

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Olga Snášelová

**Mediační techniky jako nástroj řešení konfliktů ve
vztazích**

**Mediation techniques as a means for resolving
interpersonal conflicts**

Praha, 2019

Vedoucí práce: PhDr. David Čáp, Ph.D.

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu PhDr. Davidu Čápovi, Ph.D. za vstřícnost a laskavý přístup. Následně bych chtěla poděkovat Mgr. Lence Tichotové, PhD. za odbornou konzultaci.

V neposlední řadě děkuji svým přátelům a rodině za pomoc, podporu a trpělivost.

Prohlášení

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

V Praze dne 23. 7. 2019

.....
Olga Snášelová

Abstrakt

Práce se zabývá mediací jakožto formou řešení interpersonálních konfliktů a zaměřuje se především na techniky, které jsou v tomto procesu, za cílem dosažení vzájemně přijatelné dohody, mediátory využívány. V rámci první, literárně přehledové části, je popsán proces mediace – jeho základní principy, struktura, role mediátora a porovnání této disciplíny s psychoterapií. Následně jsou zde představeny vybrané techniky používané mediátory s důrazem na jejich psychologické aspekty a výzkum, který byl v této oblasti proveden. Náplní empirické části je návrh výzkumného projektu, jehož cílem je ověření efektivity vybraných mediačních technik. Za tímto účelem je navržen kvantitativní typ výzkumu formou experimentu.

Klíčová slova

mediace, mediační techniky, mezilidské konflikty, převzetí perspektivy, aktivní naslouchání

Abstract

The thesis deals with mediation as a form of conflict resolution, focusing on techniques used by mediators in order to achieve an agreement mutually acceptable to the parties involved. The first part describes the process of mediation — the basic principles, structure, roles and approaches of the mediator, and the discipline is compared with psychotherapy. Subsequently, the work shows chosen techniques used by mediators with particular emphasis on its psychological aspects and research that has been conducted in this field. The empirical part presents a research project proposal, which aims to verify the effectiveness of the given mediation techniques. This is achieved by the means of a quantitative type of research in the form of experiment.

Keywords:

mediation, mediation techniques, interpersonal conflict, perspective taking, active listening

Obsah

Úvod.....	7
1. Mediace.....	8
1.1 Základní principy mediace.....	9
1.2 Fáze mediačního procesu.....	9
1.3 Role a styl mediátora	12
1.4 Mediace a psychoterapie.....	14
2. Vybrané mediační techniky	18
2.1 Reformulace, imitace a aktivní naslouchání	18
2.2 Techniky převzetí perspektivy.....	20
2.3 Techniky generující nové možnosti.....	22
2.4 Techniky regulující stresové reakce v průběhu mediace	26
3. Návrh výzkumného projektu	31
3.1 Cíl výzkumu a výzkumné hypotézy.....	32
3.2 Design výzkumného projektu	33
3.3 Výzkumný soubor.....	33
3.4 Výzkumné metody.....	34
3.5 Zpracování dat	35
3.6 Etika výzkumu	35
3.7 Diskuse.....	35
Závěr	38
Seznam použité literatury	40

Úvod

Konflikt v různých podobách je běžnou součástí lidského života, a je tak bezpochyby jedním ze zásadních fenoménů, jimiž se teoretici i výzkumníci na poli psychologie zabývají. Za účelem aplikace získaných poznatků vzniká velké množství více či méně strukturovaných nástrojů, jejichž úkolem je řešení konfliktů usnadnit.

Mediace je způsobem vyrovnávání se s interpersonálními konflikty za pomoci neutrální třetí strany. Klade si za cíl dosáhnout spokojenosti nejen s výsledkem konfliktu, ale i s průběhem jeho řešení. V současné době se stává čím dál více využívaným nástrojem v mnoha různých sférách mezilidských konfliktů. Tento proces je často užíván ve sporech spojených s rodinným a obchodním právem, objevuje se však například i při řešení sousedských sporů nebo mezinárodních konfliktů. Mediace je, i přes mnoho psychologických aspektů, které v tomto procesu můžeme nalézt, českými psychology spíše opomíjena. Obecným cílem této práce tedy je rozšířit povědomí o mediaci a jejím potenciálu na poli psychologie.

Cílem mé práce je nastínit proces mediace z hlediska psychologie, s důrazem na techniky, které mediátor k řešení konfliktů využívá. První část se bude zabývat popisem základních principů mediace, strukturou procesu, rolí, kterou mediátor zastává a porovnáním této disciplíny s psychoterapií. Práce se dále zaměří na zmapování a analýzu vybraných technik, které mediátoři používají, s důrazem na jejich využití v praxi a výzkum, který byl v této oblasti proveden.

V empirické části bude představen návrh výzkumu, jehož cílem je ověřit efektivitu vybraných mediačních technik, které jsou použité mediátorem za účelem vyřešení interpersonálního konfliktu. Jeho výstupem by mělo být zjištění, zda jsou dané techniky vhodným nástrojem mediátora naplňujícím základní úkol mediace – dosažení vzájemně přijatelné dohody. V práci je citováno dle normy APA (2010).

1. Mediace

Slovo mediace má svůj základ v latinském výrazu *mediare* – púlit. V čínštině tento výraz znamená krok mezi dvěma stranami k vyřešení jejich problému, zatímco v arabštině indikuje manipulaci. Pro západní kulturu je mediace stále více používaným procesem k řešení konfliktů (Wall, 1993).

V odborné literatuře lze najít mnoho definic této disciplíny, které na ni nahlíží z různých úhlů pohledu. Riskin (2013) mediací rozumí neformální proces, ve kterém nepředpojatá třetí strana pomáhá jiným řešit spor nebo plánovat transakci, nenavrhuje však konkrétní řešení. Jinými slovy je mediace usnadnění vyjednávání. Bercovitch, Anagnoson, & Wille (1991) definují mediaci jako proces řešení konfliktů, kdy sporné strany vyhledají pomoc nebo přijmou nabídku pomoci od jednotlivce, skupiny, státu či organizace za účelem urovnání jejich konfliktu nebo vyřešení jejich rozdílnosti, aniž by se uchýlily k fyzické síle nebo se dovolávaly autority zákona.

Téma mediace v České republice je doménou odborníků převážně na poli práva a sociální práce. Z českých autorů se mediací zabývá například Holá (2011), pro kterou je tato disciplína „*metodou řešení mezilidských konfliktů, při níž neutrální kvalifikovaná osoba – mediátor – pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemné komunikaci a dorozumění*“ (s. 82).

Zákon o mediaci upravující výkon mediace v České republice, pak mediací rozumí „*postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediální dohody*“ (Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci a změně některých zákonů, 2012, ust. § 2, písm. a).

Mediace je jednou z forem alternativního řešení sporů, které se v posledních několika dekádách objevily v reakci na nadměrné náklady, zbytečné odklady, a na to navazující rozhořčenost, pojící se se soudním řízením. Těchto forem řešení konfliktů je několik. Hoffman (2013) je řadí od nejnižší míry zapojení a kontroly třetí strany po nejvyšší na vyjednávání, právo spolupráce, facilitace, mediace, evalvace případu či arbitráž. **Vyjednávání** vnímá Hoffman jako všudypřítomnou součást každodenního života, která může být dostačující formou řešení konfliktů v mnoha oblastech. **Právo spolupráce** spočívá ve vyjednávání stran reprezentovaných právníky, kteří jsou však předem na základě písemné dohody diskvalifikováni ze zastupování stran u soudu. **Facilitace** je procesem, ve kterém třetí strana asistuje diskusi jednoho nebo více problémů za účelem dosažení konsenzu, facilitátor

se však většinou nezapojuje do věcných aspektů projednávání, spíše se soustředí na proces vedení stran ke společnému řešení. V **mediaci** může třetí strana ovlivnit směr vyjednávání, ale rozhodnutí leží na stranách, nikoliv na mediátorovi. V **evalvací případu** právní zástupci stran prezentují shrnutí případu třetí neutrální straně za účelem získání názoru na možný výsledek soudního řízení. **Arbitráž** je forma rozsudku, která je obvykle soukromá a méně formální než soud. Rozhoduje zde jedinec nebo trojice vybraná stranami, nikoliv strany sporu.

1.1 Základní principy mediace

Hoffman (2013) hovoří o nezbytných elementech mediace, kam řadí: (1) **sebeurčení** – strany, nikoliv mediátor, rozhodují, zda se dohodnou a za jakých podmínek; (2) **dobrovolnost** – participace na většině mediací je dobrovolná a, i v případech, kdy soud nařídí stranám mediaci, mají právo odejít poté, co se v dobré víře pokusí o vyřešení svého konfliktu; (3) **informovaný souhlas** – strany mají právo na to mít k dispozici všechny relevantní informace, které potřebují k tomu, aby učinily informované rozhodnutí o dohodě; (4) **nestrannost** – mimo vzácné případy nemá mediátor žádné osobní, profesní či finanční spojení se stranami, jejich poradci nebo problémy, které musí být vyřešeny; (5) **důvěrnost** – diskuse, které proběhnou v rámci procesu mediace, jsou většinou chráněny smlouvou o provedení mediace, která typicky zahrnuje ustanovení o zachování plné mlčenlivosti všech zúčastněných o obsahu mediačních jednání.

Holá (2003) podobně jako Hoffman zmiňuje dobrovolnost, důvěrnost a nestrannost. **Svoboda rozhodování** a s ní úzce související **převzetí zodpovědnosti** se v mnohém prolínají s Hoffmanovým sebeurčením a informovaným souhlasem. Dalšími důležitými principy pak jsou dle autorky **změna soupeření na spolupráci**, **orientace procesu na budoucnost**, **pochopení odlišností** a **hledání nových možností**. Změna soupeření na spolupráci je jak výsledkem, tak předpokladem mediace – ke spolupráci by nemohlo dojít v případě, že by se k ní strany nerozhodly.

1.2 Fáze mediačního procesu

Proces mediace je strukturován do několika fází (Holá, 2011; Šišková, 2012; Moore, 2014). Holá (2011) vyčleňuje několik fází mediace, jakožto systém nejčastěji užívaný v České republice. Patří sem: (1) zahájení mediace; (2) získávání informací; (3) porozumění zájmům; (4) hledání řešení; (5) vytváření a sepsání dohody; (6) závěrečné slovo.

Co se týče **zahájení mediace**, dělí se názory odborníků dle Holé (2011) do dvou skupin. První do zahájení mediace počítá i dobu přípravy procesu a domluvu klientů s mediátorem, druhá vnímá počátek až v samotném setkání.

Hoffman (2013) za klíčovou fází pro úspěch mediace považuje řádnou přípravu mediátora. Mediátor dle autora potřebuje od stran informace k posouzení vhodnosti případu k mediaci a k možnosti přípravy procesu tak, aby se shodoval s jejich potřebami. Stejně tak strany potřebují informace od mediátora za účelem získání realistických očekávání od procesu a možnosti učinit vlastní rozhodnutí, zda je pro ně vhodná mediace, nebo zda mají zvolit jiný dostupný způsob řešení své situace. Autor pak zdůrazňuje nutnost prověření vhodnosti případů k mediaci zejména u rodinných sporů, a to z důvodu možnosti domácího násilí či donucování některé ze stran k účasti na procesu. Odpovědností mediátora je zajistit, aby strany na procesu participovaly s informovaným souhlasem, dobrovolností a sebeurčením.

Po příchodu klientů na místo, kde se mediace uskuteční, je dle Hoffmana (2013) důležitým úkolem mediátora zajistit fyzický komfort obou stran. Zdůrazňuje, že místo, na které je jedinec usazen, může mít velký vliv na jeho pocit zranitelnosti či otevřenosti k perspektivám druhé strany – zejména pak v případě, kdy se procesu účastní i právní zástupci stran. Za stejně důležité pak autor považuje podpoření příznivého emocionálního klimatu, například potřesením rukou nebo požádáním stran o jejich krátké představení.

Po přivítání klientů mediátor zahajuje proces mediace úvodním slovem. Cílem úvodního slova je dle Holé (2011) zejména navození důvěry a tvůrčího řešení, představení zúčastněných osob, stručné vysvětlení procesu mediace a zdůraznění dobrovolnosti účasti na něm. V této fázi se dále objasňují základní pravidla jednání a odměna mediátora.

