosti osoby mediátora z pohledu stran účastných v mediaci. Výzkum si tak stanovuje za cíl zjistit, zda to, kolikátý v pořadí účastník přednáší svůj úhel

pohledu na řešený konflikt, má vliv na subjektivní vnímání nestrannosti osoby mediátora. Můžeme se nad tím zamyslet tak, že osoba sdělující svůj příběh jako první může mediátora percipovat v jiném světle než osoba, jejíž příběh se dostane na řadu až jako druhý.

Za cíl tohoto výzkumného projektu považuji získání povědomí o tom, zda pořadí sdělování příběhu má signifikantní vliv na percepci nestrannosti mediátora z pohledu účastníků, což může být cestou k vytvoření vhodných praktických postupů, jak tento potenciální vliv co nejvíce eliminovat se záměrem zachování co největší nestrannosti v očích účastníků.

### **5.1.2 Výzkumný design Storytelling Order**

Jako výzkumný design byla zvolena metoda experimentu. Bude kopírovat výzkumný design, který byl proveden ve výše specifikovaném zahraničním výzkumu. Výhodami experimentu jakožto výzkumné metody je možnost manipulace se zvolenými proměnnými a umělé navození atmosféry blízkí se skutečnému mediačnímu procesu, což umožňuje ověřování vytyčené hypotézy.

Jelikož výzkum bude mít formu experimentu, tak považuji za vhodné navodit prostředí, které se bude svými podmínkami co nejvíce podobat skutečnému prostředí přítomnému při mediaci. Probandi budou rozděleny do tří skupin a každému z nich budou náhodným způsobem přiděleny odlišné podmínky, za nichž budou ve výzkumu vystupovat. Dvě skupiny budou experimentální, jedna kontrolní. V každé ze skupin bude sdělovat příběh jako první jiný z dvojice, respektive ve třetí skupině nebude jako první uvádět příběh žádný z účastníků. Experiment bude uskutečněn formou hraní scén podobných skutečné mediaci, přítomni budou rovněž dva profesionální mediátoři. Následovat bude vyplnění dotazníku, jehož cílem bude testovat stanovenou hypotézu.

### **5.1.3 Hypotéza Storytelling Order**

Hypotéza, která bude před provedením výzkumu stanovena, už byla částečně nastíněna výše. Bystrým čtenářům se nabízí již po přečtení příslušné pasáže v literárně přehledové části, týkající se pořadí sdělování své verze či pokud ne dříve, tak alespoň po přečtení cíle výzkumného projektu.

Nyní výzkumnou hypotézu, která bude prostřednictvím experimentu ověřována, konkretizuji na jasně formulované znění:

H1: Pořadí, ve kterém účastníci mediace sdělují svůj příběh týkající se projednávaného konfliktu, má signifikantní vliv na následné vnímání nestrannosti mediátora v očích účastníků.

#### 5.1.4 Výzkumný soubor Storytelling Order

Pro výzkum se mi jeví jako nejvhodnější cílit na probandy, kteří mají k oblasti mediace určitý vztah, tudíž účast v takovém výzkumu by mohla být přínosná i pro ně. Rovněž se domnívám, že studenti takových oborů budou ochotnější věnovat svůj čas tomuto experimentu, protože k problematice mají blíže a zjištění při výzkumu by mohla být potenciálně užitečná při budování jejich profesní kariéry. Jako vhodný target se mi tak pochopitelně zdají studenti právnické fakulty či oborů psychologie.

Studenty budu oslovovat prostřednictvím sociálních sítí, tedy zejména ročníkových skupin na facebooku. Zaměřím se na studenty Univerzity Karlovy, neboť výzkum se bude konat v Praze. Probandi tak budou získáváni procesem samovýběru. Celkově tak bude vybráno 24 dobrovolníků, kteří jsou ochotni se experimentu zúčastnit. Dále bude potřeba vybrat 2 mediátory, kteří by byli rovněž ochotni se výzkumu zúčastnit. Zde se pokusím oslovit profesionálně vycvičené a zapsané mediátory, a to prostřednictvím Asociace mediátorů České republiky, opět bude tedy výběr probíhat na bázi samovýběru.

#### 5.1.5 Výzkumný proces Storytelling Order

Experiment bude uskutečněn formou hraní scén, tzv. role-play, kterých bude celkem 12, jelikož budeme mít 24 probandů, kteří budou náhodným způsobem rozděleni do dvojic. Stejně tak náhodným způsobem proběhne i rozdělení do jednotlivých skupin, které budou celkem tři a budou pojmenovány písmeny A, B a C. Skupiny A a B budou skupiny experimentální, skupina C bude plnit roli kontrolní skupiny. Následně budou všem participantům náhodně rozdána čísla 1 a 2 tak, aby v každé skupině byl stejný počet čísel 1 i 2 a každý z dvojice měl pochopitelně přiděleno jiné číslo.

Každá ze skupin potom bude mít částečně odlišné podmínky, za kterých bude v experimentu vystupovat. Ve skupině A bude jako první přednášet svůj příběh účastník, kterému bude přiděleno číslo 1. Ve skupině B tomu bude opačně, tedy první bude prezentovat svůj příběh účastník, jemuž bude přiděleno číslo 2. Skupina C bude mít podmínky zcela odlišné, v ní nebude mít ani jeden z probandů ve sdílení své verze případu přednost, nýbrž oba účastníci zhlédnou příběh toho druhého simultánně na videích, která oba apriori nahrají. Mediátor se předem podívá na obě videa, nicméně dotyční probandi nebudou vědět, které video viděl jako první. Potom ve skupině C přijde na řadu samotné vyjednávání, které už bude probíhat bez úvodního sdílení příběhu, tudíž žádný z účastníků nebude mít přednost v mluvení.

