Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019 Mgr. Jitka Grundová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Studijní obor: Mezinárodní obchod



Název diplomové práce:

Nové trendy v mediaci v kontextu podnikového prostředí

Autor diplomové práce: Mgr. Jitka Grundová

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Daniela Pauknerová, Ph. D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Nové trendy v mediaci v kontextu podnikového prostředí*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 20. srpna 2019 Podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala doc. PhDr. Daniele Pauknerové, Ph. D. za vedení mé diplomové práce, za její cenné rady a podporu při realizaci výzkumného pozorování podle Balesovy škály.

Název diplomové práce:

Nové trendy v mediaci v kontextu podnikového prostředí

Abstrakt:

Mediace jako alternativní metoda řešení sporů je velmi přínosným procesem. Její výhody spočívají vedle rychlosti a efektivnosti rovněž v samotném průběhu mediačního jednání. Strany mají možnost za účasti odborníka osobně probrat svá stanoviska a vyjádřit své pocity. Právě díky vlastní vůli zúčastněných stran je mediační proces svou povahou dobrovolný, a proto strany mají osobní zájem na úspěšném výsledku takového jednání. Možnost konání odděleného jednání pouze s mediátorem dává každému z účastníků příležitost vyjádřit i takové skutečnosti, o kterých měli pochyby. Mediátor má být odborníkem s dostatečnou praxí ve vyjednávání, schopným v komunikaci a se znalostmi psychologie. Osobní zralost a stabilita je pro pozici mediátora velmi důležitá, když má svým přístupem pomáhat ostatním. Samotný mediační proces lze pozorovat za použití Balesovy škály. Tato metoda umožní klasifikovat potřebné schopnosti mediátora a jeho přístup k účastníkům.

Klíčová slova:

Mediace, pozorování, Balesova škála

Title of the Master´s Thesis:

New mediation trends in business environment

Abstract:

Mediation as an alternative method of dispute resolution is a highly beneficial process. Its advantages are based not only on speed and efficiency but also on the course of mediation itself. The parties have an opportunity to personally discuss their views and express their feelings with the participation of an expert. Since the mediation process has a voluntary character thanks to the will of the parties, it is in their best interests to reach a successful outcome of such negotiations. The possibility of negotiating with the mediator separately gives everyone a chance to express facts which had been previously doubted. The mediator is supposed to be an expert with sufficient negotiating experience, capability of communicating and knowledge of psychology. Personal maturity and stability are very important for the mediator since he is meant to help others with his approach. The mediation process itself can be observed using the Bales scale. This method makes it possible to classify the skills of the mediator and his approach to the participants.

Key words:

Mediation, observation, Bales scale

Obsah

Úvod ... 8
1 Teoretická část ... 12
1.1 Vymezení základních pojmů ... 12
1.2 Historický kontext ... 16
1.3 Právní úprava ... 18
1.4 Podnikové prostředí ... 21
1.5 Předmět mediace ... 23
1.6 Nové trendy v mediaci ... 26
1.6.1 Hlavní zásady mediace ... 28
1.6.2 Praktický pohled na mediaci z pozice stran ... 31
1.6.3 Verbální a neverbální komunikace ... 33
1.6.4 Mediátor a psychologické aspekty mediačního procesu ... 36
2 Empirická část ... 37
2.1 Analýza mediačního procesu zaměřená na jeho psychologické aspekty s využitím zúčastněného pozorování ... 37
2.2 Erasmus+ Strategický partnerský projekt ... 38
2.3 Metody výzkumu ... 39
2.3.1 Úvod do výzkumu ... 39
2.3.2 Charakter zkoumaných jevů ... 42
2.4 Pozorování ... 43
2.4.1 Strukturované pozorování ... 45
2.4.2 Balesova škála ... 47
2.5 Výzkumné pozorování ... 48
2.5.1 Úvod jednání ... 49
2.5.2 Jednání ve věci samé ... 54
2.5.3 Komunikace ... 62
2.5.4 Oddělené jednání ... 66
2.5.5 Společné závěrečné jednání ... 70
2.5.6 Shrnutí pozorování ... 75
2.5.7 Metodologie pozorování ... 76
Závěr ... 77
Použitá literatura ... 80
Přílohy ... 82
Seznam zkratek ... 82
Seznam obrázků a tabulek ... 82

Úvod

Mediace jako způsob řešení sporu je aktuálním tématem a v českém prostředí má své zákonné zakotvení. V jiných evropských demokratických státech je mediace běžným řešením sporu. V českém prostředí není dostatečně rozšířené povědomí o této alternativní možnosti. Nejsme zemí, která by ve srovnání s jinými státy, měla delší historii tohoto oboru. Základem rozvoje mediace je správné a detailní zakotvení včetně institucionálního zázemí. Je třeba, aby mediace byla všeobecně považována za přínosnou a byla využívána.

Mediace je upravena zákonem č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů (dále jen „zákon o mediaci“) a s ohledem na členství České republiky v Evropské unii je její úprava harmonizována v souladu s právem Evropské unie. Vedle mediace v trestním řízení podle zákona č. 257/200 Sb., o probační a mediační službě a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí (dále jen „zákon o probační a mediační službě“) připouštěla naše právní úprava smír v rámci občanskoprávního sporu. Dle procesního práva má předseda senátu povinnost pokusit se o smírné vyřízení věci v rámci přípravného jednání. (Zákon č. 99/1963Sb., občanský soudní řád)

Rovněž snaha o řešení smírčí cestou byla zákonodárcem nastavena ve věcech péče o nezletilé děti. V praxi se bohužel v minulosti cestou smíru mnoho účastníků nevydávalo, a to i vzhledem k charakteru mediace povinné. Přijetím zákona o mediaci došlo k obrovské změně, kterou byly zaručeny základní zásady mediačního procesu. Stanovením požadavků vyhláškou č. 277/2012 Sb., o zkouškách a odměně mediátora byl nastaven profesionální výkon funkce mediátora. (Malacka, 2016)

Oblast vzdělávání mediátorů se od přijetí zákona o mediace rozvíjí a inspiruje se v zahraničí, kde jsou zkušenosti bohatší. Významnou pozici má Asociace mediátorů České republiky, která je vedle vzdělávací činnosti zaměřena na rozvoj mediace. Pro advokáty je výcvik a vzdělávání mediace zajištěno Českou advokátní komorou. Advokát má ze své pozice nejbližší možnost nabídnout svému klientovi řešení situace

mediací. Avšak v každém případě nebude advokát dostatečně odborně způsobilým, když ideální volbou by byl mediátor psycholog.

Způsob řešení sporů je volen s ohledem na kulturní a hodnotové parametry společnosti. Je česká společnost připravena odkázat se s řešením svých konfliktních situací na mediátora? Význam má i historická zkušenost národa. Otázkou je, zda společnost u nás je kolektivistická nebo individualistická. Podle toho bude ve společnosti převažovat způsob řešení konfliktů. Pro začlenění mediace do společnosti je nezbytná její institucionalizace. Když bude mediace používaná společností k řešení konfliktů, stane se i institucí. Jako obecně uznávaná instituce se mediace může stát běžnou cestu k nalezení dohody a zejména verzí, která zaručuje důvěru účastníků. K tomuto cíli ale vede stále cesta. Základem je kvalitní vzdělávání mediátorů a odborné informování veřejnosti. (Malacka, 2016)

Svoji diplomovou práci věnuji mediaci, která se stále vyvíjí a má v České republice velký potenciál. Jako způsob řešení sporu je pro účastníka snadnějším řešení, kdy on má tento způsob procesu ve svých rukách. Ráda bych poukázala na nezbytné prvky ve výkonu mediace, které jsou pro kvalitní výkon mediátora potřebné a měl by je i prakticky dobře ovládat. Zákonné požadavky jsou známy a schopnosti úspěšně dovést spor k vyřešení jsou na osobnosti mediátora. Vedle perfektní přípravy by měl být mediátor vyspělou osobností, aby dokázal udržet svoji neutrální pozici před spornými stranami. Pro rozvoj mediace je nezbytné její všeobecné uznání společností. Rovněž je nutné i vědomí, že je to jeden z běžných, funkčních a efektivních způsobů řešení konfliktů.

Pro správnou činnost mediátora je důležitá dobrá znalost psychologických a sociálních dovedností. Vzdělávání a příprava mediátorů není jednotná a zajištění je roztříštěné. Pro specializaci rovněž není dostatečné zázemí. Jisté prvky vzdělávání jsou poskytovány v rámci vysokoškolského vzdělání, ale jedná se o obecnou informovanost o této profesi. V České republice je zřejmá absence instituce, která by zaštiťovala vzdělání začínajícím i zkušeným mediátorům. Rovněž je nezbytné zajistit dohled nad výkonem mediace. (Holá, 2015)

Povědomí veřejnosti o mediaci, jejím procesu a výhodách není bohužel dostatečné. Informovanost v České republice existuje, ale informace jsou spíše odborné, poskytované

jednotlivými mediátory a rozhodně se nejedná o veřejnou kampaň. Rovněž centrální informační kanál také není zaměřen na podporu mediace u laické veřejnosti. Dokud veřejnost nebude věřit mediaci, zřejmě k zásadnímu rozvoji nedojde. Jistý vývoj lze již zaznamenat na informovanosti studentů vysokých škol.

Pro mediátory absentuje zastřešující organizace, která by byla partnerem pro Ministerstvo spravedlnosti České republiky a zejména při mezinárodní spolupráci. Kontakt se zahraničím může být velmi přínosný a v rámci Evropské unie má Česká republika možnost účastnit se zajímavých projektů a rovněž i podporovat vzdělávání. Aktuálně projekt Mediation network, Program strategického partnerství Erasmus + prezentuje metodickou příručku pro výuku mediace na vysokých školách. (Rone, 2016)

Výkon mediace v sobě zahrnuje kombinaci mnoha oborů a pro vedení jednání a jeho úspěšné završení jsou důležité psychologické aspekty. Jejich znalost lze osvojit a v průběhu praxe se mediátor může neustále rozvíjet. Vzhledem k tomu, že výkon mediace často vykonávají i advokáti, kteří nemají základy psychologie nebo komunikace s lidmi, považuji za důležité, aby se sami zaměřili právě i na osvojení těchto dovedností.