Podle Hoffmana (2013) uvede mediátor na počátku úvodního slova seznam základních principů a charakteristik mediace a stručně je popíše. Dále by měl v úvodním slově zmínit informace předložené stranami a neměl by zapomenout ani na prostor pro dotazy či sdělení případných obav, které strany mohou mít. Autor upozorňuje na možné využití takzvaného *principu stálosti* (Cialdini, 2012), který spočívá v psychologickém principu konzistence jednání – lidé mají tendenci jednat v souladu s tím, co již dříve schválili. Mediátor by se tedy měl obou stran dotázat, zda přednesená pravidla schvalují, poté využít očního kontaktu a vyčkat, dokud obě strany viditelně neprojeví svůj souhlas s pokračováním v procesu (Hoffman, 2013).

Poté, co mediátor představil hlavní principy a koncepty mediace následuje **fáze získávání informací**, ve které má každý z klientů nerušený prostor k vyjádření svého vnímání konfliktní situace. Holá (2011) zdůrazňuje důležitý úkol mediátora spočívající ve využití technik aktivního naslouchání – otázkami klienty podporovat ve sdělování a otevřenosti, a získat tak pro všechny zúčastněné co možná nejvíc možných informací potřebných k porozumění jejich zájmům i zájmům druhé strany. Klienti jsou v této fázi mediátorem vedeni k tomu, aby svá sdělení směřovali k němu.

Hoffman (2013) stejně jako Holá (2011) zdůrazňuje důležitost naslouchání klientům ze strany mediátora – dokud se klient necítí být vyslechnut, nebude s to poslouchat názory oponenta. Stejně jako Holá pak zmiňuje důležitost využití různých forem aktivního naslouchání. Cíle této fáze jsou spojené se získáváním informací – každá ze stran by měla mít možnost představit svůj příběh vzniku konfliktu a úkolem mediátora je sledovat opěrné body, které by pomohly identifikovat zjevné i méně zjevné překážky dohody.

Hoffman (2013) doporučuje ještě před samotnými výpověďmi stran vytvořit rámec pro komunikaci, například vymezit, kolik času bude klient na svou výpověď mít nebo zda může reagovat, když mluví druhá strana. Strany by si měly zvolit, kdo z nich začne mluvit jako první. V případě, že se nedohodnou, může mediátor například hodit mincí či zvolit jinou možnost náhodného výběru.

Základní kameny pro dohodu lze nalézt **zjištěním zásadních zájmů klientů**, v některých případech si však strany tyto zájmy nemusejí plně uvědomovat. Mediátorovým úkolem tak je tyto zájmy odhalit. Náplní této části je identifikovat cíle, které strany sdílejí, rozlišit zájmy stran od pozic, které zastávají, a specifikovat jejich cíle (Hoffman, 2013).

Dle Holé (2011) je cílem této fáze to, aby strany opustily původní pozici a změnily tak soupeření na postupné odhalování zájmů, motivů, potřeb, a zároveň porozumění partnerovi. Autorka zde uvádí nástroje mediátora jako například techniky dotazování, parafrázování, zrcadlení a přerámcování, které může využít za cílem kontroly procesu, zajištění atmosféry důvěry a bezpečí a udržení průchodnosti komunikace.

V další fázi je dle Holé (2011) cílem na základě identifikovaných potřeb a zájmů stran **nalézt řešení**, které bude uspokojivé pro obě strany. Úkolem mediátora je podněcování klientů k tvůrčímu a kooperativnímu přístupu a udržování zaměření procesu na budoucnost, k čemuž si může pomáhat různými technikami tvůrčího myšlení. Jejím výsledkem je pak soupis společných řešení, která se oběma stranám zdají být nejlepší.

Sdílené cíle a zájmy vytváří dle Hofmanna (2013) příležitost společných zisků. Pokud například rozvádějící se pár vytvoří plán péče o dítě na základě spolupráce, jejich sdílený cíl ochránit dítě od škodlivosti konfliktu může obohatit obě strany. Mediace tak vytváří jedinečné místo, které může umožnit porovnání zájmů a vytváření možností výhodných pro obě strany. Poté co jsou klienty navrhnuty možnosti řešení situace, je jejich úkolem vyjednávat o jejich uskutečnění. Úkolem mediátora je předcházet selhání vyjednávání tím, že normalizuje neodmyslitelnou součást této fáze, kterou je soutěživost, a zajišťuje procedurální férovost celého vyjednávání. Například pokud jedna ze stran věří, že získá výhodu tím, že vytvoří nabídku, o které nelze diskutovat či ji nějakým způsobem modifikovat, mediátor se stranami diskutuje potenciální nevýhody tohoto jednání.

V následující fázi je **vytvořena a sepsána dohoda**, která může mít různou podobu. Holá (2011) uvádí mimo nejčastější formy písemné například dohodu ústní, nezávaznou, dočasnou nebo dohodu vázanou na určité podmínky. Úkolem mediátora je dle autorky dbát na vyváženost, realističnost, konkrétnost, dosažitelnost, měřitelnost a časovou omezenost dohody. Konečnou dohodu v písemné formě pak klienti i mediátor podepisují.

V poslední fázi shrne mediátor **závěrečným slovem** celý proces se zaměřením na dosažené výsledky. Tuto fázi Holá (2011) nahlíží jako zpětnou vazbu pro klienty i mediátora. Jsou zde dojednány podmínky dodržování dohody a jejich kontroly.

Hoffman (2013) zdůrazňuje úkol mediátora strany ocenit i v případě, že se jim dohody nepovedlo dosáhnout, a povzbudit je do budoucna. Ty, které dosáhly dohody, by měl mediátor ocenit potvrzením hodnoty dosaženého výsledku. Cílem této intervence je dle autora zmírnit efekt *buyer's remorse* – kognitivního zkreslení, které spočívá v tendenci zpětně pochybovat o učiněném rozhodnutí (Marcil & Thornton, 2009; Rosenzweig & Gilovich, 2012).

1.3 Role a styl mediátora

Cooley (2007) využívá k popisu mediace – včetně role mediátora – metaforu jazzové hudby. Mediátor se dle Cooleyho snaží o zdánlivě nemožné – hledá totožnost v rozdílnostech, společné v rozmanitosti, krásu v disonanci. Snaží se najít hodnotu v opuštěných efektech, shodu v inkongruenci, ale, více než cokoliv jiného, hledá sebemenší náznak rezonance – té, která je považována za esenci všeho. Mediátor je dle autora považován za nejdůležitějšího funkcionáře v mediačním ansámbly. Má tři důležité funkce: (1) je lídrem, který přebírá iniciativu a posouvá vyjednávání věcně a procedurálně vpřed, v tempu vhodném pro každé

jednotlivé stádium procesu; (2) otvára komunikační kanály, které iniciují a usnadňují komunikaci; (3) je jakýmsi průzkumníkem problémů – umožňuje stranám prozkoumat spor z více úhlů pohledu a pomáhá jim definovat základní problémy a možnosti řešení, která jsou pro obě strany uspokojující.

Dle Šiškové (2012) je mediátor vyškoleným profesionálem, který využívá specifické dovednosti a odborné znalosti z oblasti mediace. Za podstatné považuje autorka zejména jeho analytické schopnosti, konkrétně schopnost rozložit situaci do jednotlivých témat, neutrálně formulovat a zasazovat tyto formulace do širšího kontextu.

Dle Moora (2014) mediátor specificky pomáhá stranám sporu (1) otevřít či zlepšit vzájemnou komunikaci; (2) ustanovit nebo vybudovat více respektující a produktivně fungující vztahy; (3) lépe identifikovat a zvážit potřeby, zájmy a obavy každé ze stran; (4) nabídnout a implementovat více efektivní řešení konfliktů či strategie vyjednávání; (5) poznat a vybudovat vzájemně akceptovatelnou dohodu.

Mediátorova role je do velké míry závislá na mediačním přístupu, který preferuje. Holá (2011) zmiňuje jako důležitý zdroj inspirace pro mediaci systemický přístup v psychoterapii nahlízející na terapeuta jako na jakéhosi průvodce: *„pomáhající se musí spokojit s rolí doprovázejícího. (...) Pracovník dává klientovi k dispozici své vědění a svou zkušenost. Pomáhající ale nemá právo zavádět vnější měřítka. Klient má absolutní volnost, svobodu, ale i maximální zodpovědnost za vývoj celé své situace (což může být silně zatěžující). Veškerá pomoc probíhá mezi autonomními, nezávislými a rovnoprávnými lidmi. (...) Prostředky a cíle jsou vždy stanovovány společně všemi zúčastněnými.“* (Holá, 2011, s. 28).

Mediátoři, kteří používají **facilitativní styl**, taktéž známý jako styl založený na zájmech stran, se podle Hoffmana (2013) nesnaží řídit či ovládat výsledek procesu. Jejich záměrem je umožnit stranám dosáhnout výsledku, který bude vycházet z jejich potřeb a cílů. Tito mediátoři se brání zodpovídání otázek typu: „Co si myslíte, že bychom měli dělat?“; „Co většina lidí dělá“; „Co by se dělo u soudu?“; „Co si myslíte, že je fér?“. Facilitativní mediátoři věří, že jsou zodpovědní za efektivitu a integritu procesu, ale strany jsou zodpovědné za jeho výsledky. Mediátoři se tedy zaměřují především na usnadňování komunikace mezi stranami, hledání jejich zájmů (na rozdíl od zaměření se na pozice stran) a pomoc stranám v generování možností řešení.

Evaluativní styl mediace je dle Hoffmana (2013) rozšířený zejména mezi mediátory, kteří jsou bývalými soudci nebo v některých případech osobami s právnickým vzděláním. Tento styl zahrnuje poskytnutí věcné zpětné vazby ohledně silných a slabých stránek případu ze strany mediátora směrem ke stranám. Může se pohybovat od největších extrémů, kdy mediátor predikuje, co by udělal soud v případě řešení dané problematiky, po více subtilní formy, ve kterých mediátor svými otázkami zkoumá, zda strany nejsou nepřiměřeně optimistické ohledně jejich pravděpodobného výsledku u soudu. Evaluativní mediátoři pak, častěji než facilitativní, pomáhají stranám generovat možnosti a formulovat návrhy. Učí se tak zejména pomáhat stranám pochopit rizika a možnosti spojené s tím, že nedosáhnou dohody, koučovat vyjednávání stran tak, aby se vyhnuly selhání a práci s advokáty stran, kteří jsou většinou v těchto typech případů přítomni.

Transformativní styl byl poprvé popsán Bushem a Folgerem (2004). Cílem mediace by dle jejich názoru nemělo být vyrovnání či dohoda, ale spíše *zmocnění* (empowerment) stran k identifikaci a vyjádření jejich potřeb a perspektiv a poskytnutí možností k *vzájemnému uznání* (recognition) stran. Svůj přístup popisují jako transformativní, protože klade důraz na sílu, kterou může proces řešení konfliktu mít. Tento mediační styl může vést strany ke změně perspektiv a pocitů, které prožívají jak ve vztahu sami k sobě, tak vůči svému oponentovi nebo oponentům. Využitím transformativního stylu tak dle Hoffmana (2013) umožňují mediátoři stranám určovat nejen výsledek procesu, ale i jeho průběh. Mediátoři praktikující tento styl, se tak zaměřují spíše než na řešení problémů či tvarování mediačního procesu na techniky rozvíjející zmocnění a uznání stran.

1.4 Mediace a psychoterapie

Mediace a psychoterapie jsou disciplíny, jejichž porovnáním se, kvůli jejich na první pohled znatelným podobnostem, zabývalo více autorů. Každý z nich se však zaměřil na jiné aspekty obou procesů.

Vztahem rodinné mediace a psychoterapie se zabývá Kellyová (1983). Hlavním cílem mediace je dle autorky dosažení dohody, která bude oboustranně prospěšná a obě strany s ní budou souhlasit. Proces tak má specifický konečný produkt – viditelný výsledek v podobě psané dohody – a pokud tento produkt nelze získat, mediace končí. Cílem těch, kteří jdou na terapii, pak bývá spíše obnovení rovnováhy po krizi, zlepšení vztahů v páru či rodině, zmírnění symptomatického chování nebo zvýšení kvality života. V mediaci se pracuje spíše s konkrétními úkoly, a proces se tak zaměřuje především na externí data a problémy, nikoliv na vnitřní psychologické reakce, které jsou centrem zájmu terapie. Role mediátora a terapeuta

jsou odlišné především v mediátorově znalosti práva – neposkytuje sice právní poradenství, ale v právních ustanoveních by se měl dobře orientovat. Co se týče technik a intervencí, terapie s mediací se v mnohém prolínají. Některé z technik v mediaci pocházejí z oblasti vyjednávání a zvládání konfliktů, některé vycházejí přímo z některých terapeutických směrů. Vzhledem k tomu, že se styl technik pohybuje od direktivních po nedirektivní, terapeuti praktikující mediaci mohou najít mediační techniky, které jsou kompatibilní s jejich terapeutickým stylem – závisující na jejich výcviku a zkušenostech. Autorka zdůrazňuje, že přestože může být efekt mediace pro klienty vysoce terapeutický, primárním cílem mediace není psychologická změna, ale vyjednání dohody. Navzdory některým podobnostem v používaných technikách a výsledcích procesu, je dle autorky mediace od terapie odlišná.