Všechny dvojice budou řešit stejný případ, přičemž účastníci s číslem 1 budou zastávat stejnou roli s ostatními účastníky s číslem 1, zatímco účastníci s číslem 2 budou zastávat roli

osoby, se kterou účastníci s číslem 1 řeší vzájemný konflikt. Bude vybrán poměrně prostý případ z běžného života tak, aby se účastníci dokázali bez větších obtíží vžít do své přidělené role. Dovedu si představit, že pokud by se daný případ týkal kupříkladu sporu z oblasti práva duševního vlastnictví, zajisté by se každý se svou přidělenou rolí nedokázal snadno ztotožnit. Rozhodla jsem se tudíž zvolit případ sousedského sporu, kdy jednou stranou bude profesionální klavírista a druhou stranou bude jeho soused v bytovém domě. Spor mezi nimi se bude týkat toho, že klavírista často cvičí hru na klavír v bytě, někdy i několik hodin denně. Jeho souseda to ruší, protože studuje a nemůže se soustředit při učení na zkoušky. Domnívám se, že takové téma je pro experiment adekvátní, protože obdobné problémy jsou v životě běžné a nejedna z nás je zná i z vlastní zkušenosti.

Každý z dvojice tak dostane papír s instrukcemi, kde bude popsán jejich případ a role, kterou mají v mediaci zastávat. Poté jim bude ponechán čas přibližně 15 min na přípravu, kdy bude jejich úkolem připravit si argumenty na podporu svého stanoviska. Následně bude probíhat mediace odděleně pro skupiny A a B, které mají stejné podmínky, jen v každé ze skupin mluví jako první jiný účastník. Každou ze skupin bude vést jiný mediátor. Dvojice půjdou postupně po sobě, pořadí dvojic v rámci skupiny bude vylosováno. Každý účastník bude mít po zahájení přibližně 5 minut na přednesení svého stanoviska (v závislosti na přiděleném pořadí) a následovat bude přibližně 30 min mediace, kdy se obě strany budou snažit řešit mezi sebou daný případ a mediátor bude usilovat o jejich smíření.

V mezidobí budou mít účastníci zařazení do skupiny C čas na to, aby si připravili své argumenty a v oddělených místnostech natočili video, ve kterém budou přednášet svoji verzi sporu tak, jako by k tomu byli vyzváni mediátorem v rámci mediačního procesu. Video by nemělo trvat déle než 5 minut. Následně po skončení experimentu pro skupiny A a B každý z účastníků bude mít za úkol ve stejnou dobu zhlédnout video druhého z dvojice tak, aby znal verzi a argumenty toho druhého. Současně oba mediátoři budou mít za úkol pustit si postupně videa těch dvojic účastníků, kteří jim budou přiděleni pro mediaci. Následně započne mediace jednotlivých dvojic. Ve skupině C jsou celkem 4 dvojice, každému z mediátorů tedy budou přiděleny náhodným způsobem právě 2 dvojice, které půjdou na řadu rovněž podle toho, jaké pořadí si vylosují. Následně bude postupně probíhat mediace jednotlivých dvojic, přičemž každá z nich by měla trvat přibližně 30 minut. Vyjednávání bude v této skupině uskutečněno tak, že žádný z účastníků nebude uvádět svůj příběh jako první, jelikož mediátor i druhý z dvojice ho budou znát před započítím samotné mediace. Mediace tedy bude rovnou probíhat formou vyjednávání, bez úvodního „storytellingu“. Přitom je důležité podotknout, že účastníci

nebudou vědět, který z příběhů si mediátor poslechl jako první, budou pouze vědět, že obě videa zhlédli a zná argumenty obou z nich.

Po skončení každé mediační scénky bude následovat vyplňování dotazníku od Burell, Donohue a Allen (1988), v rámci něhož každý z účastníků vyplní písmeno své skupiny a číslo, které mu bylo na začátku přiděleno. Následně vyplní 15 položek v dotazníku, který slouží ke zjišťování vnímání účastníků, a to konkrétně jejich percepce spravedlnosti, kompetence, kontroly a naslouchání mediátora. Na otázky budou účastníci odpovídat ano/ne. Pro tento výzkum je zásadní proměnnou percepce kontroly nad mediačním procesem, kterou z pohledu účastníků mediátor vykonává. Původní dotazník v anglickém jazyce je součástí příloh, stejně tak jako vlastní autorský překlad do českého jazyka.

#### **5.1.6. Analýza dat Storytelling Order**

Zpracování sesbíraných dat bude provedeno ve statistickém programu SPSS. Jak je uvedeno níže v podkapitole pojednávající o etice výzkumu, je nutné zajistit anonymizaci dat. Z tohoto důvodu bude každému účastníkovi experimentu přiřazen odlišný kód.

V této studii bude prověřován vliv toho, do jaké skupiny proband patří, na kvantitativní závislou proměnnou, která bude vypočítána na základě sesbíraných odpovědí z dotazníku (Burell, Donohue & Allen, 1988). Dále budeme o této proměnné mluvit jako o skóre. Jednou z možností, jak toto skóre vypočítat, je statistická metoda faktorové analýzy za použití metody varimax, tzn. ortogonální rotace. Následně bude pro posouzení efektu skupiny na hodnotu skóre použita jednofaktorová analýza rozptylu, tedy one-way ANOVA. Jednofaktorová analýza bude zvolena proto, že máme pouze jednu faktorovou proměnnou, kterou je skupina, do které proband patří a nabývá třech hodnot, tedy A, B a C. Z výsledků této analýzy bude zřejmé, zda se skóre skupin signifikantně liší, či nikoli.