Mediace je projevem důvěry a jedná se v úzkém kruhu právě pro zachování soukromí a mlčenlivosti. Mediátor v takové situaci hraje významnou roli a může strany velmi úspěšně vést. Pro zdárné zakončení mediačního procesu je nezbytné například i rozpoznat okamžik, kdy strana něco skrývá, nechce hovořit před protistranou a další situace. K rozpoznání takového okamžiku je nutné, aby mediátor rozuměl řeči těla a byl empatický. Ve své diplomové práci bych ráda poukázala na tyto prvky v jednání a zejména chci poukázat na jejich nezbytnost.

Ve své práci se budu zabývat teoretickými aspekty mediace. Základem je zákonná úprava mediace, její vývoj a prameny. Schopnost komunikace včetně neverbální je pro mediátora nezbytná, a právě na její roli chci ve své práci upozornit. Důležitost těchto aspektů bych ráda potvrdila ve své praktické části, která bude zkoumat mediační proces metodou pozorování z videozáznamu.

Ve své práci budu vycházet z teoretických základů včetně nových trendů ve výuce v rámci Evropské unie. Ráda bych zmínila online výuku mediace a aplikovala teoretické

znalosti na průběh mediačního řízení. Ve své práci chci poukázat na důležitost psychologických aspektů, kterými jsou řeč těla, komunikační dovednost a u mediátora velmi důležitá schopnost naslouchat. Bez správného vedení jednání by mediace neplnila ten správný účel.

Věřím, že mediace má obrovský potenciál a u nás je stále ve vývoji, který není dovršen. Dohled na výkon činnosti mediátora není plně zaručen a rovněž vzdělávání mediátorů není zajištěno nezávislou a odbornou institucí. Důležité je definování aktuálního stavu mediace, a nastavení plánů pro podporu jejího rozvoje. Mediace v sobě zahrnuje mnoho specifik a s ohledem na různá právní odvětví, lze i mediaci v tomto smyslu členit. Zásadní je metodika, která by byla nastavena a jednotně uplatňována.

1 Teoretická část

Mediace je alternativní metoda řešení sporu mezi stranami. Přínos mediace lze spatřovat i v podstatně kratším trvání tohoto procesu ve srovnání s řešením sporu před soudem jako reprezentantem moci soudní. Mediace je atraktivní pro strany i z toho důvodu, že není nikterak nákladná a je v rukách stran. Mediace je více zaměřena na zájmy stran, na jejichž plné vůli spočívá její zahájení. Vzhledem k tomu, že strany vedou mediační proces, je jim tímto dán zásadní význam v ovládání tohoto procesu. Mediace je určitou alternativou soudního procesu. Zásadní přednost mediaci je v soustředění se na účastníky na prvním místě a hledání řešení pro ně nejvhodnější. Mediace tedy není vázána přílišným formalismem a požadavky. (Holá, 2017)

Mediace ve svém principu zohledňuje postoje a potřeby obou stran. Výsledkem má být dohoda, která je vhodným řešením obou stran a soudním řízením by nemuselo být snadné dohody dosáhnout. Jedním z hlavních principů mediace je dobrovolnost, která zaručí účast a vysoký zájem každé ze stran dosáhnout dohody. Mediační proces je zákonně zakotven a je svým charakterem plnohodnotným procesem. K řešení v rámci mediačního procesu dojdou obě strany společně, a proto je i jeho význam pro zúčastněné vyšší. Strany mají ve srovnání se soudnictvím, v rámci mediace větší dispoziční postoj. Přístup lidí ke způsobu řešení konfliktů vychází z historie, ze znalostí, z výchovy a v České republice mediace jako alternativa soudního řízení nemá dostatečně hlubokou historii. Aktuálně mediace dosahuje vysoké podpory i ve výuce na vysokých školách. Vedle zákonné úpravy a jejích změn je existence institucionálního základu tvořena Ministerstvem spravedlnosti České republiky a Českou advokátní komorou. Postupem doby je na mediaci nahlíženo stále více jako na zásadní a nezanedbatelnou linii řešení sporů a věřím, že tento vývoj bude nadále úspěšně pokračovat. (Holá, 2017)

1.1 Vymezení základních pojmů

Mediace je alternativou vedle řízení před soudem, které je zajišťováno státní mocí. Mediace je odlišná i v subjektu, který její realizaci provádí. Na rozdíl od soudní moci je mediace zajišťována jinými subjekty, které nejsou součástí státní moci. Zásadní rozdíl je v charakteru procesu. V mediaci nevystupuje orgán, který by byl oběma stranám

nadřízen a byl by v řízení autoritou. Charakter mediace je tedy spatřován ve společné snaze stran dosáhnout společného konsenzu.

Zákon o probační a mediační službě zakládá příslušnost probační a mediační službě pro úkony probace a mediace ve věcech projednávaných v trestním řízení. Mediací podle tohoto zákona se rozumí: „mimosoudní zprostředkování za účelem řešení sporu mezi obviněným a poškozeným a činnost směřující k urovnání konfliktního stavu vykonávaná v souvislosti s trestním řízením. Mediaci lze provádět jen s výslovným souhlasem obviněného a poškozeného.“ (Zákon č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě)

Z výše uvedeného je zřejmé, že mediace se v trestněprávní rovině zabývá nejen osobou, proti níž je vedeno trestní řízení, ale i osobou, které byla způsobena škoda a má dojít k urovnání vztahů. Pokud by v této situaci nenastoupila mediace, bylo by v případě uplatnění škody odkloněno řízení na občanskoprávní proces. Proto mediace nabízí rychlejší a z mého pohledu i efektivnější řešení. Osoby jsou si blíže a může být lépe vyhověno požadavkům pro způsob řešení dané věci. Z mého pohledu je i zásadní jiný způsob realizace mediace, když mediační proces je pro zúčastněné strany méně psychicky náročný.

Vedle mediace, s ohledem na blízkou souvislost, bych ráda vysvětlila pro odlišení i pojem probace. „Probací se rozumí organizování a vykonávání dohledu nad obviněným, kontrola výkonu trestů nespojených s odnětím svobody, včetně uložených povinností a omezení, sledování chování odsouzeného ve zkušební době podmíněného propuštění z výkonu trestu odnětí svobody, dále individuální pomoc obviněnému a působení na něj, aby vedl řádný život, vyhověl soudem nebo státním zástupcem uloženým podmínkám, a tím došlo k obnově narušených právních i společenských vztahů.“ (Zákon č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě)

Mediace je v občanskoprávní rovině upravena zákonem o mediaci ze dne 2. května 2012. Dle prvního ustanovení tohoto zákona se týká mediátorů zapsaných. Tím je konstatováno, že pro výkon činnosti mediátora je nutné splnit zákonné požadavky a být zapsán v seznamu mediátorů. O podmínkách výkonu činnosti mediace budu hovořit dále ve své práci. (Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci)

Mediací se rozumí „postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými (dále jen „strana konfliktu“) tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich sporu uzavřením mediační dohody. Zákon dále výčtem některé pojmy konkretizuje a zejména označuje za specifické odvětví rodinnou mediaci, která se zabývá řešením konfliktů vyplívajících z rodinných vztahů. (Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci)

Mediace je mimosoudní proces, který řeší spor za účasti třetí nezávislé strany. Je vhodné zmínit označení tohoto procesu v zahraničí jako alternative dispute resolution. Tento pojem zahrnuje různé procesy, jejichž cílem je vyřešení procesu co nejrychleji a s co nejnižšími náklady a s minimální újmou pro strany. Mezi tyto alternativní procesy patří vyjednávání, mediace-arbitráž, arbitráž-mediace, neutrální posudek, ombudsman, mini-trial a arbitráž. Považuji za vhodné stručně uvést, co dané pojmy znamenají, aby bylo patrné jejich rozdílné použití vedle mediace. (Doležalová, 2013)

Vyjednávání je jednání, komunikace, jejíž cílem je dosáhnout dohody. Může být realizována přímo účastníky nebo nepřímo za pomoci další nezávislé osoby, prostředníka. Vyjednávání je dobrovolné a nezávazné, stejně jako v mediaci, strany nemohou být k dohodě nebo jen k účasti na vyjednávání nuceny. Mediace-arbitráž je jednání, k němuž dochází prostřednictvím mediátora a pokud se strany neposunou k dohodě je další část procesu vykonávána arbitrem, jímž je stanoveno výsledné řešení. Arbitráž-mediace je proces vedený před arbitrem, který vydává rozhodčí nález jako konečné rozhodnutí. Strany mají ale možnost se tomuto rozhodnutí před jeho vynesením vyhnout tím, že mohou prostřednictvím mediátora, kterým je někdo jiný než arbitr, dospět k dohodě. Jestliže strany v rámci mediační části k dohodě nedojdou, je vyneseno závazné rozhodnutí arbitra. Neutrální posudek je dobrovolný a soukromý prvek, který strany mohou rovněž použít k získání dohody. Jedná se o odborné stanovisko, jehož případnou závaznost si strany sjednají v dohodě. Ombudsman má v zahraničních právních řádech odlišnou pozici než v České republice. Ombudsman vykonává roli rozhodce ve sporech v rámci podniku nebo veřejné instituce, řeší stížnosti nebo podává doporučení. Mini trial proces používaný zejména ve Spojených státech amerických, je proces soukromý, kdy porotu tvoří zástupci stran, kteří ve sporu rozhodnou. Jedná se o formalizovaný proces a je spíše nezávazný. Arbitráž je proces, kdy je rozhodnutí ve věci přeneseno na nestranné a nezávislé rozhodce. Strany sporu musí souhlasit s rozhodcem a například

ve smlouvě, z níž spor vyplyne, se strany zavážou k řešení před rozhodcem a dohodou si jej konkrétně určí. Rozhodnutí je závazné. (Doležalová, 2013)