Z českých autorů srovnává mediaci a psychoterapii například Holá (2011). Jeden z rozdílů vidí autorka v množství informací, které má mediátor či terapeut o klientovi k dispozici. Informace, které mediátor o případu získá před samotným procesem, mohou způsobit jeho zaujatost nebo předpojatost. Mediátoři mohou být, na rozdíl od terapeutů, odpovědní soudcům nebo jiným autoritám a do procesu mohou být mnohdy přizváni advokáti. Další rozdíl mezi oběma procesy vidí autorka zejména v délce – mediace je obecně krátkodobý proces, zatímco psychoterapie může být umístěna v celém rozsahu časové osy. Mediace je pak dle autorky spíše více strukturovaná a méně pohyblivá než psychoterapie. Role intervenujícího se mění v závislosti na modelu mediace či terapeutické modalitě, mediátoři jsou však obecně více aktivnější v udávání směru procesu, zatímco terapeuti se více zajímají o pocity klientů. Mediace přisuzuje významnou, ale, na rozdíl od psychoterapie, limitovanou roli ventilaci emocí – neužitečnější roli hrají emoce při nalézání a přijetí řešení konfliktu. U terapie i mediace hraje zásadní roli vztah klient-mediátor/terapeut, v mediaci však není tento vztah zpravidla předmětem analýzy a většinou ani prostředkem změny. Mediace pak bývá ve většině případů orientovaná na přítomnost více než psychoterapie, detailní analýza minulosti zde není považována za konstruktivní přístup. Autorka, stejně jako Kellyová (1983), považuje terapeutický efekt mediace za sekundární výsledek procesu, nikoliv za primární cíl, a shoduje se s ní i v názoru na podobnost technik využívaných v obou procesech.

Vztahem psychoterapie a mediace se dále zabývá Gabel (2003), který zdůrazňuje rozdíly v různých přístupech nebo formách mediace i psychoterapie, na které je při jejich srovnání třeba brát zřetel. Transformativní a facilitativní přístup jsou mediátory samotnými mnohdy přirovnávány k přístupům psychoterapeutů. Zdůrazňují totiž, podobně jako

psychoterapeuti, otázky vztahu a zaměřují se na řešení různých osobních postojů, emocí a reakcí, které mohou bránit úspěšnému řešení konfliktů různých typů. Na opačném konci spektra se nachází evaluativní mediace, ve které mediátor využívá své expertízy a doporučuje (nikoliv však určuje) konkrétní věcný výsledek. Rozsah psychoterapeutických přístupů je stejně široký (ne-li širší) než rozsah přístupů mediačních. V základních předpokladech jsou tak některé formy psychoterapie a mediace – například psychoanalýza a evaluační přístup v mediaci – tak odlišné, že jejich porovnání dle autora postrádá smysl. Autor se tak rozhodl zaměřit své porovnání pouze na některé z nich, konkrétně na transformační a facilitativní přístupy v mediaci a kratší na cíl zaměřené typy terapií.

Mediace i psychoterapie dle Gabela (2003) chápou třetí stranu jako neutrální a nesoudící. Mediátor i psychoterapeut používají množství technik, spojených například s nasloucháním a komunikačními dovednostmi jako je efektivní pokládání vyjasňujících otázek za cílem zjištění osobních pocitů a emocí, které jsou pro proces důležité. Psychoterapeut se však do větší hloubky zabývá osobními reakcemi či vzorci chování, které se u klientů opakovaně objevují, a vyhodnocuje, zda a do jaké míry lze toto chování považovat za maladaptivní. Tento přístup by se v relativně malém počtu setkání v rámci mediace dal zvládnout jen velmi těžko. Koncept konfliktu vidí autor jako jedno z centrálních témat jak pro mediaci, tak pro psychoterapii. Konflikty v mediaci jsou však ve většině případů, alespoň zpočátku, vyjádřeny v rámci termínů spojených se specifickými akcemi nebo chováním, které bylo (nebo by mohlo být) některou ze stran z důvodu nesouhlasu či neshody. Co se týče cílů obou procesů, autor usuzuje, že cíle mediace jsou více zaměřené na hmatatelné výsledky než na řešení pocitů nebo osobních symptomů – vážou se totiž ve většině případů k jasnému cíli, kterým je dosažení konkrétní dohody.

Hoffman a Wollman (2012) zmiňují, podobně jako Kellyová (1983), možný terapeutický efekt mediace, zároveň však upozorňují i na potenciální opačný účinek, který může proces mít. Oficiálně udávaným cílem prakticky všech mediací je dosažení psané dohody. Ve chvíli, kdy strany vstoupí do procesu, však mnohdy vyjde najevo možnost získání nehmotných benefitů, jako například omluvy, odpuštění či pocitu porozumění druhé straně, které mohou být pro klienty neméně důležitým cílem. Někdy je nepředpokládaným, ale přesto cenným, přínosem například větší pochopení důvodů vzniku konfliktu. Autoři tak zmiňují důležitost studia psychologie, které může mediátory obohatit nejen o zvýšenou citlivost na možné psychopatologie a schopnosti zvládnutí práce s obtížně spolupracujícími jedinci. Například mediátor, aplikující poznatky pozitivní psychologie, která přináší techniky

umožňující naplnění lidského potenciálu nebo dosažení šťastnějšího života, může dodat mediaci jiný rozměr ve smyslu uzdravování a zlepšování kvality života klientů.

2. Vybrané mediační techniky

Cílem následující kapitoly je popsat vybrané techniky, které mediátoři užívají, se zaměřením na jejich psychologické aspekty, použití v praxi a výzkumy, které byly na toto téma provedeny.

Mediátor používá určité strategie – plány – k řízení procesu mediace. Využívá pak techniky, konkrétní opatření či způsoby chování, kterými tyto strategie vykonává (Riskin, 1996). Technik užívaných mediátory v procesu mediace je mnoho a jsou velmi rozmanité. Zahrnují například organizaci vyjednávání, oddělené jednání stran s mediátorem, ochranu klientů před třetími stranami nebo vědomé vyhnutí se sugestivnímu jednání vůči stranám (Wall, 1981). Wall a Dunne (2012) uvádějí, že mediátoři mají na výběr přibližně 100 různých technik, které literatura věnující se mediaci v poslední dekádě rozděluje do několika, vzájemně se překrývajících strategií (skupin technik).

2.1 Reformulace, imitace a aktivní naslouchání

Parafrázování slov účastníků je mediátory často využívaným nástrojem k řešení konfliktů (Rosenberg, 2016; Doherty & Guyler, 2008). Literatura na **reformulaci** nahlíží ze dvou hledisek. Zprv se jedná o konkrétní nástroj vyjednávání, analogický k dotazování či upravování návrhů a odpovědí stran. V tomto případě může být cílem reformulace zejména zabránit nedorozumění. Ačkoliv je tato technika důležitým nástrojem mediátora, někteří odborníci naznačují, že její opakované užívání může strany destabilizovat ve vyjednávání – účastníky dialogu může tato intervence obtěžovat, zejména pokud je věta opakována celá (Fischer-Lokou, Lamy, Guéguen, & Dubarry, 2016).

Parafrázování má ale i druhý aspekt – **aktivní naslouchání** inspirované Carlem Rogersem (1957). Tento proces nezahrnuje pouze myšlenky, ale i emoce a nezmíněná fakta a pocity. Když je reformulace použita v rámci aktivního naslouchání, výrazy se stávají méně určitými, takže zcela neodpovídají pouhé parafrázi. Aktivní naslouchání je demonstrováno skrze signály jako je reformulace, otázky, intonace, výrazy obličejů, imitace aktů a gest, což nasvědčuje tomu, že posluchač vnímá nezmíněná fakta a pocity (Fischer-Lokou et al., 2016). Hoffman (2013) techniky aktivního naslouchání v mediaci rozděluje na: (1) *shrnování* – mediátor nechá strany bez přerušování mluvit a následně shrne, co slyšel; (2) *přerámcování* – naslouchání základním zájmům, parafráze pronesených výroků oproštěná o „toxické“ elementy a vytvoření rámce pro uspokojení zájmů stran; (3) *looping* – podobný proces jako přerámcování, obohacený o otázku na mluvčího, zda ho mediátor správně pochopil, přičemž

při záporné odpovědi se doptává na to, co řekl špatně či vynechal; (4) *neodsuzující dotazy na vyjasnění*, kdy mediátoři demonstrují, že slyšeli a pochopili, co mluvčí říká, a ptají se na upřesnění, aby konverzaci posunuli dále.

Reformulace spojená s aktivním nasloucháním je často zmiňován jako technika napomáhající řešení konfliktů (Rosenberg, 2016). Studie sledující měření efektivity intervence aktivního naslouchání ukázala, že přijetí této techniky mediátorem signifikantně zvyšuje úspěšnost mediace. Tento úspěch nebyl zjevný při samotné reformulaci nebo při volně vybraném chování mediátora (Fischer-Lokou et al., 2016).

Verbální imitace, která spočívá v pouhém opakování slov stran mediátorem, se na rozdíl od parafrázování, stala předmětem řady výzkumů. Výsledky zdůrazňují úlohu imitace ve facilitaci sociálních vztahů (Bailenson & Yee, 2005). Některé označují imitaci jako jakési „sociální lepidlo“ vztahů (Lakin, Jefferis, Cheng, & Chartrand, 2003). Chartrand a Bargh (1999) zjistili, že účastníci více oceňují interakci, ve které mediátor místo interpretace pouze imituje. Ve stejné studii autoři ukázali, že jedinci, kteří napodobují, jsou imitovanými vnímáni jako přístupnější. Tento výsledek pak byl pozorován ve více studiích (Bailenson & Yee, 2005; Yabar, Johnston, Miles, & Peace, 2006). Lidé, kteří jsou Chartrandem a Barghem (1999) nazýváni „chameleoni“, imitují nebo přirozeně napodobují výrazy či chování ostatních. V kontextu výzkumu mediace pak byly zkoumány i další aspekty tohoto chování. Zpráva doručená imitujícím jedincem je například dle výzkumníků vnímána jako přesvědčivější, než je-li předána neimitujícím člověkem (Bailenson & Yee, 2005). Verbální imitace tak podporuje altruistické chování imitovaných vůči imitujícímu jedinci (van Baaren, Holland, Van Knippenberg, & Steenaert, 2003). Dokonce i v situacích, kdy altruistické chování zahrnovalo vyšší náklady (například doprovázet někoho 15-20 minut na vlakové nádraží), se ukázalo, že jedinci, kteří byli imitováni, byli častěji ochotni pomoci než ti, kteří imitováni nebyli (Müller, Maaskant, Van Baaren, & Dijksterhuis, 2012).

Výzkum, který testoval efekt imitace ve vyjednávání a mediaci ukázal, že imitace může usnadnit dosažení dohody mezi vyjednávajícími, pravděpodobně z toho důvodu, že mezi nimi zvyšuje atmosféru důvěry (Fischer-Lokou, Guéguen, Lamy, Martin, & Bullock, 2014). Výsledky další studie, testující techniku imitace v mediačním procesu, ukazují, že, i přesto, že měla tato technika větší množství získaných dohod než volně vybrané chování mediátora, nebyla o moc efektivnější než reformulace slov stran. Vysvětlením může být dle autorů to, že pouhá imitace není pro mediaci dostatečná – je třeba ji využít ve spojení s dalšími technikami (Fischer-Lokou et al., 2016).

Fráze „mluvit stejným jazykem jako strany“ pronášená jako doporučení profesionálními mediátory (Carnevale & Peggnetter, 1985), může odkazovat na tři techniky používané mediátory: (1) parafráze či reformulace toho, co strany říkají; (2) imitace účastníků použitím jejich vlastních slov; (3) aktivní naslouchání, tedy projevování intenzivní a laskavé pozornosti. Jak ukázala výše zmíněná studie, která se zabývala porovnáváním těchto tří metod (Fischer-Lokou et al., 2016), parafráze, imitace a aktivní naslouchání stranám ukazovaly, že mediátor naslouchá lépe než u volně vybraného chování. Striktní reformulace slov stran však dle autorů není dobrou cestou, která usnadňuje dosažení dohody. Nejefektivnější strategií mediátorů je dle autorů aktivní naslouchání.