#### **5.1.7 Etika výzkumu Storytelling Order**

Považuji za obzvláště důležité dbát v rámci výzkumu na důsledné dodržování etické zásady nonmaleficence, tedy snažit se vyhnout se poškození osob zúčastněných ve výzkumu. Jako klíčový považuji informovaný souhlas, který účastníci obdrží před započítím celého experimentu. V něm se dozví důležité informace o průběhu experimentu, a zejména informace o tom, že účast ve výzkumu je ryze dobrovolná a mohou svoji účast ukončit kdykoli i během již započatého výzkumu.

Pro splnění účelů výzkumu je taktéž nutné účastníky zaslepit, co se týče předmětu zkoumání. Nebude jim tudíž předem řečeno, k čemu experiment slouží. S tím souvisí



především to, že účastníkům nebude před výzkumem odhaleno, že v každé skupině jsou nastaveny odlišné podmínky v tom, který z účastníků bude hovořit jako první. Odhalení tohoto by jim totiž mohlo implicitně prozradit, co je předmětem zkoumání. Nicméně po skončení výzkumu se bude se všemi účastníky konat debriefing, ve kterém jim bude vysvětlen skutečný záměr experimentu. Toto by mělo snížit potenciální negativní dopady na zúčastněné jedince plynoucí z nevědomosti toho, v jakém ohledu byli zkoumáni.

Následně budou obeznámeni o možnosti poskytnutí zpětné vazby ohledně výsledků výzkumu, což by jim mohlo případně sloužit jako přínos do studií a kariéry. V tomto spatřuji taktéž snahu o dodržování etického principu beneficence. Důležitým etickým aspektem je rovněž zajištění anonymizace dat, kdy participanti nebudou při vyplňování dotazníku zaznamenávat žádné identifikační údaje. V neposlední řadě je důležité požádat Komisi pro etiku ve výzkumu při Filozofické fakultě Univerzity Karlovy o stanovisko ohledně návrhu výzkumu tak, aby výzkum byl proveden pouze s výslovným souhlasem Komise.

### **5.1.8 Diskuse Storytelling Order**

V teoretické části jsem se zabývala potenciálním vlivem pořadí, ve kterém účastníci sdělují svůj příběh, na percepci mediátorovy nestrannosti během mediace z pohledu účastníků, tudíž mi připadalo žádoucí na tento teoretický výklad navázat návrhem výzkumu, jenž by si kladl za cíl tento efekt prověřovat. Nejvhodnější se mi jevil výzkumný design experimentu, kdy je možné manipulovat s nezávislými proměnnými a simulovat přirozené prostředí, v němž se mediace odehrává. I přesto je jako u každého výzkumu pochopitelné, že může podléhat určitým zkreslením zapříčiněným nežádoucími, intervenujícími proměnnými. Ty se nyní pokusím nastínit.

O případných intervenujících proměnných lze hovořit již v rovině výběru participantů. Záměrem je vybrat reprezentativní vzorek probandů, nicméně někdy může být velmi komplikované tento reprezentativní vzorek získat. Vzhledem k časové náročnosti výzkumu jsem se rozhodla pro metodu samovýběru a cílení na studenty oborů psychologie a práva tak, aby byli participanti ochotni věnovat svůj čas navrhovanému experimentu. Jedná se však o poměrně homogenní skupinu, která je s problematikou mediace obeznámena ze svých studií. Studenti taktéž nemusí nutně ve způsobu řešení konfliktů reprezentovat běžnou populaci, neboť patrně nemají ještě tolik zkušeností jako například o 20 let starší lidé, kteří už řešili konfliktů více. Rovněž studenti nemusí být zobecněním populace, která si vůbec metodu mediace zvolí jako způsob řešení interpersonálního konfliktu. Mediace pro ně může být finančně náročná, a mohou tak být více motivováni ke vzájemné dohodě či jinému vyřešení situace bez pomoci třetí

strany. V původní studii nebylo specifikováno, z jakých oborů byli studenti vybíráni, nicméně vzhledem k poli působnosti jsem se rozhodla cílit na studenty psychologie a právnické fakulty.

V původním výzkumu bylo vybráno 24 probandů, tudíž jsem ve snaze o zachování zásadních aspektů výzkumu zvolila stejný počet účastníků experimentu. Pro kvantitativní zpracování dat mi však připadá vhodnější podstatně vyšší počet účastníků. S vyšším počtem probandů by však výzkum byl obtížněji realizovatelný, a rovněž by nekopíroval podstatné aspekty původní studie.

Nežádoucí proměnné se mohou objevit i na straně mediátorů. Za jednu z intervenujících proměnných považuji účast dvou mediátorů. Pro časovou náročnost a realizovatelnost výzkumu by účast pouze jednoho mediátora byla nepraktická, avšak účast dvou mediátorů může představovat rušivou proměnnou. Mimo jiné mě napadají i další rozmanité faktory na straně mediátora a účastníků, které mohou do procesu mediace vstupovat. Mezi ně patří například osobnostní charakteristiky mediátora, které mohou zapříčinit například neochotu stran spolupracovat apod.

Dalším limitem může být výběr modelového případu. Ve studii, kterou jsem se rozhodla replikovat, případ nebyl nijak specifikován, tudíž jsem se ve výběru případu rozhodovala podle sebe tak, jak mi to připadalo nejvhodnější. Snažila jsem se tudíž o výběr případu, který by mohl korespondovat s běžným životem studentů. Studenti často žijí na kolejích nebo bytech sdílených s ostatními studenty, tudíž téma hluku při učení na zkoušky by jim mohlo být blízko. Stejně tak mnozí mají různé záliby, při kterých není možné být zcela potichu. Mezi ně patří kupříkladu i hraní na hudební nástroje. Přesto ale není vyloučené, že někteří studenti se dokáží lépe vžít do role osoby, která je vyrušována při učení na zkoušky, a tudíž ti, kterým bude přidělena tato role, se s ní dovedou více ztotožnit. Navíc nelze bez dalšího říct, zda výsledky výzkumu lze zobecňovat na další oblasti mezilidských sporů, kde může hrát nestrannost jinou roli.