Mediace je dobrovolný proces, který má sporným stranám umožnit nalézt společné řešení. Mediátor není v pozici rozhodce ani konečného řešitele, výsledek je ponechán jen stranám. Tímto je zdůrazněn dobrovolný charakter mediace, kde neutrální mediátor má pomocnou pozici. Mezi základní charakteristiky mediace patří již zmíněná dobrovolnost, která ponechává stranám možnost řídit tento proces tak, že je na jejich rozhodnutí, zda se mediace budou účastnit nebo ne. Strany mohou i během procesu kdykoliv mediaci přerušit nebo ukončit. Přípustná jsou také oddělená jednání s mediátorem bez účasti druhé strany. Mediace je vedle dobrovolné, i soudní, která je navržena soudem. Jako zásadní výhody mediačního procesu jsou vedle neformálnosti a jejího konání v soukromí, rovněž zaměření se na řešení. Mediátor zaručuje uchování soukromí a ochranu informací. Strany konfliktu jsou v pozici, kdy pouze ony mají vliv na mediační proces. Na vůli stran závisí výsledek mediace, zda se strany dohodnou nebo nebude možné proces mediace úspěšně uzavřít. Významným prvkem jsou i výrazně nižší náklady mediace ve srovnání se soudním procesem. (Doležalová, 2013)

Neformálnost zajišťuje mediaci pružný průběh, který závisí jen na dohodě stran. Svoji důležitost zde ztrácí formální podání, dokumenty a důkazní prostředky. Neformálnost usnadňuje přístup pro určité účastníky, ale neměla by působit nejistotu. Přímá účast má velmi pozitivní efekt, když strana má možnost přímo prosadit svůj záměr. Přímá účast dává možnost efektivně nastavit vzájemné řešení. (Holá, 2017)

Zásadní výhoda mediace může být i negativním efektem, když je ponecháno na vůli stran účastnit se jí. Strany nemohou být nikterak nuceny k účasti na mediaci, a proto někdy nebude snadné s mediačním procesem začít. Strany nemají ani jistotu, že mediačním procesem bude jejich spor vyřešen, není předem známý průběh ani stanovisko druhé strany k postoji strany první. V rámci jednání dvou sporných stran může být i nebezpečí, že sdělené informace budou jednou ze stran zneužity např. v následujícím soudním procesu. Mediace staví nebo přerušuje promlčecí lhůty, a v tomto případě může být její realizace pouze v tomto ohledu účelová.

Pro zachování důvěrného jednání dbají zejména samy strany, tuto povinnost jim stanoví zákon o mediaci a rovněž dohoda mezi nimi. Jednání není z principu veřejné a tím je zachováno soukromí a důvěra mezi stranami. Právě tento průběh je velikou výhodou mediačního procesu. Nestrannost mediátora je další významnou zásadou a musí být dodržena právě z pozice jeho profesionality. (Holá, 2017)

Závěrem bych po uvedení výhod a nevýhod mediačního procesu upozornila na zásadní přednost mediace, protože strany mají sami možnost spor uzavřít. Jakékoliv jiné soudní nebo rozhodčí řízení již není ovlivnitelné ani jednou ze stran, ale rozhoduje někdo jiný. V tomto ohledu považuji mediaci za výhodnější pro obě strany a možnost, jak dosáhnout uspokojení obou.

Pro moji práci je stěžejním pojmem osoba mediátora, jímž může být fyzická osoba, která je zapsaná v seznamu mediátorů. Jako výsledek procesu mediace lze uzavřít mediační dohodu, kterou se rozumí písemná smlouva mezi stranami konfliktu a nejméně jedním mediátorem o provedení mediace, dále pak smlouva o provedení mediace je písemná dohoda stran konfliktu uzavřená v rámci mediace a upravující mezi nimi práva a povinnosti. (Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci)

1.2 Historický kontext

V dobách dávných společenství byla již patrná tendence vyhledávat třetí nezávislou stranu k řešení určité situace. Tato společenství dávala význam nadpřirozeným silám a proto pro ně byly prostředníky duchovní. Lidé v těchto dobách věřili, že prostřednictvím duchovního budou předány informace a správně i vysvětlen jejich význam. Postupem doby, díky rozvoji vědních disciplín, se vše změnilo. Rozvoj medicíny a lepší poznání člověka se soustředil na zkoumání nervové soustavy. K dalšímu rozvoji ale došlo, když se na člověka začalo hledět komplexněji a začala se využívat filozofie, psychologie, pedagogika, sociologie a právo. Díky tomuto vývoji mohlo dojít ke komplexnímu řešení a nehledělo se na řešení problému jen z pohledu biologického. (Holá, 2017)

Ve starověku byly prostřednictvím další nezávislé strany řešeny konflikty týkající se obchodních sporů u Féničanů nebo v Babylónské říši. Významné období římské mělo

možnost využívat služby mediátora, a to konkrétně v době Justiniána. Čína se ve vztahu k harmonickému soužití odvolává na Konfucia, který shledával konfrontace a řešení jednostranným směrem jako faktory, které nejsou v souladu se vztahy. Japonská kultura přisuzuje pozici mediátora vůdčí osobnost dané společnosti a tento obraz je v japonské kultuře viditelný i v dnešní době v rámci soudního procesu. (Holá, 2017)

V období středověku je vedle prétora zdrojem řešení konfliktů Bible. Bible jako významný pramen pojednává o Ježíši Kristu jako o „mediátorovi“, který ztvárňuje prostředníka s bohem. Bible doporučuje řešení konfliktů prostřednictvím další osoby. Později od 8. století se počet osob označovaných za mediátora rozšiřuje a je jim svěřena pravomoc k nestrannému řešení konfliktů. Na hierarchickém vrcholku mediátorů je panovník. Řešení sporů prostřednictvím třetí nezávislé osoby – mediátora má v evropských zemích hluboké kořeny, když byly i zakotveny do trestního práva. Zásadní změnou po existenci odplatného právo (oko za oko, zub za zub) se s postupem doby dostává do významu i osobnost pachatele a pozornost je věnována příčinám trestného činu s ohledem na okolnosti jeho spáchání. Do popředí se tedy dostává psychologické posouzení pachatelovi osobnosti. (Holá, 2017)

Mediační dohoda byla v tehdejší podobě rovněž smířením stran na základě vzájemné dohody. Pachatel vedle tehdejšího závazku ukončení sporu stavěl na místě činu symbolicky kříž, který měl být ostatním výstrahou. Procesy byly svou formou soukromé s důrazem na církevní účast a rovněž přítomnost významných osobností společenského života. Trestní právo bylo řešeno smírčími dohoda do konce 16. století. (Holá, 2017)

V novověku s rozvojem mezinárodního obchodu se mimosoudní řešení sporů stalo hlavním způsobem, jak řešily své vzájemné konflikty obchodní společnosti. Z důvodu zajištění odbornosti byly procesu účastni nestranní obchodníci. Od 18. století byla obchodní arbitráž institucionalizovaná a dohled vykonávaly odborné instituce a komory. (Holá, 2017)

Na území České republiky mohou strany již od 13. století řešit svůj spor prostřednictvím rozhodčího řízení. Počátek mediace spadá do 20. století, kdy ve Spojených státech amerických byla v roce 1913 zřízena Smírčí služba, později přejmenována na Federální

a mediační smírčí službu. Smírčí řešení sporu mělo urovnat dělnické nepokoje a zajistit dohodu mezi dělníky a zaměstnanci. (Holá, 2017)

Mimosoudní metody řešení konfliktů mají svůj počátek v 60. letech 20. století. Vzhledem k tomu, že již v minulosti byly určité metody řešení sporů používány, nelze přesně stanovit počátek vzniku této metody. Mediace a její dnešní aplikace je výsledkem historického vývoje řešení sporů, ale rovněž vývoje společnosti. Mediace je založena na třech základních kamenech a tím je komunikace, vyjednávání a proces jakou soustava kroků. (Holá, 2017)

1.3 Právní úprava

Mediace je v České republice upravena zákonem o mediaci a jedná se o zákon, který upravuje mediační proces jako první. Česká republika byla k jeho vydání zavázána na základě směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES, o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech.

Mediátor jako neutrální pozice vedle sporných stran neposkytuje rady ani nevede jednání určitým směrem. Mediátor je pouze asistent, pomocník při vyjednávání stran, který slouží stranám k tomu, aby dosáhly dohody. V rámci mediace nesmí mediátor jakkoliv realizovat roli soudce.

Zákon o mediaci zná vedle zapsaného mediátora i mediátora hostujícího, který je příslušníkem jiného členského státu. Sporné strany a mediátor před zahájením mediace uzavírají smlouvu o provedení mediace. Zákon o mediaci stanoví pro tento úkon nezbytnou písemnou formu. Smluvními stranami jsou strany sporu a nezávislý mediátor. Na pozici mediátora může být jedna nebo více osob. Volbu mediátora provádějí strany sporu. Smlouva o provedení mediace upravuje proces, kterým se řeší konkrétní spor mezi stranami a jejím podpisem je mediace zahájena. (Doležalová, 2013)

Mediační dohoda uzavírá mediační proces a je ujednáním o vzájemných právech a povinnostech smluvních stran. Její obligatorní forma je písemná a za její znění zodpovídají obě strany, což potvrzují svými podpisy včetně mediátora.