2.2 Techniky převzetí perspektivy

Převzetí perspektivy (perspective-taking) zahrnuje aktivní zvážení konkrétní situace – nebo obecně nahlížení světa – tak jak jej vidí jiná osoba (Batson & Shaw, 1991). Proces převzetí perspektivy dle výzkumníků (Hodges, Clark, & Myers, 2010) zahrnuje komplexní souhrn několika dílčích procesů: (1) *projekce* („Jaká je má současná perspektiva?“); (2) *přizpůsobení* („Jak se moje perspektiva liší od perspektivy druhého?“); (3) *uložené znalosti, kognitivní stereotypy a scénáře* („Jak se cítí svobodné matky?“; „Co se většinou stane, když někdo ztratí rodiče?“); (4) *pozornost věnovaná signálům* poskytovaných tím, jehož perspektivu jedinec přebírá („Vypadá nervózně“); (5) *imaginace* („Zajímalo by mě na co myslí, když je sám.“).

Existují desítky vědeckých článků, které osvětlují různé příčiny, důsledky a mechanismy, které jsou základem procesu převzetí perspektivy (Goldstein, Vezich, & Shapiro, 2014). Velká část sociálně psychologických studií ukázala, že v případě, že druhý člověk převezme naši perspektivu – snaží se vidět svět našima očima – nás jako osobu, potažmo náš úhel pohledu a skupiny, do kterých patříme, uvidí v signifikantně lepším světle (Hodges, Clark, & Myers, 2011). V posledních letech se pak na tento fenomén zaměřilo velké množství výzkumů a z jejich závěrů vyplývá, že převzetí perspektivy přináší řadu výhod – například zvyšuje sympatie, soucit a poskytnutou pomoc člověku, který je cílem procesu převzetí perspektivy (Vorauer, Martens, & Sasaki, 2009; Vorauer & Sucharyna, 2013; Goldstein et al., 2014). Zároveň se ukázalo, že převzetí perspektivy usnadňuje sociální interakce a přináší snazší a koordinovanější interpersonální výměny (Galinsky, Maddux, Gilin, & White, 2008).

Výzkumy ukazují, že převzetí perspektivy působí pozitivně na kognitivní i afektivní mechanismy. Na straně afektivity zvyšuje osobní náklonnost, ale také pocity

empatie vůči druhé osobě (Goldstein et al., 2014). Přestože byla empatie definována mnoha způsoby, literatura, která se zabývá převzetím perspektivy, empatii nahlíží jako na druhého orientovanou afektivní odpověď, která koresponduje s okolnostmi, se kterými se vyrovnává druhá osoba (Batson, Polycarpou et al., 1997). Například pokud je duševní pohoda druhého ohrožena nebo je tato osoba pod nátlakem, převzetí perspektivy zintenzivňuje pocity sympatie a soucitu, ale i pocity distresu a smutku za tohoto jedince (Batson, 1991).

Kromě zmíněných afektivních procesů má převzetí perspektivy tendenci aktivovat silný kognitivní proces. Velké množství důkazů z oblasti sociální psychologie odhaluje tvárnost a expanzivitu sebepojetí a ukazuje, jak může být jedincem vnímaná hranice mezi ním a ostatními nejasná (Ackerman, Goldstein, Shapiro, & Bargh, 2009; Goldstein et al., 2014). Davis, Conklin, Smith a Luce (1996) pak ukazují, že mentální reprezentace jedince a osoby, jejíž perspektiva je převzata, v důsledku tohoto procesu sdílejí společné prvky, a vytvářejí tak pocit podobnosti a sdílené identity s druhým (Davis et al., 1996). V návaznosti na tato zjištění se v literatuře objevuje i pojem *sebeopřesah* (overlap) směrem k druhému, který je chápán například v podobnosti, sdílené identitě a vztahové blízkosti (Goldstein et al., 2014). Galinsky a Moskowitz (2000) argumentují, že zvýšený sebeopřesah, který vychází z převzetí perspektivy, je výsledkem vnímání druhého jako více soběpodobného. Autoři zjistili, že ti, kteří byli požádáni, aby převzali perspektivu člena diskriminované skupiny, hodnotili postoje této skupiny jako více podobné jejich vlastním. Další studie pak ukázala, že zvýšené vnímání sebeopřesahu a sdílené identity není způsobeno pouze tím, že by ti, co perspektivu převzali, projíkovali své postoje, vlastnosti do druhého, ale i naopak – začleňují postoje a vlastnosti druhých do svých vlastních konceptů (Epley, Keysar, Van Boven, & Gilovich, 2004).

Techniky převzetí perspektivy v mediaci lze definovat jako intervence požadující vzájemné kognitivní převzetí oponentovy perspektivy a vnímání konfliktní situace jeho očima (Goldstein et al., 2014; Gutenbrunner & Wagner, 2016). Mediátoři využívají ke zvýšení převzetí perspektivy stran několik technik. Tyto intervence jsou obvykle použity po fázi získávání informací – nejdříve je třeba nechat strany uvolnit hněv a vyjádřit své argumenty (Gutenbrunner & Wagner, 2016).

Když jsou techniky převzetí perspektivy aplikovány v dialogu, oponent zažije převzetí, ale i předání perspektivy – je svědkem toho, že se druhá strana přenesla do jeho situace. Někteří autoři se domnívají, že i předání perspektivy dodatečně přispívá ke zlepšení konfliktních vztahů (Bruneau & Saxe, 2012; Gutenbrunner & Wagner, 2016). Jedinci, kteří svůj pohled předávají, často věří tomu, že proces mentálního osvojení si jejich pohledu

vede toho, kdo perspektivu převezme, k lepšímu pochopení obtížných podmínek, kterým čelí, a pociťuje pak více empatie vůči jejich osobě (Gutenbrunner & Wagner, 2016). Analogicky s procesem empatie se předpokládá, že kognitivní proces předávání perspektivy spouští pocit vyslyšení, který vede ke zlepšení interpersonálních i meziskupinových vztahů (Goldstein et al., 2014; Bruneau & Saxe, 2012; Gutenbrunner & Wagner, 2016).

Dvěma nejčastěji používanými mediačními technikami na převzetí perspektivy jsou **kontrolovaný dialog** a **výměna rolí** (Bruneau & Saxe, 2012; Gutenbrunner & Wagner, 2016). **Kontrolovaný dialog** spočívá v zopakování tvrzení oponenta před přednesením vlastních argumentů. Skrze tuto techniku se role toho, kdo perspektivu přijímá a toho, kdo ji dává, vymění, což způsobí procesy, které byly popsány výše – empatii a pocit vyslyšení (Gutenbrunner & Wagner, 2016). **Výměna rolí** umožňuje hlubší průzkum perspektivy druhého. Jedná se o specifické hraní rolí (Johnson, 1971), v jehož rámci mediátor požádá účastníky mediace, aby si vyměnili židle a posadili se tak na místo, kde předtím seděl druhý. Úkolem je „být“ na chvíli druhým a prozkoumat konflikt z jeho pohledu. Tato technika dle některých výzkumníků zintenzivňuje proces převzetí perspektivy (Gutenbrunner & Wagner, 2016). Hoffman (2013) tuto techniku popisuje jako jednu z možností překonání situace, kdy strany uvíznou ve „slepé uličce“.

2.3 Techniky generující nové možnosti

Techniky generující nové možnosti dle Moora (2014) přichází na řadu tehdy, když strany představí svůj úhel pohledu na situaci, a identifikují tak velkou část problémů, které chtějí v rámci procesu diskutovat. Strany společně s mediátorem vytvoří oboustranně přijatelnou agendu jednání a začnou s vyjasňováním svých potřeb a zájmů. Hlavním úkolem stran a mediátora v této fázi je vytvořit oboustranně přijatelné možnosti vedoucí k porozumění nebo dohodě. Strany mohou dle autora v této fázi využít poziční, nebo integrativní vyjednávání. *Poziční vyjednávání* užívá představování a alternaci řady pozic, zatímco *zájmově-zaměřené vyjednávání* zahrnuje společné hledání možností potenciálního porozumění nebo dohody. *Integrativní vyjednávání* je procedurou, která nabízí vývoj řešení, ve kterých jsou zahrnuty zájmy všech zúčastněných. Fisher, Ury a Patton (1991) považují schopnost mediátora identifikovat zájmy stran a zaměřit se na ně spíše než na pozice, které zastávají, za klíčovou k úspěchu. Tato forma vyjednávání je tak dle Moora (2014) v procesu mediace často nadřazenou formou nad poziční vyjednávání, protože slouží jako nástroj generování řady možností k dosažení porozumění a dohody.

Strany v mediaci mohou využít mnoho procesů ke generování specifických možností pro potenciální dohodu. Většina z nich pak sdílí společné znaky – snahu změnit bipolární náhled na situaci na multipolární, oddělit fázi vytváření možností od pozdější evalvace či posouzení a depersonalizaci procesu, tedy vyhnout se útokům na ostatní lidi, kteří nejsou do vyjednávání zapojeni (Moore, 2014; Fisher et al., 1991).

Jednou z nejjednodušších technik pro rozvoj nových možností a dosažení časné dohody ve vybraných otázkách je dle Moora (2014) **ratifikace statu quo**. Tato procedura bývá často použita u stran, které mají (nebo v minulosti měly) vztah, ve kterém měly stanovené vzorce interakcí nebo vyvinutá vzájemně akceptovaná řešení problémů, které by rády rozeznaly, formalizovaly a udržely v budoucím vztahu, namísto vytváření nových, neznámých a potenciálně nepredikovatelných možností. Tuto techniku mediátor zahájí dotazem na to, zda strany v minulosti dosáhly dohod, jaké jsou funkční aspekty v současném vztahu, a co by tak strany rády zachovaly a zahrnuly do finální dohody.

Další metodou, kterou Moore (2014) popisuje, je **vytvoření objektivních standardů pro akceptovatelnou dohodu**. Přestože tato procedura nemá přímo za následek specifické možnosti, vytvoření standardů pro dohodu stanovuje parametry pro pozdější vytváření možností. Objektivní standardy či kritéria, která by mohla být použita k formování finální dohody, by měla být vnímána jako férová, založená na precedentu nebo tradici.

Jedním z nejčastějších a nejlepších nástrojů vytváření možností je dle Moora (2014) **otevřená diskuse**. Důležitou podmínkou pro užití této techniky je to, aby se strany cítily tak, že mohou sdílet své nápady bez předčasného závazku ke specifické možnosti či řešení. Mediátor v tomto směru může zasáhnout nastavením základních pravidel, která umožňují stranám navrhnout a prozkoumávat nápady bez očekávání a požadavku následného závazku. Mediátor může taktéž facilitovat diskusi – udržet strany v procesu, zaměřit je na specifická témata, sumarizovat konverzaci a testovat a identifikovat oblasti konsenzu.

Při **brainstormingu** generují dva a více jedinců množství nápadů nebo možností ke zvážení. Mediátor začíná dle Moora (2014) tento proces formulováním problému do otázky, která obvykle začíná slovem „jak“. Klienti jsou pak požádáni o to, aby jeden po druhém navrhoval řešení, která se shodují s jejich potřebami a zájmy, a to co nejrychleji, jak mohou. Mediátor by měl stranám zdůraznit, aby se v průběhu procesu vymýšlení vyvarovaly čistě sebestředných návrhů a varovat je před verbálními i neverbálními soudy toho, jak praktické či přijatelné návrhy jsou. Posouzení a zhodnocení možností bude zahájeno hned poté, co bude

dosaženo dostatečného množství možností. Dle Hoffmana (2013) by měl mediátor dbát na to, aby byly během procesu generování všechny návrhy zapisovány na flip chart nebo tabuli – bez ohledu na to, jak neobvyklé, vzdálené či kreativní jsou. Žádná ze stran by pak neměla být „vlastníkem“ nápadu, který byl navrhnut. Mediátor by měl naopak dle Moora (2014) strany povzbudit v tom, aby využívaly a upravovaly návrhy jeden druhého, dokud je výsledky posunou směrem k možnostem, které by se mohly více shodovat s jejich zájmy. V průběhu procesu by měl mediátor návrhy stran zapisovat na tabuli nebo flip chart přesně a dostatečně rychle na to, aby proces vytváření nezpomalil. Jakmile strany identifikují uspokojivé množství možností nebo vyčerpají své nápady, mohou se přesunout k procesu evaluace.