Další úskalí spatřuji v tom, že v mediaci hrají velmi zásadní roli emoce a skutečná zainteresovanost v případě. V experimentu nelze i přes sebevětší úsilí o přiblížení se skutečnému mediačnímu prostředí zajistit, aby strany byly skutečně angažované v případě a vzbudit jejich emoce, když neřeší skutečný konflikt, ale jen modelové situace.

V neposlední řadě považuji za nezbytné zmínit komplikace spojené s průběhem experimentu u skupiny C. Vytvoření této skupiny je vedeno snahou o eliminaci pořadí sdělování příběhu. Natáčení videí však může být v mnoha aspektech odlišné od skutečného vyprávění příběhu v osobní přítomnosti druhého účastníka a mediátora. Je pochopitelné, že při natáčení videa vystupujeme jinak, než osobně. Někomu například nemusí natáčení videí vyhovovat,

protože se při tom cítí velmi nepřírozně. Mohou pak postrádat šanci projevit se v plné rovině osobně tak, jak by si přáli.

Intervenující proměnnou, která se může objevovat u experimentů, je taktéž jev známý jako Hawthornský efekt (French, 1953). Podstatou tohoto efektu je to, že chování účastníků experimentu může být ovlivněno tím, že je jejich chování hodnoceno a posuzováno, což v případě experimentu na rozdíl od pozorování nelze eliminovat. Probandi si nemusí být vědomi toho, v jakém ohledu jsou posuzováni, nicméně jsou si vědomi toho, že v nějakém ohledu jsou středem pozornosti. To může zkreslovat výsledky výzkumu.

Originální studie byla provedena před téměř 30 lety a je velmi stručná, některé důležité aspekty vůbec nepopisuje. V některých detailnějších aspektech výzkumného projektu jsem se tedy musela rozhodovat tak, jak se mi jevílo jako nejlépe realizovatelné, kupříkladu v délce přípravy na mediaci v experimentu, v časovém harmonogramu či ve výběru modelového případu pro vyjednávání.

## **5.2 Study of Perceptions**

V literárně přehledové části jsem se rovněž věnovala tomu, co si mediátoři vlastně pod nestranností v mediaci představují a jak tento koncept aplikují ve své praxi. Kvalitativní výzkum (Douglas, 2008) s názvem *Neutrality in Mediation: A Study of Mediator Perceptions* zahrnoval nestructurované rozhovory s vybranými mediátory, ve kterých bylo cílem zjistit, jak mediátoři nestrannost vnímají a jak ji aplikují v praxi. Jeví se mi jako vhodné pokusit se o zmapování situace v České republice, poněvadž je možné, že každodenní situace v našich podmínkách se může lišit. Rovněž od provedení výzkumu uplynulo více než 10 let, tudíž interpretace konceptu nestrannosti se mohla od té doby posunout jiným směrem. Návrh výzkumu v tomto případě vedu jako metodu zakotvené teorie, kdy uskutečnění výzkumu by mohlo pomoci vygenerovat potenciální hypotézy vhodné k následnému ověření kvantitativní metodou, například dotazníkovým šetřením. Namátkou mě napadá například hypotéza týkající se toho, zda ulpívání na nestrannosti může mediátory v praxi skutečně signifikantním způsobem limitovat, jak presumuje Mayer (2004). Zjišťování, s jakými problémy se mediátoři v praxi potýkají, by mohlo do budoucna pomoci nalézt postupy, jak takové problémy psychologickými intervencemi řešit.

### **5.2.1 Cíl výzkumu Study of Perceptions**

V teoretické části jsem se rovněž zabývala tím, co si lze pod nestranností představit a že každý ji může vnímat trochu odlišným způsobem. Dále pak přichází na řadu reálná praxe, která,

byť by zřejmě neměla, se může rozcházet s teorií. Rozhodla jsem se proto inspirovat zahraničním výzkumem provedeným pod záštitou Douglas (2008), který spočíval v rozhovorech s vybranými mediátory. Cílem výzkumného týmu bylo zjišťování toho, jak si nestrannost vysvětlují samotní mediátoři, jak ji aplikují v praxi a s jakými překážkami se v tomto ohledu v praxi potýkají.

Cílem v této práci navrhovaného kvalitativního výzkumu je zmapování mediační scény v České republice, konkrétně tedy ve vazbě na nestrannost mediátora. Záměrem je vygenerování možných hypotéz a teorií v souvislosti s nestranností mediátora, které by mohly do budoucna pomoci s případným řešením problémů a úskalí v tomto ohledu.

### **5.2.2 Výzkumný design Study of Perceptions**

Pro tento kvalitativní výzkum jsem si zvolila metodu zakotvené teorie, jejímž cílem je objevování nových teorií a generace potenciálních hypotéz, tedy na rozdíl od experimentu se nejedná o testování již stanovených hypotéz ani o snahu o zobecňování závěrů na širší populaci (Strauss & Corbin, 1999). Pro účely výzkumu bude formulována výzkumná otázka, která zužuje předmět zkoumání, ale zároveň ponechává dostatečný prostor pro potenciální vytvoření určitých hypotéz.