Mediace jako dobrovolný proces je vedený mediátorem, který je povinen obě strany sporu poučit o své roli mediátora, jaké má proces mediace zásady, jaké jsou účinky jednání a závěrečné mediační dohody. Mediátor je povinen strany dále informovat o možnosti kdykoliv proces mediace přerušit nebo ukončit, sděluje stranám informace o nákladech mediace a jeho odměně. Důležité je rovněž poučení o tom, že mediačním procesem nejsou strany zbaveny možnosti domáhat se svých práv před nezávislým soudem. Mediátor odmítne svoji účast v mediačním procesu, pokud by se objevily důvody vedoucí k pochybnostem o jeho nepodjatosti. Rovněž narušení důvěry mezi mediátorem a stranou je překážkou k pokračování mediačního procesu. (Doležalová, 2013)

Mediátor vykonává svoji činnost osobně, nezávisle, nestranně a s náležitou péčí, mediátor musí respektovat názory stran a vytvářet vhodné prostřední pro komunikaci. Mediátor je povinen strany informovat o veškerých souvislostech, které by mohly mít vliv na proces mediace. Mediátor je povinen vydávat potvrzení, k jehož vydání ho zmocňuje zákon. Mediátor má povinnost se celoživotně vzdělávat a udržovat svoji odbornost pro řádný výkon jeho činnosti. Mediátor nesmí poskytovat právní služby ve věci, která je předmětem mediace. (Doležalová, 2013)

Mediátor je vázán povinností mlčenlivosti ve věcech souvisejících s mediačním procesem a této povinnosti může být zproštěn pouze stranami sporu. Mlčenlivostí není mediátor vázán v řízení před soudem, pokud se jedná o spor plynoucí z mediačního procesu nebo v rámci kárného řízení. (Doležalová, 2013)

Jak je výše uvedeno, mediační proces je zahájen okamžikem, kdy je uzavřena smlouva o provedení mediace. Zákonnými požadavky smlouvy o provedení mediace je označení sporných stran, identifikace mediátora, popis konfliktu, určení odměny nebo způsobu jejího výpočtu, a určení doby, po kterou bude mediace vedena. (Doležalová, 2013)

Mediační proces je řádně ukončen uzavřením mediační dohody. Ukončení mediační dohody nastane také v situaci, když se strany sporu nesejdou s mediátorem po dobu

jednoho roku, strany nesložily zálohu, z důvodu výše uvedené pochybnosti o nepodjatosti mediátora. Mediace rovněž končí dohodou nebo uplynutím doby, na kterou byla sjednána. Za činnost mediátora náleží odměna a náhrada sjednaných hotových výdajů, mediátor může žádat o zálohu. Pokud není ve smlouvě o provedení mediace sjednáno jinak, platí, že sporné strany hradí odměnu a náhrady výdajů rovným dílem. (Doležalová, 2013)

Ministerstvo spravedlnosti České republiky vede seznam mediátorů, který zveřejňuje na svých internetových stránkách. V seznamu mediátorů je zapsaná fyzická osoba, která je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, získala vysokoškolské vzdělání v magisterském, v magisterském navazujícím nebo zahraničním studijním programu nebo získala vysokoškolské vzdělání v zahraničí. Osoba, která může být zapsaná v seznamu mediátorů musí složit zkoušku mediátora nebo kvalifikace osoby může být za tuto zkoušku uznána. Zápis do seznamu mediátorů provede Ministerstvo spravedlnosti České republiky na základě žádosti o zápis. (Doležalová, 2013)

V seznamu mediátorů vedeném Ministerstvem spravedlnosti České republiky může být zapsán i hostující mediátor, který vykonává mediaci na území České republiky dočasně nebo příležitostně. Hostujícím mediátorem je příslušník jiného členského státu nebo fyzická osoba uvedená v zákoně o uznávání odborné kvalifikace. Činnost, kterou hostující mediátor vykonává, se řídí právním řádem České republiky a hostující mediátor může poskytovat služby dle zákona o mediaci. Oprávnění mediátora může být ze zákonných důvodů pozastaveno. Oprávnění mediátora k jeho činnosti zaniká vyškrtnutím ze seznamu mediátorů. (Doležalová, 2013)

Ministerstvo spravedlnosti České republiky umožní každému žadateli vykonat zkoušku mediátorů, a to v době do 6ti měsíců od doručení žádosti. Žadatel je povinen uhradit poplatek ve výši 5.000 Kč, není-li žadatel advokátem. Totéž platí o žadateli o vykonání zkoušky rodinné mediace. Pokud je zkouška neúspěšná, lze ji nejdříve po šesti měsících opakovat. Nutné je opětovné uhrazení poplatku. Zkoušku je možné opravovat pouze dvakrát. Pokud žadatel neuspěl a ani nepodal žádost o opakování zkoušky nebo neuspěl ani u druhého opakování, může žádat o další vykonání zkoušky po době 3 let. Pro advokáty jsou zkoušky mediátory zajišťovány Českou advokátní komorou a řídí se zákonem o advokacii. Zkoušky prověřují odborné znalosti a dovednosti, které jsou

nezbytné k výkonu činnosti mediátora. Mediátor musí být odborníkem v oblasti mediace, včetně právní úpravy, psychologie a sociologie. (Doležalová, 2013)

1.4 Podnikové prostředí

Útvarem, jehož prostřednictvím dochází k realizaci různých činností, je podnik. Definice podniku byla dána dřívější zákonnou úpravou. Pojem podnik byl občanským zákoníkem nahrazen pojmem obchodní závod. Ustanovení § 502 definuje obchodní závod jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. Z uvedeného vyplývá, že se jedná o soubor, který vznikl a slouží podnikateli k podnikání. (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Podnikové prostředí není tvořeno pouze hmotnými a nehmotnými složkami, ale rovněž lidmi. Nositeli produktivity podniku jsou lidé jako jednotlivci, ale i lidé sdruženi v pracovních skupinách nebo v týmech. Pro pracovní prostředí a řešení konfliktů z něj pocházejících je zásadní znalost osobnosti člověka a jeho role v pracovních skupinách a týmech. (Bedrnová, 2007)

Způsob organizace, realizace a rozvoje činnosti, k níž v podniku dochází lze označit obecným pojmem kultura. Vnější projev existence kultury je pozorovatelný ve výsledcích fyzické a duševní práce. Definice kultury z pohledu antropologie je založena na pozorování a dochází ke snaze identifikovat chování dané skupiny. Sociologie hledí na kulturu jako na samostatný specifický systém. Sociologie rozlišuje jednotlivé kultury podle hodnot, pravidel a názorů dané skupiny. Z pohledu psychologie naopak nelze kulturu jako takovou pozorovat, ale zkoumatelné jsou jednotlivé prvky, chování, akty. Psychologie umožňuje zkoumat kulturu pouze prostřednictvím jejích aktérů. Pojem kultury je velmi nejednotný a slouží zejména k popisu a pozorování skupiny. (Lukášová, 2004)

Kultura je složena z jednotlivců, kteří se jednotně identifikují. Podle prvků, které kulturu jako specifickou skupinu odlišují lze hovořit o druhu kultury. Za jednotlivé druhy kultury

lze považovat kulturu národní, kulturu organizační neboli podnikovou. Vhodné je zmínit i kulturu globální. (Lukášová, 2004)

Pro definování podnikového prostředí vhodně poslouží definice organizační kultury. Z pohledu zkoumání specifik daného prostředí je pojem podnik totožný s pojmem organizace. Z právního pohledu lze vedle pojmu podnik použít i pojem firma. Pro účely pozorování a aplikaci výzkumu je bližším pojmem organizace. Pro dosažení účelu mé diplomové práce považuji všechny zmíněné pojmy za synonyma a pokud budu definovat organizační kulturu hovořím rovněž o podniku, o firmě nebo o společnosti.

Důvodem zkoumání organizační kultury je zájem o firmu neboli podnik a dosažení co největší efektivity práce, výkonnosti. Dvěma přístupy, které se zabývají organizační kulturou je přístup interpretativní a přístup objektivistický. Interpretativní přístup vysvětluje kulturu jako to, čím firma nebo podnik je. Organizace jako kultura je souhrnem názorů, hodnot a pravidel, které její členové sdílí. (Lukášová, 2004)

Z pohledu objektivistického přístupu lze na kulturu hledět jako na něco, co organizace má. Jedná se o prvek, který má vliv na existenci, výkonnost podniku a lze jej cíleně určitým způsobem směrovat. Objektivistický přístup je přístup, který je převládající a v jeho smyslu je na organizační kulturu nahlíženo i z mého pohledu. (Lukášová, 2004)

Organizační kulturu lze vnímat skrze osoby, které jsou její součástí. Příslušníci organizace se určitým způsobem chovají, myslí a jednají a projevují se jak uvnitř organizace, tak rovněž navenek. Kulturu utváří jednota v projevech chování. Kultura je tvořena společnými normami, shodnými hodnotami. Členové organizační kultury vystupují jednotně a jednání navenek mají shodná stanoviska. Organizační kultura je tvořena jednotlivými členy, kteří právě souhrou a jednotou v názorech a postojích vytváří shodu. Intenzita ve vzájemném propojení a v případné spolupráci může být různá a vyjadřuje tak sílu jednotlivé organizace. (Lukášová, 2004)

1.5 Předmět mediace

Co má být mediačním procesem odvráceno a vyřešeno je konflikt. Situace, která je společnosti sice přirozená, ale nežádoucí. Vedle soudního řízení nabízí mediace možnost vyřešit konflikt na základě vůle a přání daných stran. Ze své praxe jsem došla k zásadnímu poučení, že vždy je lepší se domluvit. Veškeré zákonné procesy se zapojením státní moci jsou okleštěny formalismem, lhůtami. Dle mého názoru mediace přináší účastníkům svobodu. Mohou si vše nastavit podle sebe, v souladu se vzájemnou dohodou s protistranou, ať se jedná o naplánování sezení nebo sjednání dohody.

V průběhu vývoje se na příčinu konfliktu hledělo nejrůznějšími způsoby. Za moderní přístup lze konstatovat posuzování příčiny neshod na základě psychologie a filozofie. Pohled na konflikt je třeba nastavit otevřeně a nejednostranně, tak aby mohly být zohledněny různé přístupy a došlo ke správné aplikaci na konkrétní situaci.

Konflikt svým zvukem dává negativní tón a působí jako nežádoucí stav. Taková situace není ale ve výsledku s negativním efektem, když i konflikt může mít velmi pozitivní výsledek. Konflikt je situace, které se nelze vyhnout, ale lze se na ni připravit a naučit se v dané situaci chovat určitým způsobem. Konflikt je vždy řešitelný.