Nominální skupinová technika (nominal group technique) je založená na základním konceptu procesů malých skupin, ve kterých jedinci vytvářejí a skupiny hodnotí. Tato technika má za cíl maximalizovat individuální kreativitu a pomoci tak skupině vyřešit problém, se kterým se skupina potýká (Ven & Delbecq, 1974). V rámci tohoto procesu jsou jedinci požádáni, aby si, v rámci určitého časového období, vytvořili svůj vlastní seznam všech možných řešení, která si dokážou představit. Poté jsou návrhy zapsány na tabuli či flip chart a je vedena diskuse o zaznamenaných nápadech za účelem jejich vyjasnění a zhodnocení (Moore, 2014; Ven & Delbecq, 1974).

Strany mohou být podle Moora (2014) mediátorem podpořeny k vytváření nových možností vytvořením **přijatelných hypotetických scénářů**. Mediátor opět uvede problém otázkou „jak“ a požádá strany o vytvoření hypotetických scénářů – v narativní formě – ve které je problém řešen a překonán. Scénáře by měly věcně a procedurálně popisovat kroky, které povedou k dosažení zájmů a potřeb stran. Pokud je tento přístup použit u malých skupin složených ze všech účastníků sporných stran, často vytváří větší závazek k řešením založeným na spolupráci. Proces navrhování scénářů končí až ve chvíli, kdy strany představí všechny scénáře, které pokládají za možné. Strany poté posuzují celé scénáře a jejich individuální komponenty z hlediska jejich relevance v souvislosti s řešením sporu.

Podle Fishera et al. (1991) lze hypotetické scénáře často rozvinout do jednoho **vyjednávacího dokumentu**. Prvním krokem této procedury je podle Moora (2014) identifikovat potřeby a zájmy obou stran. Iniciátor – ať už je to jedna ze stran či mediátor – poté vytvoří text nebo nabídku jedné nebo více možností, které by mohly uspokojit většinu potřeb a zájmů, a vyřešit tak problémy ve sporu. Tento dokument se stává návrhem dohody o urovnání sporu a strany si ho mezi sebou předávají za účelem přidávání komentářů a revize. Každá strana by pak měla mít možnost tento návrh modifikovat, aby se více

shodoval s potřebami jedince. Posupná revize často ústí do jednoho textu, který je akceptovatelným pro všechny strany.

Vytváření vize je technika, která spočívá v individuálním a společném konstruování ideální vize, ve které se na uskutečnitelné řešení nebo vztah nazírá jako na dlouhodobý proces. Strany jsou mediátorem požádány, aby samostatně uvažovaly a pokusily se vytvořit nejlepší vizi, která bude naplňovat všechny jejich zájmy. Poté prezentují svou vizi jeden druhému a pokusí se dosáhnout shody. Následná diskuse sleduje společné i rozdílné zájmy stran, se snahou vyřešit rozdílnosti. Na základě společných vizí je vytvořena dohoda a strany jsou požádány o to, aby identifikovaly problémy, které by jim její dosažení mohly zkomplikovat. Následující diskuse je věnována hledání shody na tom, jak budou překážky a bariéry stranami překonány (Moore, 2014).

Úkolem techniky **modelových dohod** je identifikovat a využít zkušenosti, možnosti nebo dohody dosažené stranami v jiných konfliktech, které jsou podobné situaci, kterou strany řeší v současnosti. Jiné případy jsou využívány jako potenciální modely nebo katalyzátory pro vytvoření nových a vzájemně akceptovatelných dohod. Dohody dosažené ostatními stranami, které nejsou součástí aktuálního konfliktu, jsou prozkoumávány a modifikovány tak, aby splňovaly potřeby současné situace. Tato technika je například často užívána v kontextu obchodních sporů – jazyk použitý v minulých dohodách může být využit jako základ pro vytvoření dohody, která bude přizpůsobená současné situaci (Moore, 2014).

Možnosti mohou být generovány využitím **procedurálních řešení**, a to zejména v případě, že strany nestejně vnímají pravděpodobnost risku, spojeného s výsledkem sporu, nebo když není budoucnost plně předvídatelná. Strany se zaměřují na vypracování férové procedury, která může být implementována jak v přítomnosti, tak v budoucnosti za účelem dospět přijatelné dohody. Kupříkladu sousedé, kteří jsou proti otevření dolu, protože se obávají, že to sníží cenu jejich pozemku nebo to nepříznivě ovlivní životní prostředí, mohou být schopni změnit názor, v případě, že jim provozovatel dolu nabídne kompenzaci možné ztráty prostřednictvím dluhopisů. V tomto procesu je třeba specifikovat čas, ve kterém bude provedeno zhodnocení, jak budou určeny základní údaje pro hodnoty pozemků, jak budou určeny v plánovaných a aktuálních hodnotách a jak budou platby, pokud budou provedeny, rozděleny (Moore, 2014)

Strany se dle Moora (2014) často brání hledání vzájemně přijatelných výsledků krátkozrakým nahlížením konfliktu. Tyto podmínky mohou často vyústit v nedostatek

objektivitu v souvislosti s problémy ve sporu. Strany mohou být taktéž limitovány svými osobními zkušenostmi nebo disponují neadekvátními údaji. **Využití zdrojů zvenčí**, které může být iniciováno stranami i mediátorem, může být vhodnou pomocí ve vyjednávání. Mediátor může často, z důvodu jeho vnímané neutrality, zvýšit přijatelnost tohoto kroku. Vnější zdroje mohou mít formu psaného materiálu nebo diskuze s experty na toto téma. Například ve sporech o opatrovnictví mohou mediátoři stranám doporučit odborné knihy na toto téma, které je mohou při hledání možných řešení inspirovat. Zdrojem zvenčí mohou být procesní experti na problematiku, kterou strany řeší.

2.4 Techniky regulující stresové reakce v průběhu mediace

V procesu mediace je nutné věnovat zvýšenou pozornost stresu, který spor oběma stranám může přinášet. Výzkumníci Tanz a McClintocková (2017) se rozhodli spojit svou expertizu v oblasti neurovědy a mediace. Cílem jejich studie byl popis konfliktu a stresu z neurovědeckého hlediska a navržení technik, které pomohou mediátorovi stresové situace v průběhu procesu regulovat. Autoři se zaměřili hlavně na fyziologickou stresovou odezvu, která je nedílnou součástí konfliktu. Navrhují konkrétní kroky, které může mediátor učinit, aby minimalizoval stresovou reakci a maximalizoval možnost rozhodování, oprostěného od přílišného množství stresových hormonů.

Typické mediační setkání je plné potenciálních stresorů (Tanz & McClintock, 2017; LeBlanc, 2009). *Psychologické stresory* zahrnují neobeznámenost s prostředím a procesem, což může ve stranách vzbuzovat vzpomínky na negativně emočně vnímané události a ohrožující situace, kdy se cítili být naivní osobou, která se setkává s odborníky, a postrádali tak kontrolu nad situací. *Sociální stresory* zahrnují strach z toho, že bude jedinec odsouzen ostatními, dostane se do verbálního konfliktu, jeho společenský status bude ohrožen, a on tak bude sociálně izolován či jiným způsobem zostuzen (Tanz & McClintock, 2017).

Sociální a fyziologické stresory v mozku na úrovni hormonální a imunitní stresové reakce spouští stejnou kaskádu procesů. Některé z komponent této kaskády reagují ihned, jiné se rozvíjejí pomaleji (Tanz & McClintock, 2017). Sympatický nervový systém je prvním systémem v těle, který na akutní stresor zareaguje uvolněním *adrenalinu*. Tato reakce způsobí zvýšenou pozornost, tepovou frekvenci, krevní tlak, zrychlené dýchání, rozšíření zornic, dostupnost energie a hojení ran jedince. Ve stejné chvíli systém inhibuje zažívání, funkce štítné žlázy a reprodukčního systému, stejně jako zánětlivé procesy. Zotavení organismu po této reakci trvá přibližně dvě až tři minuty, s jistotou bude úplné do dvaceti minut. Podobně jako adrenalin se hned po detekci stresoru uvolňuje *kortizol*, je však uvolňován mnohem

pomaleji než adrenalin a jeho působení přetrvává delší dobu. Jeho hladina roste od detekce stresoru a vrcholí přibližně 20 minut poté, a v některých případech (například při traumatických situacích) mnohem později (Tsigos & Chrousos, 2002). Kortizol také může vzrůst v případě pouhého očekávání emocionálního stresoru, například u mluvení před nepřátelským publikem – k čemuž může v procesu mediace dojít (Tanz & McClintock, 2017). Kortizol upřednostňuje fyzické a mentální procesy sloužící ke zvládnání různých druhů stresorů (Dickerson & Kemeny, 2004). Zasahuje do oblastí mozku regulujících nepřeborné množství psychických funkcí, které mohou hrát roli v mediačním procesu – působí například na vnímaný strach a vztek, na paměť a rozhodovací procesy (Tanz & McClintock, 2017).

Stresová reakce se spustí v situaci, když jsou hrozby a požadavky tak velké, že převáží nad vnímanými prostředky, umožňujícími se s nimi vyrovnat. Mediátor, který není vnímán jako ohrožující, pak bude s menší pravděpodobností přispívat ke stresorům, které se v procesu objevují, a může být za určitých podmínek vnímán jako zdroj sociální opory pro strany (Tanz & McClintock, 2017), a zmírnit tak jejich fyziologickou stresovou odezvu (Hostinar & Gunnar, 2015). V některých situacích potřebují mediátoři ověřovat realnost návrhů stran potenciálně ohrožujícími otázkami jako například: „Proč si myslíte, že u soudu zvítězíte vy?“. V těchto případech může být vnímaná hrozba otázek redukována důvěrou stran v mediátora – pokud se strany cítí být respektovány a domnívají se, že se mediátor zavázal k vedení férového procesu (Hausser, Mojzisch, & Stefan Schulz-Hardt, 2011). Výzkum v oblasti mediace také ukázal, že základním elementem úspěchu mediátora je mediátorova schopnost navázat vztah a důvěru se stranami sporu (Poitras, 2009). Za účelem navázání důvěrného vztahu s klienty tak mediátoři již od první interakce s nimi využívají různé nástroje, kterými toho mohou docílit – například telefonní rozhovor nebo jiný **neformální rozhovor** před oficiálním mediačním procesem. K budování vztahu a snížení pravděpodobnosti, že mediační řízení způsobí stresové reakce také přispívají již popsané **techniky aktivního naslouchání**. *Otevřená řeč těla* – otevřená gesta rukou, a náklon těla směrem ke stranám může mít neverbální vliv na strany a může zlepšit jejich vztah k mediátorovi, pokud však mediátor tohoto chování využívá příliš často či si ho strany uvědomí, může mít opačný efekt – snížení důvěry (Tanz & McClintock, 2017). Mediátoři mohou také budovat důvěru na základě demonstrace svých kompetencí, zejména svých zkušeností a expertízy v mediačním procesu (Poitras, 2009). Tyto techniky spojené s vytvářením důvěry by měli mediátoři začlenit do celého procesu, měli by se však snažit začít s jejich využitím co nejdříve, tedy již při prvním kontaktu se stranami. Poslední navrhanou technikou, kterou může mediátor využít, je takzvaný **brzký caucus** – oddělené jednání stran s mediátorem ještě před prvním společným

setkáním, které může, kromě budování důvěry k mediátorovi, přispět i k případnému ověření absence domácího násilí (Tanz & McClintock, 2017).

Tanz a McClintocková (2017) dále zmiňují důležitost **zvýšení pocitu kontroly** u stran, který vede ke snížení vnímání mediačních setkání jako hrozeb nebo stresorů. Mediátoři tak mohou učinit skrze zdůrazňování sebeurčení stran – strany mají právo učinit konečné rozhodnutí a mají kontrolu nad finálním výsledkem procesu. Plné porozumění procesu pak může pomoci k redukci strachu z neznámého. Strany také mohou cítit větší kontrolu nad procesem v případě, že vědí, co očekávat – mediace se pohybuje kupředu a oni se podílejí na agendě jednání, případně cítí, že se mohou ozvat, pokud potřebují přestávku.