S vybranými mediátory budou prováděny nestrukturované rozhovory, kdy každý z nich bude trvat přibližně 45 min. Základními otázkami, které budou položeny, a v jejichž rovině se rozhovory ponesou, se budou týkat toho, jak si mediátoři vysvětlují nestrannost a jak ji aplikují v praxi. Zaměřím se zejména na aspekty, které definuji v následující podkapitole objasňující výzkumnou otázku. Jelikož budou rozhovory nestrukturované, tak konkrétnější otázky vyvstanou až v průběhu rozhovoru.

### **5.2.3 Výzkumná otázka Study of Perceptions**

Výzkumnou otázku jsem již nastínila v předchozím odstavci. Bude se opírat o dva ústřední body zkoumání, jimiž jsou zaprvé mediátory vnímaný význam zásady nestrannosti v mediaci a zadruhé uvádění zásady nestrannosti do mediační praxe. Mediátoři budou podporováni v tom, aby se nebáli uvádět konkrétní příklady a kazuistiky ze své praxe.

Kladené otázky tak budou mířit na subjektivní konotace, které si mediátoři s nestranností asociují. Každý zúčastněný mediátor bude taktéž vyzván k tomu, aby se pokusil jednou větou fenomén nestrannosti definovat. Následně budou tyto definice porovnány s definicemi ostatních mediátorů.

Další stěžejní předmět výzkumu se bude týkat nestrannosti v praxi. Mediátoři budou dotazováni na to, jakým způsobem usilují o uvádění nestrannosti do praxe a s jakými překážkami se při tom potýkají. Zejména mě bude zajímat problematika toho, jestli je snaha o dodržování principu nestrannosti nějakým podstatným způsobem limituje v praxi, například v možnosti poskytování rad a připomínek k projednávanému případu apod. Taktéž mě budou zajímat konkrétní případy z praxe, zda se dotazovaní mediátoři někdy v rámci vyjednávání setkali s nedůvěrou účastníků, nespoluprací stran apod., a zda to podle nich mohlo být zapříčiněno percepcí zaujatosti mediátora z pohledu účastníků. V tom spatřuji potenciální přínos do mediační budoucnosti, kdy nalézání problémů, se kterými mediátoři v tomto ohledu zápolí, může pomoci v jejich adekvátním řešení.

#### **5.2.4 Výzkumný soubor Study of Perceptions**

Zde je poměrně logické, že výzkumným vzorkem budou profesionální mediátoři zapsaní v Seznamu zapsaných mediátorů vedeným Ministerstvem spravedlnosti České republiky. Již z popsaného cíle výzkumu je patrné, že předmětný výzkum bude cílit právě na mediátory. Soustředit se budu i na to, aby byli vybráni mediátoři s alespoň 2 lety praxe tak, abych nehovořila s mediátory, kteří mají za sebou pouze několik mediací a nebyli by tak schopni poskytnout zcela směrodatné informace o aplikaci konceptu v mediační praxi.

Výběr proběhne stejně jako u experimentu metodou samovýběru. Kontaktovat budu mediátory prostřednictvím Asociace mediátorů České republiky. V původní studii, kterou jsem se inspirovala, bylo osloveno přibližně 100 mediátorů, z čehož 10 odpovědělo kladně a bylo ochotno se na výzkumu podílet. Mým cílem je tedy vybrat rovněž 10 mediátorů, se kterými budu rozhovory provádět.

#### **5.2.5 Analýza dat Study of Perceptions**

Zpracování dat v tomto kvalitativním výzkumu bude provedeno metodou tematické analýzy. Jejím smyslem je zaznamenání a následné zkoumání témat, která se v rozhovorech opakují. Mezi tématy pak budou hledány souvislosti, které mohou sloužit jako odpovědi na vytyčený předmět zkoumání. Rovněž můžou představovat podklad pro další širší zkoumání dané problematiky, které může být v budoucnu uskutečněno i jinými metodami.

Prvním krokem analýzy dat po jejich sesbírání bude utřídění dat. Následovat bude definování a vytvoření na sobě nezávislých a jasně definovaných kategorií na základě opakujících se témat, a nakonec bude provedeno přiřazování analyzovaných jednotek ke kategoriím prostřednictvím metody kódování.

### 5.2.6 Etika výzkumu Study of Perceptions

Stejně jako u experimentu bude důležité obdržení informovaného souhlasu, ve kterém mediátoři vyjádří svůj souhlas s účastí ve výzkumu. Mediátoři budou informováni o tom, že jejich účast ve výzkumu je dobrovolná a mohou svůj souhlas s účastí kdykoli odvolat, a dále se výzkumu neúčastnit.

Rovněž bude mediátorům nabídnuta následná individuální zpětná vazba týkající se výsledků výzkumu, čímž bude dbáno na dodržování zásady beneficence. Data získaná ve výzkumu budou opět plně anonymizována, tudíž se účastníci nemusí bát jakékoli identifikace jejich osoby. Stejně jako v případě předchozího návrhu výzkumu bude i tento výzkum uskutečněn pouze po obdržení souhlasu s provedením výzkumu, jehož udělení je v gesci Komise pro etiku ve výzkumu při FF UK.

### 5.2.7 Diskuse Study of Perceptions

Vzhledem k tomu, že ve výzkumu bude použita metoda zakotvené teorie, jejímž cílem je generace nových teorií a hypotéz, bude potenciálně možné vzniklé hypotézy později ověřovat v jiném výzkumu, prostřednictvím odlišných přístupů a metod. Tento výzkum tedy může posloužit jako podklad k dalšímu zkoumání v této problematice.