Konflikt má svůj původ v latinském slově confligo, conflictum – srážka, soupeření, střet. Sama jsem vždy konflikt považovala za nechtěnou, nepříjemnou a někdy až negativně působící situaci. S postupem času sama zjišťuji, že konfliktu se někdy nelze vyhnout, může být přínosný a rozhodně jeho existence nemá vyvolávat strach. Konflikt a jeho řešení nám může mnoho dát a posílit nás. Dokonce můžeme získat i to, že příště pro nás podobná situace nebude negativní, ale bude spíše neutrální a my se přes konflikt určitým procesem přeneseme a objektivně jej vyřešíme. (Holá, 2007)

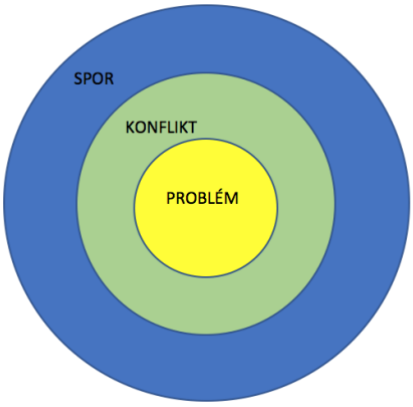
Zákonné právní prameny konflikt přímo nedefinují, ale používají odlišný termín spor. Tento pojem lze považovat ve vztahu k termínu konflikt za užší a zejména se jedná o spor o právo. K situaci, která představuje spor účastníků může dojít v jakémkoliv prostředí a specifické právní normy konkrétně upravují danou oblast. Procesní právo hovoří v souvislosti se soudnictvím o řešení konkrétních případů, z nichž půjde zejména o spory

o právo. Spory o právo lze řešit i prostřednictvím mediace, tak jak připouští aktuální zákonná úprava. (Winterová, 2011)

Stejně jako soudnictví, tak i mediace musí být v souladu s objektivními principy. Ústava jako nejvyšší právní norma přiznává každému právo na ochranu v případě konfliktu. Konkrétně se jedná o hlavu pátou Ústavy České republiky, která přiznává právo na soudní a jinou právní ochranu. Ustanovení této hlavy odkazuje na zákonnou úpravu jednotlivých odlišných situací. Ustanovení článku 36 Ústavy připouští řešení konfliktní situace ve stanovených případech i před jiným orgánem než je soud. (Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky)

Konflikt jako komplexnější stav je mnohem hlubší než spor. Dle Plamínka je zdrojem problém, tedy věcné jádro. Pokud dojde k dosahu do emoční a vztahové oblasti, jedná se o konflikt a formalizovaná stránka je sporem. (Holá, 2007)

Z pohledu mé soudní praxe považuji všechny tyto termíny za synonyma, protože pokud dojdou strany do stadia, kdy před sebe předstoupí a každý se snaží dosáhnout svého, již vnitřní příčina je přetransformována přes vlastní prožívání do formálního uchopení řešení dané věci. Svůj závěr vyvozuji z pozorování, že i když při řešení sporu před zákonným orgánem, ať už soudem nebo mediátorem, se strany vrací k příčinám a k emotivním prožitkům.



Obrázek 1: Konflikt

Zdroj: vlastní zpracování

Zapojení emocí do procesu řešení sporné, konfliktní situace je pro mediaci nežádoucí a právě z principu dobrovolnosti samotný proces předpokládá, že strany mají vůli věc vyřešit a budou se držet formalizovaného aspektu a věcně postupovat.

Konflikt v sobě může zahrnovat různé kombinace příčin, vývoje a přesto existuje jejich určité rozdělení. Dělení konfliktu podle subjektu, tedy zúčastněných osob:

a) Intrapsychické konflikty jsou situace, kdy konflikt probíhá v člověku samotném.
b) Interpersonální konflikty neboli párové jsou konflikty mezi dvěma osobami.
c) Skupinové konflikt se týkají lidí, kteří jsou shromážděni ve skupině, včetně jedince a jeho skupiny
d) Meziskupinové konflikty jsou ve vztahu jednotlivých skupin, včetně vztahu jedince a cizí skupiny. (Holá, 2017)

Konflikty dělíme rovněž podle charakteristiky, a to podle takové, která převládá. Není možné definovat daný konflikt jako čistě týkající se jednoho směru, konflikty jsou v realitě naopak kombinací.

a) Konflikty představ jsou přirozené pro odlišnost každého z nás a právě naše vlastní interpretace je rozdílná, když jinak vnímáme, zpracováváme informace a ve výsledku i realizujeme jinak naše chování.
b) Konflikty názorů vycházejí ze skutečnosti, že každý má různý pramen informaci, jinak získané informace zpracovává, má je případně nedostatečné. Každý člověk bude stejnou věc interpretovat jinak a to je přirozené, když jsou lidé odlišní.
c) Konflikt postojů je projev, zaujetí určité pozice a rovněž rozdílnost v postoji může být příčinou konfliktu.
d) Konflikt zájmů vzniká ze střetu osobností s odlišným zaměřením.

Konflikty lze dále členit na konflikty určitého prostředí, podle konkretizace osob, ať se jedná o profesní zaměření nebo věk. Konflikt je proces a jeho jednotlivá stadia se řadí do fází.

1. Homeostáza je stav klidu a rovnováhy.
2. Počáteční varovné signály se objevují ve stadiu, kdy je stupeň konfliktu nejnižší a je ještě dobře řešitelný.
3. Rozvoj odlišností je fáze v jejímž průběhu je stále možnost na řešení, ale již se zde konflikt rozvíjí.
4. Polarita je situace, kdy se pozice oddělují a začínají se stavět proti sobě. Dochází k důraznému odlišení obou postojů.
5. Separace způsobí odtažení se jeden od druhého a přerušení komunikace. Je to fáze, kdy řešení lze nalézt jen problematicky.
6. Destrukce je vrcholnou fází konfliktu, kdy předmět konfliktu svoji důležitostí přebíjí obě strany a ty jsou schopna jednat i rozporu se svým zájmem.
7. Vyčerpání je stav, kdy jsou strany bez energie pokračovat dál, bez zájmu.
8. Latence je stav kdy konflikt přestává existovat. (Holá, 2017)

1.6 Nové trendy v mediaci

V další částí své práce budu čerpat ze svých zkušeností z letní školy mediace v Rize, která nastínila nové trendy mediace v rámci Evropské unie. Letní škola byla organizována univerzitami z Lotyšska (Turiba University), Litvy (Mykolas Romeris University), Bulharska (University of National and World Economy), Rakouska (University of Graz), Itálie (University of Genova) a České republiky (VŠE). Jednalo se o projekt Online Study Platform on Mediation, financovaný Evropskou unií v rámci strategického partnerství Erasmus+. Studentům byla vedle vzdělávacího programu představena online platforma, která může vedle tréninku mediace zajistit rovněž její samotný průběh, a to s překonáním obrovských vzdáleností. (Rone, 2016)

Jednotlivé přednášky byly prezentovány odborníky mediace, ať se jednalo o advokáty, kteří vykonávají činnost mediátora nebo psychology. Podle slov lektorů je mediace krokem od soudu a blíže k psychologii, s čímž souhlasím. Sama po zkušenostech výkonu funkce asistentky soudce považuji mediaci za způsob, který umožňuje sporným stranám najít vhodné řešení. Taková možnost před soudem ve většině případů být nemůže.

Vzdělávání v oblasti mediace mezi studenty považuji za nezbytné, protože mediátor by měl více než právník být odborníkem ve věcech, které mohou být předmětem sporu, ale zejména by měl ovládat práci s lidmi, měl by jim umět porozumět a chápat významy jejich chování. Smyslem mediace je, aby strany dospěly k dohodě. Snadnější cesta k dohodě je dána tím, že se jedná o dobrovolný proces a účastníci mají vlastní zájem na úspěšném zakončení. Úspěšnost mediačního procesu je tedy ve většině případech závislá na vůli jejích účastníků.

Mediace vychází z asijských zemí a v těchto oblastech mají spory týkající se rodinného práva devadesáti procentní úspěšnost, což je považováno za obrovský úspěch. V asijských zemích existuje povědomí, že není dobré být ve sporu nebo v řízení u soudu. Mediace vychází z buddhismu, kde je tento způsob řešení sporu běžnou součástí a proto i pro oblast Asie je její aplikace a použití snadnější. Evropané jsou větší individualisté a nesouhlas pro ně znamená spíše odlišný názor než spor a proto se sporu nebrání. V mediaci se řeší nesouhlas v souvislosti v porušením práva a rozdílnost názorů. Pro úspěch mediace je zásadní uspokojení obou stran, pokud by dohoda nevyhovovala plně každému, nedošlo by k uzavření dohody a sporná situace není uzavřena. (Rone, 2018)

Mediace je vhodná v situaci, kdy mají účastníci mezi sebou dlouhodobý vztah. Součástí vztahu jsou emoce. Na rozdíl od soudního procesu jsou v mediaci emoce vítány a jsou klíčem k řešení, i když samotný průběh nemusí být jednoduchý. Strany nemusí znát ani vzájemné pohnutky, a právě způsob projednávání věci v mediaci dává možnost jít do hloubky problému. Pokud je to vhodné, lze se stranami dohodnout oddělené jednání, kdy účastníci mají možnost věc projednat sami s mediátorem. V tomto ohledu je pochopitelné, proč je kladen důraz na důvěrnost a soukromí. Každý spor je specifický, protože lidé jsou rozdílní a zejména pro každého je daná věc zásadní. (Rone, 2018)

Je například významné, pokud s účastí probační a mediační služby dojde k dohodě, kdy pachatel pomáhá poškozené s pravidelným nákupem nebo v případě usmrcení živitele rodiny, bude pachatel – farmář dodávat potraviny rodině, dokud nedovrší poslední dítě 18 let. V mediaci jsou zohledněny ostatní aspekty, nejedná se jen o právní otázku. (Rone, 2018)

1.6.1 **Hlavní zásady mediace**

V procesu mediace je nemožné měnit nebo porušovat právo. V průběhu mediace může nastat situaci, kdy strany nejsou schopny vzájemně komunikovat a nelze mezi nimi zahájit dialog. V některých situacích jsou strany v nerovném postavení, když je mezi nimi finanční nebo intelektuální nerovnováha, a proto může být nemožné v procesu pokračovat. Mediátor by neměl dávat právní rady, může ale stranám sdělit jakým způsobem najdou právní pomoc. (Rone, 2018)

V mediačním procesu s účastí většího počtu účastníků je vhodné, aby řízení nevedl pouze jediný mediátor. Pokud by strana nechápala smysl mediace, měla by například za to, že vstup do tohoto typů řízení ukazuje slabost dané strany, je nutné vysvětlit přínos mediačního procesu. (Rone, 2018)

Soudní mediace je mediace probíhající před soudem nebo na základě usnesení soudu. Situace, kdy hraje roli v mediačním procesu soud může nastat, i pokud soudní řízení již probíhá, ale soudce mediaci následně doporučí. Soudem nařízená mediace bývá méně úspěšná. Mediace nařízená soudem zapojuje advokáty jako mediátory a ti jsou více direktivní, poskytují více rad, doporučení. Soudem nařízená mediace probíhající v soudní budově může být stresující. Často se jedná v určitých případech o mediaci hrazenou státem. Výsledná role takovéto mediace nemusí splnit svůj účel, protože nemá pro strany takový význam jako mediace dobrovolná, z vůle stran. (Rone, 2018)