Některé ze studií zabývajících se emoční expresí ukazují, že může být nálada mezi lidmi nezáměrně přenášena – tento proces je někdy označován jako **emoční nákaza**. Například dle výsledků studie Neumanna a Stracka (2000) může naslouchání emoční expresi jiného člověka způsobit shodnou náladu v jeho posluchači. Tohoto efektu bylo dosaženo i v situaci, že nebyly participantům poskytnuty žádné slovní ani sémantické informace o emoci cílové osoby ani o situaci, která tyto emoce vyvolala. Dle Tanze a McClintockové (2017) se tedy dá předpokládat, že mediátorův způsob chování může pomoci určit tón diskuse mezi stranami. V některých případech mohou strany například mluvit rychle, používat technický žargon a mohou mít agresivní tón hlasu, což může působit jako emocionální i jako sociální stresor (Christianson, 1992). Chování mediátora pak může působit jako *emočně zklidňující protiopatření* efektivní při redukci ohrožujícího chování. Mediátoři mohou mluvit tiše a pomalu, upravovat pozici těla tak, aby ukázali klidné přijetí a přizpůsobit oční kontakt se stranami (Chen, Minson, & Schöne, 2013). Skrze proces emoční nákazy si pravděpodobně strany zrcadlení emocí mediátora ani neuvědomí (Chartrand & Bargh, 1999).

Dalším důležitým nástrojem mediátora, který pomáhá k redukci fyziologických stresových reakcí, je **pojmenování emočních situací**, které se v procesu objevují (Christianson, 1992). Některé emoční stresory během mediace mohou zahrnovat oživení traumatických událostí, vedoucích k mediaci, pocit ohrožení spojený s nedostatečnou obeznámeností s procesem nebo mluvením před člověkem, kterého jedinec vnímá jako nepřítele či strach ze ztráty ekonomického nebo sociálního statusu (Dickerson & Kemeny, 2004). Pojmenováním těchto obvyklých emocionálních stresorů může mediátor přispět ke snížení stresové reakce, a to procesům souvisejícím s amygdalou, která zpracovává stimuly hněvu a strachu (Lieberman et al., 2007). Diskutovat potenciální stresory může přispět k jejich

normalizaci, stejně jako k pomoci stranám získat přístup k jejich vlastním copingovým mechanismům (Tanz & McClintock, 2017).

Jak již bylo zmíněno, vysoká úroveň kortizolu zvyšuje úroveň vnímaného vzteku. Mediátoři tak často ke kompenzaci tohoto efektu využívají svůj **neutrální status** (Dickerson & Kemeny, 2004). Mediátoři už před nějakou dobu objevili efekt psychologických bariér, bránících dohodě, které zahrnují mechanismus *reaktivní devalvace* (reactive devaluation). Podstatou této heuristiky je to, že strana nabídku devalvuje kvůli tomu, že pochází od protivníka (Ross & Stillinger 1991). Vysoká hladina kortizolu pak tento problém ještě zvětší. Mediátor se s tímto efektem mimo jiné může vypořádat přijetím role neutrálního moderátora (Tanz & McClintock, 2017; Hoffman & Wolman, 2012). Možnosti, které byly jednou stranou vytvořeny v odděleném jednání, tak mohou být oponentovi nabídnuty mediátorem (Tanz & McClintock, 2017).

Dalším nástrojem, který může mediátor použít, jsou různé formy **zvládnání ventilace emocí** (Tanz & McClintock, 2017). Někteří autoři na ventilaci vzteku stran nahlížejí jako na užitečný nástroj ke znovunastolení pozitivního psychického stavu (Fisher et al., 1991). Tento proces může v některých případech odhalit nové informace a poskytnout stranám pocit spravedlnosti procesu či vyslyšení (Tanz & McClintock, 2017). V některých typech sporů jsou za požadavky finanční odměny skryty emoční zájmy. V případě, že jsou tyto pocity objeveny, může být spor řešen i jinak než prostřednictvím hmotné kompenzace (Birke, 2010). Ventilace emocí nicméně může být silným stresorem a zvyšovat hladinu kortizolu (Dickerson & Kemeny, 2004). Zvýšená hladina kortizolu pak může stranám znesnadnit rozhodování, a ještě více je upevnit v jejich původních pozicích (Tanz & McClintock, 2017). Výsledky jedné ze vlivných studií navíc ukazují, že ventilování emocí nutně neredukuje vztek, ale naopak agresí zvyšuje (Bushman, 2002) a ve stresu, zvláště u mužů, roste kognitivní rigidita a tendence k udržení si původní pozice (Tomova et al., 2014). Ventilování emocí tedy může být velmi riskantním procesem. Mediátoři by měli být opatrní s povzbuzováním stran v této aktivitě za účelem minimalizace vytváření nového stresoru nebo zintenzivnění jejich vzteku. Když přijdou strany na mediační setkání velmi našťavané a chtějí vypovědět svůj příběh, je vhodné, aby je mediátor nechal vyslovit jejich obavy, nejlepší však je, aby k tomu bylo užito **odděleného jednání**. V případě, že mediátor věří tomu, že se, v případě, že dají strany průchod emocím, dostanou na povrch nové důležité informace, měl by po odděleném jednání iniciovat novou diskusi v přítomnosti obou stran (Tanz & McClintock, 2017). Mediátoři by při zkoumání silných emocí měli být opatrní a snažit se, aby si klient držel odstup od události,

které se emoce týkají. Mohou toho dosáhnout dvěma metodami: (a) zaměřením se na emoce v přítomnosti – v situaci mediace – spíše než na emoce prožívané v minulosti; (b) požádáním stran o to, aby svůj příběh vyprávěly ve třetí osobě (Kross, Ayduk, & Mischel, 2005).

Mediátoři by strany neměli povzbuzovat, aby znovu prožily negativní události, které započaly konflikt nebo se jich ptát, kdy je druhá strana naštvála. Tyto strategie by pravděpodobně mohly spustit stresovou reakci či upevnit stranu v její původní pozici. V případě, že se v konfliktu silné emoce objeví, může mediátor jejich negativní efekt zmírnit projednáním těchto emocí rámujeícími otázkami typu: „Proč si myslíte, že jste takto silně zareagovali?“ (Tanz & McClintock, 2017).

3. Návrh výzkumného projektu

V této kapitole bude představen návrh výzkumu, který si klade za cíl ověřit efektivitu vybraných technik převzetí perspektivy použitých mediátory v mediačním procesu. Jeho obecným cílem je rozšířit povědomí o mediaci a jejím možném využití na poli psychologie, a zejména pak motivovat odborníky k vědeckému ověřování efektivity tohoto procesu, potažmo jeho dílčích částí. Na důkazech založené poznatky získané empirickým výzkumem pak mohou vést ke zkvalitnění této disciplíny, která se stává v mnoha zemích čím dál populárnějším nástrojem k řešení interpersonálních konfliktů.

Dle Kressela (2006), který se ve své studii zabýval shrnutím a posouzením empirického výzkumu v oblasti mediace, má naše znalost mediace jako sociálně psychologického procesu tři hlavní zdroje: (a) extrapolace z teorií konfliktu; (b) empirický výzkum; (c) „případová moudrost“ praktikujících.

Back a Sales (2001) se zaměřili na posouzení výzkumů v oblasti rodinné mediace, konkrétně mediace rozvodů. Nejčastěji problémy shledávají v malých velikostech vzorků, selháních (či neschopnosti) náhodně rozřadit strany do experimentální nebo kontrolní skupiny, absenci standardizovaných mediačních protokolů a kontrole mediátorova dodržování těchto protokolů, nedostatku dobře definovaných výsledků měření a jednorázové povaze většiny studií. Další studie, provedená v ostatních doménách, pak tyto závěry potvrzuje (Bingham, 2004).

Empirický výzkum mediace se dle Kressla (2006) nezaměřuje na typy neformálních mediací, ke kterým dochází mimo tradiční právní prostředí, například v rámci rodin, okruhů přátel nebo mezi spolupracovníky. Na druhou stranu je však celkový záznam o účinnosti mediace rozsáhlý – zahrnující posouzení mnoha tisíc sporů napříč mnoha oblastmi konfliktu s velkým množstvím použitých metod. Tato rozsáhlá a metodologicky různorodá literatura pak, až podivuhodně konzistentně, zachycuje mediaci jako nedokonalou, ale přesto účinnou metodu a jako uspokojivý doplněk k tradičnějším prostředkům k řešení konfliktů.

Shrnující studie, zabývající se výzkumem efektivit mediace, mimo výše zmíněné aspekty odhalují také jeden zásadní nedostatek – většina výzkumu se zaměřuje na výsledky mediace, a mediační proces, zejména účinnost jednotlivých mediačních technik, nechává bez povšimnutí (Wall & Dunne, 2012). Mezeru ve výzkumném ověřování mediačních technik se však v posledních letech pokusilo zaplnit několik psychologických studií (Fischer-Lokou et al., 2016; Gutenbrunner & Wagner 2016; Goldstein et al., 2014).

3.1 Cíl výzkumu a výzkumné hypotézy

Mnoho výzkumníků předpokládá, že eskalace konfliktu může být z části vysvětlena jednostranným zaměřením oponentů na jejich perspektivu a cíle a ignorováním důsledků pro druhou stranu (Deutsch, 1949; Fisher & Kelman, 2011; Gutenbrunner & Wagner 2016). Lze tak vycházet z předpokladu, že podpora vzájemného převzetí perspektivy by měla podpořit snížení intenzity konfliktu. Donedávna však nebyla technikám převzetí perspektivy v procesu mediace výzkumníky věnována pozornost (Gutenbrunner & Wagner 2016).

Hlavním cílem tohoto výzkumu je ověřit efektivitu vybraných mediačních technik použitých mediátorem v interpersonálním konfliktu. Bude se jednat o dvě techniky převzetí perspektivy druhé strany – **kontrolovaný dialog** a **výměnu rolí**. Efektivita intervence bude chápána v návaznosti na hlavní cíl mediace, kterým je dosažení pro obě strany přijatelné dohody (Kelly, 1983; Gabel, 2003; Hoffman, 2013). Výše uvedené techniky pak k dosažení tohoto cíle mohou přispívat prostřednictvím zvýšení (a) **interpersonální empatie** – uvědomění si podmínek, se kterými se druhý potýká (Batson et al., 1997); (b) **pocitu vyslyšení** – pocitu zvýšení pochopení perspektivy jedince druhou stranou (Gutenbrunner & Wagner 2016); (c) vnímání **sebepřesahu** směrem k druhému ve smyslu uvědomění si společných vlastností a postojů (Galinsky & Moskowitz, 2000), potažmo společných zájmů a cílů. Na tomto základě – základě vnímaných společných zájmů a cílů – pak může vzniknout fungující, oboustranně přijatelná dohoda (Trötschel, Hüffmeier, Loschelder, Schwartz, & Gollwitzer, 2011). Výzkum by měl pomoci ke zjištění, zda jsou v rámci procesu mediace výše zmíněné techniky pro mediátora vhodným nástrojem k řešení interpersonálních konfliktů, respektive k dosažení dohody.

Výzkum navazuje na dvě provedené studie, které se zaměřovaly na měření efektivitu stejných dvou technik převzetí perspektivy. První studii, která sestávala ze série šesti experimentů, provedli Goldstein et al. (2014). Jejich cílem bylo prozkoumání efektu převzetí perspektivy na přebírajícího i na osobu, jejíž perspektiva je převzata. Z výsledků této studie vyplývá, že jedinci přebírající perspektivu vnímali větší interpersonální náklonnost než ti, kteří ji nepřevzali nebo se o to snažili, ale neuspěli. Zvýšená interpersonální náklonnost je zprostředkována zvýšeným pocitem sebepřesahu směrem k druhému a vnímáním toho, že protistrana cítí empatii vůči nim. Výsledky studie dále ukazují, že víra v to, že jiná osoba úspěšně převzala jedincovu perspektivu, má za následek zvýšenou prosociální chování vůči druhému. Druhou studií je výzkum Gutenbrunnerové a Wagnera (2016), který si kladl za cíl ověřit efektivitu stejných dvou technik u meziskupinových konfliktů. Z výsledků studie

vyplývá, že použití technik převzetí perspektivy predikuje zvýšení interpersonální náklonnosti vůči diskusnímu partnerovi prostřednictvím zvýšené interpersonální empatie a pocitu vyslyšení. Výzkumníci jako limit studie uvedli neschopnost rozlišit efekt technik kontrolovaného dialogu a výměny rolí, což bude jedním z cílů tohoto výzkumu.

Cílem výzkumu je zjistit, zda jsou výše zmíněné intervence efektivním nástrojem mediátora pro řešení konfliktní situace v procesu mediace. Proto jsem si stanovila tyto hypotézy:

H1: Technika výměny rolí významně zvyšuje při mediaci interpersonálních konfliktů interpersonální empatii, pocit vyslyšení druhou stranou a vnímání sebepřesahu směrem k druhému.