I v případě kvalitativního výzkumu můžeme hovořit o nežádoucích proměnných, které do výzkumu mohou intervenovat a zkreslovat jeho výsledky. V rovině výběru participantů lze předpokládat případné limity výzkumu mimo jiné v tom, že je poměrně komplikované vybírat mediátory do výzkumu tak, aby všichni mediátoři měli dostačující množství zkušeností. Délka praxe totiž nemusí nutně vypovídat o tom, s jakou intenzitou se mediátoři mediací věnují, protože i mediátor s dlouhodobou praxí může ročně odvést pouze pár mediací, tudíž může potenciálně dojít k výběru ne příliš zkušených mediátorů.

Další problém, na který narážíme, je efekt sociální desirability. Není výjimečné, že při rozhovoru se jedinci snaží jevit v co nejlepším světle, což může mít negativní dopad na jejich upřímnost a na pravdivost informací, které poskytují (Hewstone & Stroebe, 2006). Jelikož se jejich výpovědi v dané problematice nebudou ověřovat jiným způsobem, tedy například přímým pozorováním jimi prováděné mediace, musím spoléhat na jimi poskytnuté informace. Ty však mohou být ve světle výše specifikovaného efektu zkreslené.

V neposlední řadě, nestrannost je koncept velice abstraktní a obtížně definovatelný, tudíž není vyloučené, že pro mediátory může být velice komplikované vnímaný význam nestrannosti

v mediaci nějak adekvátně verbalizovat. Jimi podaná definice tak nemusí korespondovat s tím, jak skutečně nestrannost percipují.

V původní studii, kterou jsem se pro účely návrhu výzkumného projektu inspirovala, jsou prováděny rozhovory nestrukturované, tudíž v rámci replikace jsem se rozhodla rovněž pro nestrukturovaný design rozhovorů. Nicméně domnívám se, že by bylo vhodnější provést rozhovory polostrukturované tak, aby byla zachována přinejmenším obdobná struktura rozhovorů pro jednotlivé participanty, a zároveň byla umožněna flexibilita v kladení otázek.

## Závěr

Nestrannost v mediaci je princip, který je zdůrazňován již na úrovni definování mediace jakožto alternativního způsobu řešení konfliktů. Snad ve veškeré literatuře nestrannost figuruje jako jedna z klíčových zásad, bez jejíhož dodržování by mediace postrádala svůj účel. Bývá spojována s různými psychologickými fenomény, na nichž je založen smysl mediace, zejména pak se sebeurčením stran při vyjednávání a důvěrou zúčastněných jedinců v mediátora, potažmo i jejich vzájemnou důvěrou.

Je však skutečně záhodno nestrannost pojímat jako zásadu, která by měla platit absolutně, tedy za každé situace a po celou dobu mediace? Mezi odborníky se objevují názory, zda by nebylo efektivnější považovat nestrannost za princip, který by měl být aplikován v závislosti na konkrétní situaci. Rigidní ulpívání na konstantním dodržování nestrannosti totiž může ve svém důsledku omezovat jak mediátora, tak i účastníky. Mediátora může limitovat v tom smyslu, že mu není ve světle zachování principu nestrannosti umožněno poskytovat takové konstruktivní rady, které by strany potřebovaly pro přiměřené řešení svého interpersonálního konfliktu a uskutečňovat takové intervence, které by pomohly nastolit potřebnou rovnováhu mezi stranami. Účastníky pak může omezovat v tom ohledu, že se jim nedostává takových připomínek a vyjádření k jejich případu, které by pomohly v nalezení shody, a posléze v úspěšném uzavření mediační dohody.

Ve světle předchozího odstavce se jeví jako ideální hovořit o nestrannosti jako o zásadě, na kterou by měl být kladen důraz a mělo by být dbáno na její zachování, nicméně ne v absolutním smyslu. V určitých situacích by měla převážet potřeba intervence mediátora do procesu vyjednávání tak, aby mezi stranami panovala rovnováha a řešení konfliktu bylo vyhovující pro obě zúčastněné strany.

Na vnímání nestrannosti mediátora z pohledu účastníků mediace má vliv velké množství faktorů, mezi něž patří mimo jiné názory a emoce mediátora, komunikace mediátora s účastníky, specifické mediační techniky a pravidla, která jsou pro mediaci nastavena a další. Povědomí o tom, o které faktory se jedná, může do budoucna pomoci s vytvářením praktických postupů, které by vedly k zachování nestrannosti v přiměřené míře tak, aby účastníci mediace percipovali mediátora jako nestranného a důvěryhodného, a zároveň bylo vyjednávání co možná nejvíce efektivní a zakončené oboustranně akceptovanou, vyhovující mediační dohodou.



## Seznam použité literatury

- Alberti, R. & Emmons, M. (2004). *Umění stát si za svým*. Praha: Portál.
- Albin, C. (1993). The Role of Fairness in Negotiation. *Negotiation Journal*, 9(3), 223-244. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1993.tb00705.x>.
- Alrashdan, A. (2011). *The Success of Mediation: Neutrality, Confidentiality, and Mediator's Conduct*. <https://ssrn.com/abstract=2152072>.
- APA (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association (6th Ed.)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Astor, H. (2000). Rethinking Neutrality: A theory to inform practice. *Australasian Dispute Resolution Journal*, 11(2), 73-83. <https://doi.org/10.1177/0964663907076531>.
- Astor, H. (2007). Mediator Neutrality: Making Sense of Theory and Practice. *Social and Legal Studies*, 16(2), 221-239. <https://doi.org/10.1177/0964663907076531>.
- Bagshaw, D. (2003). Language, power and mediation. *Australasian Dispute Resolution Journal*, 14(2), 130-141.
- Boulle, L. & Field, R. (2017). *Australian Dispute Resolution: Law and Practice*. Chatswood: LexisNexis.
- Bridges, J. (2015). *Instrumentalism and couple's therapy: Influential impacts on therapist's values, neutrality, and perceived role in couple's therapy* (Bachelor thesis). Idaho: Brigham Young University.
- Brzobohatý, R., Poláková, L. & Horáček, T. (2016). *Rukověť mediátora aneb Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Praha: Wolters Kluwer.