Principy mediace jsou pro celý mediační proces významné, když jej charakterizují a jejich prostřednictvím jsou dány stranám sporu konkrétní záruky. Dobrovolnost je dána tím, že se strany rozhodují na účasti procesu podle své svobodné vůle a pouze pokud chtějí svůj spor tímto způsobem řešit. Při soudem nařízené mediaci, která je pro strany povinná, není možné strany k účasti předvolat a ani je nutit. Například v Indonésii má mediace takovou tradici, že účastníci mají povinnost mediace a ve Spojených státech amerických je nezbytná účast mediace minimálně v trvání jedné hodiny. Dobrovolná mediace má ale stále větší úspěšnost ve výsledku. Například v Litvě platí, že mediátor, který sám prošel rozvodem, nesmí po dobu 3 let vést mediaci týkající se rozvodu. Tento přístup má zaručit nestrannost a zaručení odbornosti mediátora. (Rone, 2018)

Princip soukromí mediace se nevztahuje na situace, kdy má být informace sdělena pro veřejný zájem a mohla by způsobit újmu. V takovém případě má mediátor povinnost dané informace sdělit. Mediátor má zvláštní oprávnění, kdy nemusí poskytovat svědectví. Je vázán mlčenlivostí vůči svým klientům. Je nutné, aby veškeré informace, které byly stranami vysloveny v průběhu jednání, nebyly sděleny nikde jinde. (Rone, 2018)

Přijatelnost znamená, že sami strany si vyberou souhlasně vhodného mediátora a mediátor se svou volbou souhlasí. Strany souhlasí s procesem podle daných pravidel mediačního procesu. (Rone, 2018)

Čestnost znamená, že nebude nastávat situace manipulace nebo dokonce podvádění. Mediátor, který by stranám předznamenával případné rozhodnutí soudu, aby je motivoval, je ve výsledku lživý a mediátor nesmí takové taktiky před stranami použít. Mediátor nemůže nikdy odhadnout, jak by případně soud rozhodoval v dané věci. (Rone, 2018)

Mediátor by měl v rámci zásady nestrannosti, kdy zná jednu ze stran, v mediačním procesu nepokračovat. Mediátor má povinnost se takto rozhodnout a zachovat tak svoji profesionalitu. Mediátor byl měl zastávat i neutrální sociální roli a nestavět se do pozice jiných sociálních rolí (otec, oběť, útočník). Mediátor by měl být neutrální i v takovém ohledu, že nebude sdílet své vlastní hodnoty. (Rone, 2018)

Mezi další principy mediace patří součinnost a neformálnost. Univerzálnost jako další z principů znamená možnost použití mediace kdekoliv na světě se stejnými principy. Mediace by měla být aplikovatelná na rozdílené případy, a to včetně administrativních sporů. (Rone, 2018)

V praxi platí určitá pravidla i ve způsobu projevu mediátora a ten by neměl používat slovo „proč“. Daný projev by směřoval k určitému úsudku mediátora a ten je nežádoucí. V určitých situacích se strany snaží mediátora „získat“ na svoji stranu a tak by mediátor měl postupovat a chovat se tak, že není na ničí straně, ale má ve vztahu k oběma neutrální pozici. (Rone, 2018)

Účastníci mediace mají možnost si k sobě přizvat další osobu, která by pro ně v procesu znamenala oporu. Strany si samozřejmě mohou pro vedení řízení zvolit svého zástupce. Účastníky jsou ale strany sporu a měli by sami osobně projevit vůli účastnit se osobně. Důležitým prvkem je i setkání se stranami před mediací, pokud by zde mohla být možnost sjednat dohodu stran. Dohoda se v některých situacích, s ohledem na velké emoce, jeví jako nemožná. V situaci plné emocí není pro mediátora jednoduché změnit názor stran. Mediátor se snaží o to, aby strany spolupracovaly a mohlo tak dojít k naplnění procesu. Strany mají právo účastnit se jednání za účasti svých právních zástupců a mediátor musí tento projev vůle respektovat. V některých situacích může být přínosné i jednání jen za účasti právních zástupců. Strany se tak nemusí snadno dostat do emočního prožitku. (Rone, 2018)

Účast dětí upravuje přesná metodologie a je doporučena za současné přítomnosti odborného psychologa. Ti dokážou zjistit významné informace nepřímo prostřednictvím kreseb nebo pokládáním otázek. Například položením otázky, jak si dítě představuje prázdniny je možné se mnoho dozvědět. Pokud by u dětí nebyl přítomen psycholog znamenalo by to, že mediátor má s dětmi u mediačního procesu zkušenost a z toho mu i vyplývá zodpovědnost. V určitých případech je účast dětí vyloučena, a to zejména pro jejich ochranu. (Rone, 2018)

Další osobou, která může být vedle stran přítomna mediaci, je podporovatel, který vystupuje zejména v trestních věcech. Může jím být dobrý přítel nebo i učitel. Taková osoba má pouze roli podpory a ta je naplněna pouhou přítomností. Podporovatel nemá právo účastnit se diskuze. (Rone, 2018)

Strany mají právo kdykoliv z mediace vystoupit, mohou žádat o odložení jednání, mohou změnit mediátora. Mediátor by neměl být nikdy tlumočníkem stran. Mediátor má být certifikován, má mít dosažené předepsané vzdělání, mít znalosti a zkušenosti. Mediátor hlavně poslouchá, hovoří velmi málo. Vhodné je kladení otázek, aby měl přesnou představu popisované situace. Otázky pomáhají získat širší pohled na danou věc. Vhodné je, když mediátor shrnuje, aby měl příležitost ověřit si, zda správně stranám porozuměl. (Rone, 2018)

Mediátor neutralizuje situací tím, že změní řeč a přístup. V situaci, kdy si strany vymění příliš neslušných tónů, je třeba, aby mediátor situaci změnil a neutralizoval atmosféru. Mediátor může změnit kontext konfliktu a obrátit jej v přínosnou reakci. Pro mediátora je nejsložitější zacházet s bezcitností, ale jen on má tu moc pomoci zlomit nebo změnit téma. Mediátor má moc zasáhnout do emočních situací. (Rone, 2018)

Mediátor pomáhá shrnout všechna rizika. V určité situaci je například nemožné, aby jeden z rodičů dojížděl za dítětem na víkend přes dva státy. Každé rozhodnutí by mělo být analyzováno, zda vůbec může fungovat a nebude zdrojem další neshody. Mediátor může pomoci připravit dohodu, ať už jsou přítomni právní zástupci nebo ne. (Rone, 2018)

Mediátor by měl umět rozpoznat řeč těla a vnímat strany i v tomto ohledu. Strany si mohou s mediátorem v určitých situacích i zahrávat, a tak mediátor musí situaci vždy bedlivě sledovat. Mediátor by měl být tolerantní. V případě mediace za účasti dvou mediátorů se účastní celého procesu dva mediátoři. Jejich výběr nemusí být vždy snadný, když mají co nejlépe kooperovat. Ideální kombinací může být mediátor právnického a psychologického vzdělání. (Rone, 2018)

Proces mediace zahajují strany tím, že se rozhodnou svůj spor řešit prostřednictvím mediace. Může nastat i situace, kde je účastníkem jednání třetí strana, například soud nebo určitá instituce, jejíž účast je nezbytná. V rámci přípravy se mediátor musí dobře seznámit s případem, který je mu k dispozici elektronicky nebo se dostaví k nahlédnutí u soudu. Přístup psychologa je jiný, když před nastudováním případu upřednostňuje účast na jednání a naslouchání stran. V případě mediace týkající se obchodních věci, je nezbytné nahlédnutí do dokumentů. (Rone, 2018)

1.6.2 **Praktický pohled na mediaci z pozice stran**

Prostřednictvím mediace lze řešit cokoliv. Lze vybrat i vhodnou dobu pro vedení mediačního jednání, kterou vybereme z běžného pracovního týdne. Jako vhodné dny, kdy se mediaci věnovat, je úterý a středa s tím, že i pátek je vhodný, ale může zúčastněné již doprovázet odpočinková nálada z blížícího se víkendu. Vhodný začátek pro mediaci je hned po ránu nebo po obědě. Večerní sezení nebudou úplně nejvhodnější, když ke konci

dne je každý spíše unavený, a to může snížit i zájem stran na výsledku. Nabídnout někomu kávu, čaj nebo sušenku je vhodné a navodí příjemnou atmosféru. Small talk na úvod je také vhodné zařadit a je nutné vyhnout se nevhodným tématům. Lze hovořit o prázdninách nebo koníčcích ideálně po dobu maximálně pěti minut. (Kaminskienė, 2018)

Mediace je vyjednávací proces, za účasti dvou nebo více stran, které spolu komunikují, mají protichůdné zájmy a snaží se dosáhnout dohody. Vyjednávání může být pozitivní nebo negativní. Jedná se o integrační proces, jehož výsledkem může být významná hodnota pro obě strany. Může se jednat i o rozdělení cenné hodnoty, kterou si nárokují v celku obě strany (například obraz a dvě sestry, které jej zdědily). (Kaminskienė, 2018)

Zásadní je informovat strany o procesu, jak bude probíhat a poskytnout jim úplné informace. Stejně jako v České republice, je i v Litvě mediace zahájena písemnou dohodou. Jako první stádium je velmi důležité zahájení, kde se mediátor představí a má možnost získat si důvěru stran. Je to moment, kdy se strany poprvé před mediátorem společně setkávají a kdy se vysvětlují pravidla mediace. Účastníci musí dodržovat pravidla, například, že není přípustné přerušovat jeden druhého. Pokud obě strany předem souhlasí, je vhodné vykat druhému a používat jeho křestní jméno. A to i v trestní právu, kde je výraznější potřeba osobnějšího přístupu. Jeden nesmí druhého obviňovat nebo na něj útočit. Zásadní je pohled a soustředění se na budoucnost. (Kaminskienė, 2018)