H2: Technika kontrolovaného dialogu významně zvyšuje při mediaci interpersonálních konfliktů interpersonální empatii, pocit vyslyšení druhou stranou a vnímání sebepřesahu směrem k druhému.

3.2 Design výzkumného projektu

Vzhledem k cílům studie bude zvolen jako výzkumný design experiment. Výzkum bude navazovat na výše zmíněné studie, bude tak z části vycházet z designu, který byl výzkumníky použit. Významným kladem tohoto designu je relativně velká kontrola nad podmínkami, ve kterých se testování uskuteční, což umožňuje jeho kvalitní přípravu a kontrolu proměnných. Cílem výzkumu bude ověření efektivity vybraných intervencí mediátora. Obecným cílem výzkumu pak je sledování efektivních technik v mediaci, které budou mediátorům sloužit jako kvalitní nástroj k řešení konfliktů ve vztazích. V návaznosti na to si výzkum klade za cíl rozšířit povědomí odborné psychologické veřejnosti o mediaci a motivovat výzkumníky k ověřování efektivity dalších technik, které jsou zde užívány.

3.3 Výzkumný soubor

Účastníky experimentu budou páry, které jsou spolu v partnerském vztahu déle než jeden rok a sdílí společnou domácnost. Tyto páry budou osloveny pomocí inzerce na sociálních sítích. Inzerát bude obsahovat základní informace o výzkumu, včetně požadovaných podmínek, které musí účastníci splňovat. Pro ověření toho, zda uchazeči kritéria splňují, s nimi bude ještě před jejich příchodem na experiment proveden krátký telefonní rozhovor. Dvojice budou posléze náhodně rozřazeny do dvou experimentálních a jedné kontrolní skupiny, z nichž v každé by mělo být alespoň 50 účastníků.

3.4 Výzkumné metody

Dvojice budou na místě požádány o to, aby si před začátkem mediace vybraly jeden konflikt, týkající se zařízení jejich společného bydlení, který se jim zatím nepodařilo vyřešit, a představily ho mediátorovi. Všechny diskutující dvojice budou mediovány pěti profesionálně trénovanými mediátory s facilitativním mediačním stylem. Za účelem eliminace vlivu možných rozdílných osobnostních charakteristik mediátorů, bude ke každé dvojici mediátor přiřazen náhodně.

První fáze mediace začne úvodním slovem mediátora, který stranám představí proces mediace a vysvětlí, co se bude v následujících minutách dít. Za účelem zamaskování opravdové výzkumné otázky a redukce požadovaných charakteristik mediačního procesu, bude participantům oznámeno, že cílem výzkumu je sledovat akce mediátora (nikoliv participantů). Skutečný cíl bude probandům oznámen na konci výzkumu. V další fázi bude mít každá strana za úkol představit pozici, kterou ke konfliktu zaujímá. Tyto dvě fáze budou trvat přibližně 30 minut.

Po prvních dvou fázích, které budou stejné jak pro experimentální, tak pro kontrolní skupinu, vytáhne mediátor lístek oznamující, jakou experimentální podmínkou má pokračovat. Následně uplatní jednu ze dvou technik převzetí perspektivy, nebo bude proces mediace pokračovat za nezměněných podmínek.

Intervenční fáze u první experimentální skupiny bude složena z přibližně deseti minut kontrolovaného dialogu, ve kterém budou mít členové obou stran za úkol zopakovat poslední prohlášení jejich oponenta – ještě předtím, než řeknou svůj protiargument. U druhé experimentální skupiny se bude jednat o přibližně 15 minut výměny rolí. Při výměně rolí budou participanté požádáni o to, aby se usadili na židli oponenta a následně je mediátor požádá, aby se mentálně přenesli na jeho pozici. Mediátor je bude oslovovat jménem oponenta a ptát se je na pocity, myšlenky a potřeby, které by měli, pokud by se dostali oponentovy situace. Poté se účastníci vrátí opět na svou původní židli. Kontrolní skupina bude pokračovat přibližně 10 minut za nezměněných podmínek, tedy dotazováním na jejich vlastní úhel pohledu na situaci – jejich pocity, potřeby a myšlenky. Mediátor tedy nebude u kontrolní skupiny používat žádnou ze specifických mediačních technik.

V rámci výzkumu bude po mediačním procesu všem probandům zadán dotazník měřící efektivitu intervence. Efektivita bude měřena pomocí vnímané interpersonální empatie, pocitu vyslyšení druhou stranou a sebepřesahu směrem k druhému. Koncept **interpersonální**

empatie bude operacionalizován na tří-položkové pětibodové škále s položkami: „Lépe si uvědomuji, co prožívá můj partner v kontextu konfliktní situace“; „Cítím, že bych chtěl svému partnerovi v některých věcech, týkajících se konfliktu, nabídnout pomoc“; „Cítím ke svému partnerovi větší soucit“. Koncept **pocitu vyslyšení** bude operacionalizován na tří-položkové pětibodové škále s položkami: „Můj diskusní partner ukázal, že porozuměl mému úhlu pohledu“; „Mám pocit, že jsem byl vyslyšen“; „Mé pocity a obavy byly mým partnerem vyslyšeny“. Koncept **přesahu zájmů** bude operacionalizován stejně jako ostatní pojmy na tří-položkové pětibodové škále s položkami: „S mým partnerem sdílím v kontextu této konfliktní situace stejné cíle“; „Cítím, že se naše pohledy na tuto konfliktní situaci v mnohém prolínají“; „Naše zájmy v kontextu této situace jsou úplně odlišné“.

3.5 Zpracování dat

Analýza dat bude provedena ve statistickém programu SPSS, přičemž každému z participantů bude za účelem anonymizace dat přidělen specifický kód. Vzhledem k tomu, že bude posuzován efekt více kategorických nezávislých proměnných na kvantitativní závislé proměnné u více skupin, bude provedena jednofaktorová analýza rozptylu (one-way ANOVA). Z výsledků ANOVA bude patrné, zda se průměry skupin signifikantně liší. Pro ověření konkrétních rozdílů mezi experimentálními skupinami a kontrolní skupinou bude poté využito post-hoc testů.

3.6 Etika výzkumu

Vyhnout se poškození zkoumaných osob – tedy dodržet zásadu nonmaleficence – se bude navrhovaný výzkum snažit použitím informovaného souhlasu, který strany dostanou před účastí na experimentu a kde bude mimo jiné zmíněna i dobrovolnost účasti s možností kdykoliv experiment opustit. Data, získaná během experimentu, budou plně anonymizována, respondenti nebudou udávat žádné identifikační údaje. Z důvodu toho, aby se mediace co nejvíce přiblížila přirozeným podmínkám, a zredukovaly se případné stresory, spojené s tím, že je chování probandů pozorováno, jim bude pravý záměr výzkumu oznámen až po ukončení mediace. Pro snížení případného negativního dopadu tohoto oznámení bude po experimentu s účastníky proveden debriefing a bude jim nabídnuta případná individuální zpětná vazba. Zpětná vazba může také sloužit jako prostředek ke splnění zásady beneficence.

3.7 Diskuse

V teoretické části práce byl představen proces mediace s jeho základními principy a rolmi, které mediátor zastává se zaměřením na techniky, které v procesu může použít za

účelem pomoci stranám k dosažení dohody. Hlavní náplní praktické části je navržení výzkumu, který si klade za cíl vědecké ověření účinnosti vybraných mediačních technik. Výsledky budou experimentálně ověřovány na vzorku 150 probandů. Každý výzkum sebou nese riziko řady zkreslení a limitů. Nežádoucí proměnné, které se mohou objevit v navrhnutém výzkumu, uvádím v následujícím textu.

Mezi hlavní limity výzkumu považuji potenciálně nereprezentativní vzorek participantů způsobený samovýběrem. Dá se předpokládat, že páry, které na inzerát zareagují a dostaví se k experimentu mohou být více motivovány k dosažení dohody a mohou být více otevřeny alternativním řešením jejich situace. Zároveň se dá očekávat, že konflikty dvojic, které se na výzkum přihlásí, nebudou plně odpovídat sporům těch, kteří by využili standartní proces mediace.

Vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku bude třeba vyškolit více než jednoho mediátora, což může při délce mediace přinášet riziko nižší reliability. Je tedy třeba upravit náročnost výcviku mediátorů tak, aby byl průběh mediace, pokud možno, identický. Zároveň je třeba sledovat, zda některé z osobnostních charakteristik mediátorů nemají vliv na průběh procesu. Za účelem eliminace tohoto efektu budou mediátoři ke dvojicím přiřazováni náhodně.

Dalším potenciálním limitem této studie je předpokládaná nestejná délka měřených intervencí. Kontrolovaný rozhovor má kratší předpokládanou dobu trvání než výměna rolí, což může ovlivnit výsledný efekt intervence.

Nežádoucí proměnnou, která do výzkumu dále může zasahovat, je *hawthornský efekt* (French, 1953). Dle toho dochází ke změně v chování lidí, a to na základě pozornosti či péče, které se probandům od výzkumníků dostává. Už jen samotná přítomnost experimentátora by tak mohla účastníky experimentu ovlivnit. U výzkumníků – v tomto případě mediátorů – by se pak mohl objevit *rosenthalův efekt* (Rosenthal & Jacobson, 1968), dle kterého může sloužit výzkumníkovo očekávání jako sebenaplňující proroctví. V tomto případě by skupiny, které dostanou přidělenou jednu z technik, mohly díky vyššímu očekávání mediátorů, dosahovat lepších výsledků. Tomuto efektu se výzkum snaží předejít mediátorovým informováním o použití techniky co nejpozději, nelze ho však úplně vyloučit.

Dalším limitem jsou potenciálně nestejně typy konfliktů. I přesto, že dostanou participanté zúžený výběr konfliktů, týkajících se jejich společné domácnosti, z důvodu snahy o zachování autenticity sporu, jim nebude zadán konkrétní konflikt. Mohou se zde tak objevit

různé druhy konfliktů, které mohou vykazovat různou dobu trvání a odlišné charakteristiky. Limitem může být také rozdílná délka vztahů dvojic, která může mít vliv například na vnímanou vztahovou blízkost nebo typy konfliktu, které se zde budou objevovat. Tyto dva efekty se bude v navrhovaném výzkumu snažit eliminovat přítomnost kontrolní skupiny.

V neposlední řadě je třeba zmínit odlišné podmínky, které se v experimentální situaci, v porovnání s reálným mediačním procesem, který běžně trvá několik desítek hodin, vyskytují. Výzkum staví na předpokladu, že v případě pochopení perspektivy druhého, potažmo identifikaci společných zájmů, strany dospějí k dohodě. Experimentální situace však nezahrnuje další fáze procesu, které by ověřily, že strany dohody opravdu dosáhnou. Pokládala bych tedy za přínosné, kdyby byl v následujících výzkumech design rozšířen například o využití polostrukturovaného rozhovoru se stranami či úpravu experimentální situace se zaměřením na další fáze procesu.

Závěr

První část bakalářské práce se zabývala nastíněním procesu mediace se zaměřením na jeho základní principy, fáze, role a styl mediátora. Bylo zde z více různých úhlů pohledu představeno porovnání disciplín mediace a psychoterapie. Z prezentovaných závěrů vyplývá, že přes zjevné rozdílnosti – zejména ve specifitě konečného produktu obou procesů – se obě disciplíny často shodují v technikách, které jsou zde užívány. První část práce se snažila představit pohled odborníků z českého prostředí, a to hlavně z důvodu vazby procesu na český právní systém, ve kterém je mediace ukotvena. Vzhledem k velmi malému zájmu o toto téma mezi českými psychology je však většina této práce opřena o poznatky zahraničních výzkumů.

Druhá část práce byla věnována vybraným technikám, které jsou v mediaci mediátory používány. I přes to, že jejich vědeckému ověřování donedávna nebyla věnována přílišná pozornost, se v současné době objevilo několik studií, které se tímto tématem zabývají (Fischer-Lokou et al., 2016; Goldstein et al., 2014; Gutenbrunner & Wagner, 2016). Ze závěrů prezentovaných studií vyplývá zejména efektivita technik aktivního naslouchání a technik převzetí perspektivy v řešení konfliktů, a to jak v rámci procesu mediace, tak mimo něj. Dále zde byly zmíněny mediátorovy intervence přispívající ke generování nových možností s důrazem na jejich využití v praxi. Poslední část kapitoly byla zaměřena na techniky regulující stresové reakce. Bylo zde navrženo několik intervencí, které může mediátor využít, aby minimalizoval stresovou reakci a maximalizoval možnost rozhodování, oproštěného od přílišného množství stresových hormonů.