Buch, R. & Folger, J. (2015). Reclaiming Mediation's Future: Re-Focusing on Party Self-Determination. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, 16(3), 741–753.

Bureš, J., Drápal, L. & Mazanec, M. (2001). *Občanský soudní řád. Komentář*. Praha: C. H. Beck.

Burrell, N. A., Donohue, W. A., and Allen, M (1988). Gender-Based Perceptual Biases in Mediation. *Communication Research*, 15(4), 447-469.  
<https://doi.org/10.1177/009365088015004006>.

Cobb, S. & Rifkin, J. (1991). Practice and Paradox: Deconstructing Neutrality in Mediation, *Law & Social Inquiry*, 16(1), 35-62. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.1991.tb00283.x>.

Crowe, J. & Field, R. (2020). *Mediation Ethics: From Theory to Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Crowe, J. & Field, R. (2019). The Empty Idea of Mediator Impartiality. *Australasian Dispute Resolution Journal*, 29(4), 273-280.

Deci, E., Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.

Doleček, M. (2019). Mediace jako alternativa k soudnímu řízení. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/mediace-jako-alternativa-k-soudnimu-rizeni-ppbi/>.

Douglas, S. (2008). Neutrality in Mediation: A Study of Mediator Perceptions. *Queensland University of Technology Law and Justice Journal*, 8(1), 139-157.  
<https://doi.org/10.5204/qutlr.v8i1.88>.

Důvodová zpráva k zákonu o mediaci. (2001). Dostupné z: <http://forarb.com/wpcontent/uploads/2011/11/zakon-o-mediaci-duvodova-zprava.pdf>.

Escuela Europea de Coaching (2016). *Escuela Europea de Coaching, lideres entrenando lideres*. Dostupné z: <http://america.escuelacoaching.com/eec/quees-coaching/53>.

Field, R. (2012). Mediation Ethics in Australia – A case for rethinking the foundational paradigm. *James Cook University Law Review*, 19, 41-69.

Folberg, J. (1983). A Mediation Overview: History and Dimensions of Practice. *Mediation Quarterly*, 1(3), 3-13. <https://doi.org/10.1002/crq.39019830103>.

French, J. R. P. (1953). Experiments in field settings. In L. Festinger, & D. Katz (Eds.), *Research methods in the behavioral sciences* (pp. 98–135). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Fuller, R. M., Kimsey W. D. & McKinney, B. C. (1992). Mediator Neutrality and Storytelling Order. *Mediation Quarterly*, 10(2), 187-192. <https://doi.org/10.1002/crq.3900100209>.

Gabel, S. (2003). Mediation and Psychotherapy: Two sides of the Same Coin? *Negotiation Journal*, 19(4), 315-328. <https://doi.org/10.1023/A:1026042804491>.

Gadlin, H. & Walsh Pino, E. (1997). Neutrality: A Guide for the Organisational Ombudsperson. *Negotiation Journal*, 13(1), 17-37. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1997.tb00116.x>.

Garcia, A. C., Vise, K. & Whitaker, S. P. (2002). Disputing Neutrality: A Case Study of a Bias Complaint During Mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 20(2), 205-230. <https://doi.org/10.1002/crq.20>.

Gerloch, A., Hřebejk, J. & Zoubek, V. (2013). *Ústavní systém České republiky*. Plzeň: Aleš Čeněk.

Giddens, A. a Sutton, P. W. (2013). *Sociology 7th edition*. Cambridge: Polity.

Greenwald, A. G. & Banaji, M. R. (1995). Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.

Hale, C. L. & Nix, C. (1997). Achieving Neutrality and Impartiality: the Ultimate Communication Challenge for Peer Mediators. *Mediation Quarterly*, 4(14), 337-352.  
<https://doi.org/10.1002/crq.3900140407>.

Hewstone, M., Stroebe, W. (2006). *Sociální psychologie*. Praha: Portál.

Hoffman, D. A. (2013). *Mediation: A Practice Guide for Mediators, Lawyers, and Other Professionals*. Massachusetts Continuing Legal Education.

Hoffman, D. A., & Wolman, R. N. (2012). 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.

Hoppe, M. (2019). *Active Listening: Improve your Ability to Listen and Lead, Second Edition*. Center for Creative Leadership.

Horáček, T. (2010). Mediace v soukromoprávních věcech jako předmět samostatné právní úpravy. *Právní fórum*, 7(3), 123-127.

Horáček, T. (2013). *Základní principy mediace (z právního i neprávního pohledu)*. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/zakladni-principy-mediace-z-pravniho-i-nepravniho-pohledu>.

Imperati, S. & Maser, S. (2014). Why Does Anyone Mediate if Mediation Risks Psychological Dissatisfaction, Extra Costs and Manipulation? Three Theories Reveal

Paradoxes Resolved by Mediator Standards of Ethical Practice. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 29(2), 223-260.

Izumi C. (2010). Implicit Bias and The Illusion of Mediator Neutrality. *Washington University Journal of Law & Policy*, 34, 71-155.

Janoušek, J. (2007). *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada.

Jaroš, J. (2018). *Vybrané psychologické aspekty mediace* (Bakalářská práce). Praha: Univerzita Karlova, FF.