Zahajovací prohlášení má určit, kdo hovoří jako první. Mediátor se musí vyhnout situaci, kdy někoho označí, aby začal. Takový projev je v rozporu s principem neutrality. Strany mají hovořit postupně, ne najednou jeden přes druhého. Mediátor by měl umět v pravý čas do hovoru vstoupit. Může nastat situace, kdy strana dokončí svoji řeč a druhá strana má tendenci bránit se vyřčenému. V takovém momentu by mediátor měl umět se zeptat na názor a tím odvrátit případný slovní přestřel. (Kaminskienė, 2018)

Mediátor musí zejména aktivně poslouchat, může si dělat poznámky a ptát se na detaily. V procesu je nutné dosáhnout identifikace problému a tím sestavovat seznam bodů na které se mediační jednání zaměří. Mediátor může navrhnout posloupnost jednotlivých otázek. Někteří mediátoři dokonce uvádějí, že pokud toto bude správně nastaveno,

mediace bude o to jednodušší a bude mít správný průběh. Oddělené jednání je soukromým setkáním a mediátor může na ní sdělené informace předat další straně jen pokud s tím daná strana souhlasí. Ukončením mediačního procesu je sjednání dohody. (Kaminskienė, 2018)

Mediaci pomocí online režimu je vhodné použít, pokud jsou strany ze vzdálených lokalit a překonání vzdálenosti by bylo problematické, nemohou cestovat nebo se jedná například o někoho ve vězení nebo o osobu s omezeným pohybem. Jedná se o moderní způsob mediace, kdy je možné vést proces prostřednictvím nástrojů pro vzdálenou komunikaci. Samozřejmě nejvíce efektivní je osobní setkání, které je nenahraditelné. (Kaminskienė, 2018)

1.6.3 **Verbální a neverbální komunikace**

Důležitou roli ve vhodných podmínkách mediačního jednání hraje organizace místnosti, kde budou strany usazeny. Důležité jsou pohodné židle a tvar stolu včetně jeho výšky. Verbální a neverbální komunikace hraje důležitou roli a mediátor by ji měl ovládat. Řeč těla a její porozumění není jednoduché. U verbální komunikace je třeba ujasnit si informace. Problémem může být nejednoznačnost, ať už má pojem rozdílný nebo skrytý význam. (Kaminskienė, 2018)

Přístup mediátora by měl být spíše skromný a neměl by být příliš autoritativní. Strany by neměl nikam nutit. Měl by se například vyhnout tomu, že se zeptá, zda by stranám nevadilo, když něco doporučí. Mediátor by měl být citlivý, ale ne být přímý nebo dokonce manipulativní. Vhodné je i uvést: „vím, jak se cítíte“. Rovněž zmínit souhlasný projev: „ano vím“ nebo „ano vidím“, je vhodné. Tímto dá mediátor najevo, že poslouchá. Taková reakce mediátora pomůže stranám dobře se cítit a důvěřovat mediátorovi. Rovněž zrcadlení osoby pomáhá v komunikaci. (Kaminskienė, 2018)

Každý z nás má pět smyslů: zrak, sluch, čich, hmat a chuť. Lidé jsou různě zaměření na vizuální, sluchové nebo pohybové vnímání. Je ovšem nezbytné, aby každý znal svůj způsob vnímání a uměl jej používat. Například v případě rozvodu se sestaví list a jednotlivé body jsou očíslovány. To je ale chybný postup, protože tím je bodům dána

priorita. Vhodnějším postupem je pouze body označit pomlčkou. Stejně jako například u peněžité částky je místo konkrétního vyčíslení lepší symbol měny. (Kaminskienė, 2018)

Lidé, kteří něco ukazují a vyjadřují se o něčem, že se jim líbí, znamená, že mají cit ve zraku. Nejdůležitější je jakým způsobem lidé hovoří, zda má daná osoba autoritu. Kdo je vnímavý sluchem, reaguje tak, že mu to dobře zní a uši směřuje k druhé osobě. Pohybové vnímání je o dotyku, a je spíše uplatňováno v prodeji. (Kaminskienė, 2018)

Neverbální komunikace říká, že lež je poznatelná na očích a na ústech, ale vidět pravdu lze pozorováním těla jako komplexu. V takové chvíli je viditelná změna v chování. Mediátor by měl začínat s dobrými zprávami, být pozitivně naladěn a směřovat tváří přímo ke stranám. Mediátor by měl mít přehled o celé postavě účastníka, aby mohl vnímat řeč těla a rozpoznat, když někdo lže nebo něco skrývá. Ve výrazu obličeje se odráží nejvíce a práci mediátora usnadní, když jej umí číst. Zvedající se jedno obočí znamená nedůvěru a nejistotu. Rozšíření očí vyjadřuje ohrožení a strach. Mrzutý výraz obličeje znamená, že daná osoba není spokojená. Pokud se někdo škrábe na hlavě, ve vlasech, znamená to, že je zmatený, nejistý a neví, jak má reagovat, co má říci. Promnutí si jednoho oka znamená nesouhlas anebo v průběhu hovoru tato reakce potvrzuje, že lže. Pokud někdo v rámci přímého pohledu mrká, jedná se o normální reakci a nic nevyjadřuje. I podrbání brady nemá zásadní negativní výraz a je normální. Přímý oční kontakt znamená v asijských zemích agresivitu. U dětí je snadnější vidět skutečné pocity, které se projevují ve tváři. (Kaminskienė, 2018)

Další gesta prozrazují postoje jednotlivých osob k probíhající věci. Pokud někdo odstraňuje vlasy z oděvu vyjadřuje tím odmítnutí, s něčím nesouhlasí, nechce danou věc akceptovat. Promnutí rukou znamená vědomí o prospěchu z věci. Tření rukami o lícní kosti nebo tváře značí vědomí o špatné situaci a zamyšlení se nad řešením. Pohled na hodiny a překřížené nohy znamenají nudu. Pokud se někdo sedící na židli předklání a zaklání znamená to, že se rozhoduje. Člověk sedící na kraji židle si nevěří, chce proces skončit. Kdo se posadí do židle s hlubokým záklonem do opěradla vyjadřuje dominanci a je to výraz mužnosti. Pokud osoba umístí nohu přes nohu tak, že se kotník opírá o koleno, jedná se o dominantní osobu, velmi sebevědomou. Sezení se zkříženými kotníky značí uzavřenost, ale ne zásadní. Položením dlaně na srdce vyjadřuje osoba upřímnost. Pokud se lidé nepohnou, věc je nezajímá. (Kaminskienė, 2018)

Mediátor může stranám pomoci tím, že konfliktní situaci popíše, vysloví. Když mediátor vidí, že strany jsou rozčílené i samotné konstatování dané situace pomáhá a posouvá vpřed. Mediátor má být laskavý a trpělivý, jeho jednání musí být transparentní a soukromé. Vzhledem k tomu, že mu strany vkládají důvěru, měl by k věcem přistupovat se zdravým rozumem. Mediátor vede proces, je spolehlivý. V určitých situacích je žádoucí, aby mediátor byl kreativní. Mediátor není osobní vůči účastníkům v mediačním procesu, musí pozorovat a naslouchat řeči těla účastníků a být profesionální. Mediátor má v procesu za úkol organizaci, komunikaci, vzdělávání, vyjednávání a ochranu. (Kaminskienė, 2018)

Vhodným způsobem zapisování poznámek mediátora je členění textu do dvou sloupců, aby přehledně oddělil obě strany. Na stole píše poznámky z jednání tak, aby strany mohly kdykoliv nahlédnout. Nepíše negativní a špatné věci, ideální je psát cíl, který chtějí strany dosáhnout. Mediátor pozná, pokud se situace zacyklila a bude se snažit strany posunout a dostat zpět do procesu, který má vývoj. Oddělené jednání je nezbytné, pokud jsou strany ve sporu nebo si nechávají některé informace pro sebe. Situace, kdy je vhodné, aby mediátor odešel z místnosti a nechal prostor samotným stranám, je také přípustná. Účast právních zástupců může být problematická, protože pro mediační proces je vhodnější co nejmenší skupina osob. (Kaminskienė, 2018)

Mediace není psychoterapie, proto rozložení místnosti tomu bude odpovídat. Má se jednat o útulný prostor, ale připravený na práci a jednání. Mediátor udržuje oční kontakt rovnoměrně s oběma stranami a střídmě v pohodlné distanci. V případě nabídky nápojů je nutné nabídnout všem a neupřednostňovat jen jednu ze stran. (Kaminskienė, 2018)

Projev mediátora by měl být otevřený, otázky by měly strany motivovat k hovoru. Například: „Mohl byste mi o tom, prosím, říci více?“ Pokud někdo popisuje děj, je vhodné nechat ho svoji řeč dokončit. Mediátor se musí držet tématu a pokud strana hovoří o jedné věci, nesmí mediátor sám odbočit na jiné téma. Některá tajemství stran je třeba akceptovat a nesnažit se o jejich prolomení. Pokud někdo něco znovu opakuje, znamená to, že tím dává na věc důraz a chce o tom, ještě mluvit. Proto vhodnou reakcí je: „Během dneška jsem se dozvěděl, že jste byl ve městě, můžete mi o tom říci něco více?“. (Kaminskienė, 2018)

Z pohledu etiky mediace se mediátor nesmí přestat učit. Místo a čas setkání je třeba si se stranami souhlasně potvrdit. Pravidla a poplatky musí být řečeny na začátku. To, co o sobě mediátor tvrdí, o svých schopnostech a zkušenostech, musí být pravda. Je nepřípustné, aby byl mediátor nečestný. Mediátor je nezávislý, nestranný a etický. (Kaminskienė, 2018)

1.6.4 **Mediátor a psychologické aspekty mediačního procesu**

Mediátor by měl být zejména osobnostně vyspělý, být lídrem, být komunikativní. Jak již bylo řečeno, mediátor musí stranám aktivně naslouchat, mít emoční inteligenci a být empatický. Mediátor jako lídr vede celý proces mediace a určité fáze jsou jen na něm a nesmí je opomenout, aby nenarušil práva stran v tomto řízení. Mediátor vede strany v rámci řešení, které je pouze v rukách stran, má možnost být kreativní. Mediátor má vizi, zná dobře týmovou práci. Mediátor má přehled o správné cestě procesu a umí uplatnit vhodnou strategii.