V poslední části práce byl prezentován návrh výzkumu, jehož hlavním cílem je ověřit efektivitu technik převzetí perspektivy v mediaci, konkrétně technik výměny rolí a kontrolovaného dialogu. Efektivita intervence bude chápána v návaznosti na cíl mediace, kterým je dosažení vzájemně přijatelné dohody. Výzkum by měl pomoci ke zjištění, zda jsou v rámci procesu mediace výše zmíněné techniky pro mediátora vhodným nástrojem k řešení mezilidských konfliktů.

Mediace je interdisciplinární metodou, která je čím dál více využívána k řešení interpersonálních konfliktů. Moje práce cílila na techniky, které se v procesu mediace objevují, zejména pak na výzkum, který byl v této oblasti psychology podniknut. Používání těchto technik však, zejména v případě tolik zmiňovaného aktivního naslouchání, není pouze mechanickou činností – mediátor by měl disponovat určitou znalostí psychologických

aspektů, které se v mediaci vyskytují (Jaroš, 2018). Porozumění duševním procesům probíhajícím v rámci procesu mediace do větší hloubky, které je úzce spojeno s psychologickým vzděláním, může mediátorovi pomoci nejen v usnadnění stranám dosažení dohody, ale také v rozšíření procesu o mnohé další aspekty (Hoffman & Wollman, 2012). V disciplíně je tak dle mého názoru pro odborníky na poli psychologie skryt velký potenciál, a to jak v empirickém ověřování účinnosti různých intervencí mediátora a analýze dílčích částí mediace, tak v samotné mediační praxi.

Seznam použité literatury

- Ackerman, J. M., Goldstein, N. J., Shapiro, J. R., & Bargh, J. A. (2009). You wear me out: The vicarious depletion of self-control. *Psychological Science, 20*, 326–332.
- APA (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological inquiry, 2*(2), 107-122.
- Batson, C. D., Polycarpou, M. P., Harmon-Jones, E., Imhoff, H. J., Mitchener, E. C., Bednar, L. L., Highberger, L. (1997). Empathy and attitudes: Can feeling for a member of a stigmatized group improve feelings toward the group? *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 105–118.
- Bailenson, J. N., & Yee, N. (2005). Digital chameleons: Automatic assimilation of nonverbal gesture in immersive virtual environments. *Psychological Science, 16*(10), 814–819.
- Beck, C. J., & Sales, B. D. (2001). *Family Mediation: Facts, Myths, and Future Prospects*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Bercovitch, J., Anagnoson, J. T., & Wille, D. L. (1991). Some conceptual issues and empirical trends in the study of successful mediation in international relations. *Journal of Peace Research, 28*(1), 7-17.
- Bingham, L. B. (2004). Employment Dispute Resolution: The Case for Mediation. *Conflict Resolution Quarterly, 1–2*, 145–174.
- Birke, R. (2010). Neuroscience and settlement: An examination of scientific innovations and practical applications. *Ohio St. J. on Disp. Resol., 25*, 477.
- Bruneau, E. G., & Saxe, R. (2012). The power of being heard: The benefits of “perspective-giving” in the context of intergroup conflict. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(4), 855–866.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2004). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. John Wiley & Sons.
- Bushman, B. J. (2002). Does venting anger feed or extinguish the flame? Catharsis, rumination, distraction, anger, and aggressive responding. *Personality and social psychology bulletin, 28*(6), 724-731.

- Carnevale, P. J., & Peggnetter, R. (1985). The selection of mediation tactics in public sector disputes: A contingency analysis. *Journal of Social Issues*, 41(2), 65-81.
- Cialdiny, R. B. (2012). *Vliv, síla přesvědčování a manipulace*. Brno: BizBooks.
- Cooley, J. W. (2007). Mediation, Improvisations, and All That Jazz. *J. Disp. Resol.*, 325.
- Davis, M. H., Conklin, L., Smith, A., & Luce, C. (1996). Effect of perspective taking on the cognitive representation of persons: A merging of self and other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 713–726.
- Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, 2, 129–152.
- Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus E. C. (Eds.). (2006). *The handbook of conflict resolution. Theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dickerson, S. S., & Kemeny, M. E. (2004). Acute stressors and cortisol responses: a theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological bulletin*, 130(3), 355.
- Doherty, N., & Guylor, M. (2008). *The essential guide to workplace mediation & conflict resolution: rebuilding working relationships*. Kogan Page Publishers.
- Epley, N., Keysar, B., Van Boven, L., & Gilovich, T. (2004). Perspective taking as egocentric anchoring and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 327–339.
- Fisher, R. J., & Kelman, H. C. (2001). Perceptions in conflict. In D. Bar-Tal (Ed.), *Intergroup conflicts and their resolution: A social psychological perspective* (pp. 61-82). New York: Taylor & Francis.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*. Sydney: Century Business
- Fischer-Lokou, J., Guéguen, N., Lamy, L., Martin, A., & Bullock, A. (2014). Imitation in mediation: Effects of the duration of mimicry on reaching agreement. *Social Behavior and Personality Research*, 42, 189–196.
- Fischer-Lokou, J., Lamy, L., Guéguen, N., & Dubarry, A. (2016). Effects of Active Listening, Reformulation, and Imitation on Mediator Success: Preliminary Results. *Psychological Reports*, 118(3), 994–1010.

- Fisher, R. J., & Kelman, H. C. (2001). Perceptions in conflict. In D. Bar-Tal (Ed.), *Intergroup conflicts and their resolution: A social psychological perspective* (pp. 61-82). New York: Taylor & Francis.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*. Sydney: Century Business
- 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.
- Kressel (2006). Mediation Revisited. In Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus E. C. (Eds.). *The handbook of conflict resolution. Theory and practice*. (pp. 726–756). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kross, E., Ayduk, O., & Mischel, W. (2005). When asking “why” does not hurt distinguishing rumination from reflective processing of negative emotions. *Psychological science*, *16*(9), 709-715.
- Gabel, S. (2003). Mediation and Psychotherapy: Two sides of the Same Coin? *Negotiation Journal*, *19*(4), 315-328.
- Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D., & White, J. B. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science*, *19*, 378–384.
- Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (2000). Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*, 708–724.
- Goldstein, N. J., Vezich, I. S., & Shapiro, J. R. (2014). Perceived perspective taking: When others walk in our shoes. *Journal of personality and social psychology*, *106*(6), 941.
- Gutenbrunner, L., & Wagner, U. (2016). Perspective-Taking Techniques in the Mediation of Intergroup Conflict. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, *22*(4), 298 –305.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2011). Endocrinological and psychological responses to job stressors: An experimental test of the Job Demand–Control Model. *Psychoneuroendocrinology*, *36*(7), 1021-1031.

- Hodges, S. D., Clark, B. A. M., & Myers, M. W. (2010). Better Living Through Perspective Taking. *Positive Psychology as Social Change*, 193–218.
- Hodges, S. D., Clark, B. A., & Myers, M. W. (2011). Better living through perspective taking. In *Positive psychology as social change* (pp. 193-218). Springer, Dordrecht.
- Hoffman, D. A. (2013). *Mediation: A Practice Guide for Mediators, Lawyers, and Other Professionals*. Boston: Massachusetts Continuing Legal Education.
- Hoffman, D. A., & Wolman, R. N. (2012). The psychology of mediation. *Cardozo J. Conflict Resol.*, 14, 759.
- Holá, L. (2003). *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing.
- Holá, L. (2012). *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Hostinar, C. E., & Gunnar, M. R. (2015). Social support can buffer against stress and shape brain activity. *AJOB neuroscience*, 6(3), 34-42.
- Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: the perception–behavior link and social interaction. *Journal of personality and social psychology*, 76(6), 893.
- Chen, F. S., Minson, J. A., Schöne, M., & Heinrichs, M. (2013). In the eye of the beholder: Eye contact increases resistance to persuasion. *Psychological science*, 24(11), 2254-2261.
- Christianson, S. Å. (1992). Emotional stress and eyewitness memory: a critical review. *Psychological bulletin*, 112(2), 284.
- Jaroš, J. (2018). *Vybrané psychologické aspekty mediace* (Bakalářská práce). Praha: Univerzita Karlova, FF.
- Johnson, D. W. (1971). Effectiveness of role reversal: Actor or listener. *Psychological Reports*, 28, 275–282.
- Kelly, J. (1983). Mediation and Psychotherapy: Distinguishing the Differences. *Conflict Resolution Quarterly*, (1), 33-44.
- Lakin, J. L., Jefferis, V. E., Cheng, C. M., & Chartrand, T. (2003). The chameleon effect as social glue: Evidence for the evolutionary significance of nonconscious mimicry. *Journal of Nonverbal Behavior*, 27, 145–162.

- LeBlanc, V. R. (2009). The effects of acute stress on performance: implications for health professions education. *Academic Medicine, 84*(10), 25-33.
- Lieberman, M. D., Eisenberger, N. I., Crockett, M. J., Tom, S. M., Pfeifer, J. H., & Way, B. M. (2007). Putting feelings into words. *Psychological science, 18*(5), 421-428.
- Marcil, J. G., & Thornton, N. D. (2009). Avoiding Pitfalls: Common Reasons for Mediation Failure and Solutions for Success. *Am. J. Mediation, 3*, 25.
- Moore, CH. W. (2014). *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Müller, B. C., Maaskant, A. J., Van Baaren, R. B., & Dijksterhuis, A. P. (2012). Prosocial consequences of imitation. *Psychological reports, 110*(3), 891-898.
- Neumann, R., & Strack, F. (2000). "Mood contagion": the automatic transfer of mood between persons. *Journal of personality and social psychology, 79*(2), 211.
- Poitras, J. (2009). What makes parties trust mediators?. *Negotiation Journal, 25*(3), 307-325.
- Riskin, L. L. (1996). Understanding mediators' orientations, strategies, and techniques: A grid for the perplexed. *Harv. Negot. L. Rev., 1*, 7.
- Riskin, L. L. (2013). Managing inner and outer conflict: Selves, subpersonalities, and internal family systems. *Harvard Negotiaon Law Review, 18*, 1.
- Rogers, C. R. (1957). *Active listening*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Rosenberg, M. B. (2016). *Nenásilná komunikace*. Praha: Portál.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The urban review, 3*(1), 16-20.
- Rosenzweig, E., & Gilovich, T. (2012). Buyer's remorse or missed opportunity? Differential regrets for material and experiential purchases. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(2), 215-223.
- Ross, L., & Stillinger, C. (1991). Barriers to conflict resolution. *Negotiation journal, 7*(4), 389-404.

- Šišková, T. (2012). *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál.
- Tanz, J. S., & McClintock, M. K. (2017). The Physiologic Stress Response During Mediation. *Ohio St. J. on Disp. Resol.*, 32, 29.
- Tomova, L., von Dawans, B., Heinrichs, M., Silani, G., & Lamm, C. (2014). Is stress affecting our ability to tune into others? Evidence for gender differences in the effects of stress on self-other distinction. *Psychoneuroendocrinology*, 43, 95-104.
- Trötschel, R., Hüffmeier, J., Loschelder, D. D., Schwartz, K., & Gollwitzer, P. M. (2011). Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations: When putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 771–790.
- Tsigos, C., & Chrousos, G. P. (2002). Hypothalamic–pituitary–adrenal axis, neuroendocrine factors and stress. *Journal of psychosomatic research*, 53(4), 865-871.
- Van Baaren, R. B., Holland, R. W., Steenaert, B., & van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(4), 393-398.
- Ven, A. H. V. D., & Delbecq, A. L. (1974). The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes. *Academy of Management Journal*, 17(4), 605–621.
- Vorauer, J. D., Martens, V., & Sasaki, S. J. (2009). When trying to understand detracts from trying to behave: Effects of perspective taking in intergroup interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 811–827.
- Vorauer, J. D., & Sucharyna, T. A. (2013). Potential negative effects of perspective-taking efforts in the context of close relationships: Increased bias and reduced satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 70–86.
- Wall, J. A. (1981). Review Section : Mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 25(1), 157–180.
- Wall, J. A., & Dunne, T. C. (2012). Mediation research: A current review. *Negotiation Journal*, 28(2), 217-244.

Wall, J. A., & Lynn, A. (1993). Mediation: A current review. *Journal of Conflict Resolution*, 37(1), 160-194.

Yabar, Y., Johnston, L., Miles, L., & Peace, V. (2006). Implicit behavioral mimicry: Investigating the impact of group membership. *Journal of Nonverbal Behavior*, 30, 97–113.

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