Kelly, J. (1983). Mediation and psychotherapy: Distinguishing the differences. *Conflict Resolution Quarterly*, (1), 33-44. <https://doi.org/10.1002/crq.39019830105>.

Kelly, J. (1995). Power Imbalance in Divorce and Interpersonal Mediation: Assessment and Intervention. *Mediation Quarterly*, 13(2), 85-98. <https://doi.org/10.1002/crq.3900130203>.

Kitzmann, K., M. & Emery, R. E. (1993). Procedural Justice and Parents' Satisfaction in a Field Study of Child Custody Dispute Resolution. *Law and Human Behavior*, 17(5), 553-567. <https://doi.org/10.1007/BF01045073>.

Lane, K. A., Kang, J. & Banaji, M. R. (2007). Implicit Social Cognition and Law. *Annual Review of Law and Social Science*, 3, 427-451. <https://doi.org/10.1146/annurev.lawsocsci.3.081806.112748>.

Lee, A. J. (2020). Implicit Bias in Mediation: Strategies for Mediators to Engage Constructively with Incoming Implicit Bias. *Harvard Negotiation Law Review*, 25, 167-186.

Marshall, T. F. (1990). The Power of Mediation. *Mediation Quarterly*, 8(2), 115-124. <https://doi.org/10.1002/crq.3900080204>.

Moore, CH. W. (2014). *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, B. S. (2004). *Beyond Neutrality: Confronting the Crisis in Conflict Resolution*. San Francisco: JosseyBass.

Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

Australian National Mediator Standards (2007): *Practice Standards for Mediators Operating under the National Mediator Accreditation System*.

Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing.

Petrusek, M., Vodáková, A. & Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.

Plant, A. & Devine, P. G. (1998). Internal and external motivation to respond without prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 811-832.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.811>.

Potočková, D. (2013). *Nejlepší je domluvit se aneb průvodce mediačním procesem*. Praha: Alfom.

Riskin, L. L. (1996). Understanding Mediators Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed. *Harvard Negotiation Law Review*, 1(7), 8-27. University of Florida Levin College of Law.

Roberts, M. (2008). *Developing the Craft of Mediation: Reflections on Theory and Practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Rock, E. M. (2005). Mindfulness Mediation, The Cultivation of Awareness, Mediator Neutrality, and The Possibility of Justice. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, 6, 347–365.

Rothfield, J. (2001). What I (Think) I do as the mediator. *Australasian Dispute Resolution Journal*, 12(4), 240-246.

Soloski, K. L., & Deitz, S. L. (2016). Managing emotional responses in therapy: An adapted EFT supervision approach. *Contemporary Family Therapy: An International Journal*, 38(4), 361–372. <https://doi.org/10.1007/s10591-016-9392-8>.

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce.

Taylor, A. (1997). Concepts of neutrality in family mediation: Contexts, ethics, influences, and transformative process. *Mediation Quarterly*, 14(3), 215-236. <https://doi.org/10.1002/crq.3900140306>.

Tyler, T. R. (2007). Procedural Justice and the Courts. *Court Review*, 44(1/2), 26-31.

Výrost, J. & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Psyché.

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

## Seznam zkratek

APA	American Psychological Association
IAT	Implicitní asociační test



## Příloha 1

### Dotazník v experimentu prováděném v replikované studii (Fuller, Kimsey, & McKinney, 1992)

Table 1  
*Items and Factor Loadings for Perceptual Assessment Instrument*

Item/factor	Loading
<b>Fairness</b>	
How fair was the mediator to the other person?	.77
How fair was the mediator to you?	.62
Did the mediator interrupt each participant equally?	.47
<b>Competence</b>	
Did the mediator establish rules for conduct at the beginning of the session?	.49
Did the mediator seem to know what he or she was doing?	.83
Did the mediator encourage you to make suggestions about how to solve the problem?	.58
Did the mediator summarize each person's solution to the conflict?	.84
Did the mediator seem prepared?	.91
Did the mediator keep you on track in dealing with the relevant issues?	.88
<b>Listening</b>	
Did the mediator seem to be listening to you?	.43
Did the mediator clarify each person's position?	.78
Did the mediator interrupt you at appropriate times?	.80
Did the mediation clarify your position?	.85
<b>Control</b>	
Did the mediator try to impose his or her solutions to the conflict?	.78
Did the mediator seem too controlling during the session?	.78

Burrell, N. A., Donohue, W. A., and Allen, M (1988). Gender-Based Perceptual Biases in Mediation. *Communication Research*, 15(4), 447-469.

## **Příloha 2**

**Vlastní český překlad dotazníku (Burell, Donohue a Allen, 1988) pro účely výzkumného projektu Storytelling Order**

### **Spravedlnost**

Byl mediátor spravedlivý k druhému účastníkovi?

Byl mediátor spravedlivý k Vám?

Přerušoval mediátor oba účastníky rovnoměrným způsobem?

### **Kompetence**

Nastavil mediátor pravidla na počátku mediace?

Působil mediátor tak, že si je vědom toho, co dělá?

Povzbuzoval Vás mediátor v navrhování řešení konfliktu?

Shrnul mediátor stanovisko každého účastníka ke konfliktu?

Připadal Vám mediátor dostatečně připravený?

Pomáhal Vám mediátor odlišit relevantní aspekty od méně důležitých?

### **Poslouchání**

Působil na Vás mediátor tak, že Vás poslouchal?

Pomohl Vám mediátor porozumět postoji druhého účastníka?

Přerušoval Vás mediátor ve vhodnou dobu?

### **Kontrola**

Podsunoval Vám mediátor jeho návrhy řešení konfliktu?

Připadalo Vám, že se mediátor snažil nad Vámi vykonávat kontrolu v nepřiměřené míře?