Mediace v přítomnosti všech osob je nejúčinnější a dochází k nejmenšímu zkreslení, jehož riziko je právě v přenosu hovoru na dálku. V obrazovce je viditelná pouze tvář a ramena a čtení řeči těla je zde velmi omezeno. Soukromí nesmí být nikdy porušeno. Je třeba strany informovat o tom, že jako mediátor nepořizuji záznam našeho jednání a v místnosti není kromě mé osoby přítomen nikdo jiný. Dané záruky by měly dát i obě strany, ale mediátor to nedokáže kontrolovat. Proto je vhodná informace, že z technických důvodu nelze dát záruku, že někdo jiný nepořizuje nahrávku. S ohledem na průběh přenosu je dobré upozornit příjemce obrazu, že při psaní poznámek, odkláním hlavu. Je to z důvodu, aby rozuměl pohybu a nepřiřazoval mu jiný význam. Strany nevnímají, že mediátor naslouchá a je jim blíž, pouze rozpoznají větší tvář v obrazu. Způsob mediace na dálku bohužel odstraní mnoho použitelných prvků v rámci běžné osobní komunikace.

Osobnost člověka je z pohledu psychologie souborem psychickým rysů, procesů a činností, které jsou jedinečné u každého člověka a které mají svou dynamiku a vývoj. Dynamikou se zde rozumí různé reakce, kterými člověk reaguje na změněné podmínky a na odlišné vnímání vnitřních prožitků. Psychologie jako věda reprezentuje mnoho

rozdílných teorií a definic osobnosti člověka. Předmětem mé práce není zkoumat osobnost člověka jako samostatnou, ale mým účelem je zkoumat člověka jako společenskou osobnost, která se účastní mediačního procesu a nese s sebou prožitek z dané situace, vnitřní postoj a zejména se určitým způsobem projevuje a komunikuje, aby dosáhla svého úspěchu v dané věci.

2 Empirická část

2.1 Analýza mediačního procesu zaměřená na jeho psychologické aspekty s využitím zúčastněného pozorování

Cílem mé diplomové práce je představení mediace a zejména chci poukázat na nové trendy. Mediace jako druh alternativního procesu má výhody, které lze dobře aplikovat i v podnikovém prostředí, ať se jedná o spor na úrovni vedení podniku, nebo ve vztahu se zaměstnanci. Praktická část navazuje na teoretické znalosti získané na základě odborné literatury a v rámci letní školy mediace.

V praktické části diplomové práce aplikuji získané poznatky na mediační jednání, které mám k dispozici. Jedná se o videozáznam, který byl pořízen za účelem vzdělávání. Zaznamenaná situace je z prostředí firmy a účastníky jsou dva společníci, kteří mají mezi sebou konflikt, spor. Návrh na řešení prostřednictvím mediačního jednání podal jeden ze společníků. Mediátor vede jednání tak, aby bylo možné dosáhnout dohody, a tím by byla konfliktní situace zhojena.

Ráda bych v rámci diplomové práce upozornila na obor mediace jako na komplexní metodu. Mediace v sobě zahrnuje vyjednávání, psychologické znalosti, ale i osobní empatii. Má práce má upozornit na prvky, které by dobrý mediátor neměl postrádat, protože mu mohou pomoci ve správném výkonu této rozvíjející se činnosti. Mediátor by měl vedle potřebných znalostí a schopností, být zejména vyspělou a vyrovnanou osobností.

S ohledem na možnost specializace v rámci mediace, vidím jako nejvhodnější pro její výkon, orientovat se na činnost, která je danému mediátorovi nejvíce vlastní a oborově blízká. A proto je vhodné řešit mediačním procesem kauzy, které se týkají prostředí blízkém mediátorovi. Ať se jedná o oblast, v níž dosáhl nejvyšší vzdělání nebo o profesi, kterou si během dostatečné doby praxe do hloubky osvojil. S ohledem na mé zkušenosti ze soudního prostředí a studium ekonomie, považuji do budoucna mediaci jako nejvhodnější metodu řešení sporů. Mediace v sobě zahrnuje veškeré výhody, jako rychlost, řešení za současné přítomnosti účastníků a možnost společně najít řešení. Na základě nastíněných teoretických základů jsem definovala následující výzkumné otázky.

1. Jaké jsou přínosy mediace a v čem je možné spatřovat rizika.
2. Jaká jsou má doporučení pro výkon mediace.

2.2 Erasmus+ Strategický partnerský projekt

Tento projekt zahájila v roce 2016 Univerzita Turiba spolu s pěti dalšími partnerskými univerzitami. Partnerem projektu je rovněž Vysoká škola ekonomická v Praze. Další zúčastněné univerzity jsou Univerzita Genoa v Itálii, Mykolas Romeris Univerzita v Lotyšku, Univerzita národní a světové ekonomie v Bulharsku a Univerzita Graz v Rakousku. (Rone, 2016)

Projekt vychází z legislativy, která je plně nastavena jak na evropské, tak národní úrovni a rozvíjí implementaci mediace v praktickém pohledu. Projekt si je vědom potřebnou změnou obecného povědomí o přednostech alternativních metod řešení sporů. Zásadní je postavení mediace na principech důvěry v tuto instituci jako možnost řešení sporů. I přes to, že v mnoha zemích má mediace historický základ, její dnešní aplikace není dostatečně rozšířená a není ani účastníky sporu vždy zvolena jako cesta k vyřešení sporné situace. (Rone, 2016)

Účastníci sporu si neuvědomují zásadní rozdíly s častějším soudním řízením a podstupují tím proces, který je jak časově, tak finančně náročný. Z pohledu firmy, může být i tato otázka likvidační, pokud se například jedná o spor o zaplacení. Firma se tak může dostat

do úpadku bez vlastního zaviněného přičinění. Mediace a její zákonná úprava je poměrně čerstvá a její přednosti jsou obecně známy, jen bohužel doposud nedošlo k jejímu častějšímu využívání. Zásadní je proto rozšíření povědomí o tomto institutu, zejména zahrnutí mediace do výuky na vysokých školách.

Na projektu Online studijní platformy se vedle univerzit z členských států Evropské unie podílejí i odborníci mediace. Účelem projektu je vytvořit a realizovat výuku prostřednictvím online vzdělávací platformy. Součástí je sdílení materiálů a podkladů pro výuku mediace a tím i propojení studentů. Rovněž vzájemná účast jednotlivých univerzit na projektu je přínosná. Rozdílnost studentů s sebou přináší pozitiva v tom ohledu, že se již v rámci studia setkávají se zahraničními studenty a poznávají jiné kultury. Tyto kulturní rozdíly pak v praxi mladé experty nemohou překvapit.

Sama jsem se účastnila online mediace a její přínos spatřuji právě v tom, že odpadají problémy vzdálenosti jednotlivých stran v reálném praktickém výcviku. Jako studijní nástroj je dle mého názoru online platforma zásadní, když studenti mohou vzájemně trénovat své schopnosti a takto převést naučenou teorii do praxe.

2.3 Metody výzkumu

2.3.1 Úvod do výzkumu

Metodu, kterou jsem použila pro svoji diplomovou práci je pozorování. Jako další možnosti pro volbu metody přicházelo do úvahy rovněž dotazování. Věřím ale, že ze zkušenosti asistentky soudce mohu do této práce přinést i svůj odborný názor a není třeba vyhledávat odborníky z prostředí mediace. Svoji práci chci zaměřit i na zdroje dostupné na Vysoké škole ekonomické v Praze, a proto volba metody pozorování se mi jeví jako nejvhodnější.

„Pozorování je nejobecnější a základní metoda psychologie. Spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů

jedince či sociální skupiny (objektu pozorování) pozorovatelem (subjektem pozorování) a v evidenci pozorovaných jevů.“ (Pauknerová, 2012, str. 54)

Pozorování pro účel výzkumu má na rozdíl od běžného pozorování základní charakteristické odlišnosti. Vědecké pozorování je možné realizovat prostřednictvím introspekce nebo extrospekce. Introspekce je pozorování osobních psychických procesů, pozorovatel se zaměřuje sám na sebe. Extrospekce je pozorování vnějších projevů ostatních osob, předmětem pozorování zde není má osoba, ale jiní lidé. (Pauknerová, 2012)

Podle dalšího rozdělení lze tuto metodu realizovat pozorováním nezúčastněným pozorovatelem a pozorováním zúčastněným. Nezúčastněný pozorovatel není součástí zkoumaného předmětu, stojí vně a neměl by jakkoliv zkoumaný cíl narušovat nebo dokonce ovlivňovat. Vedle toho zúčastněný pozorovatel je součástí pozorovaného cíle. (Pauknerová, 2012)

Přímé pozorování probíhá v aktuálním čase a přímo se dané činnosti účastníme. Přímé pozorování je současně zaznamenáváno. Naopak nepřímé pozorování má časový odstup od doby, kdy probíhalo a je proto v rámci výzkumu sledován jen záznam. Podle míry standardizace je pozorování děleno na nestandardizované, standardizované a polostandardizované. Nestandardizované pozorování nemá strukturu, je nekontrolované a u něho je určen pouze cíl a předmět. U tohoto typu pozorování nejsou stanoveny techniky jeho průběhu. Proces je veden samotným výzkumníkem a jedná se spíše o popis jednání. Tento typ pozorování je vhodný v rámci úvodních úkonů v rámci širšího výzkumu a je charakterizován kvalitativním přístupem. (Janoušek et al., 1986)

Standardizovaným pozorováním je proces, který má danou strukturu a je kontrolovaný a vypracovaný formalisticky. Jeho průběh je přesně předem vymezen a jednotlivé kroky jsou předem známy, aby byly v procesu pozorování přesně dodrženy. Výzkumník se již nemůže v jeho průběhu odklonit od nastavené osnovy. Předmět sledování je posuzován na základě přesných kategorií a úkolem výzkumníka je k nim přiřadit probíhající jednání. Tento druh pozorování odpovídá kvantitativnímu přístupu. Polostandardizované pozorování jak již jeho označení napovídá je charakterizováno přechodem mezi oběma

popsanými metodami a jednotlivé části se řídí buď standardizovaným nebo nestandardizovaným pozorováním. (Janoušek et al., 1986)

Pozorovatel, který netají svou přítomnost a očekává, že nebude rušivým v rámci zkoumané činnosti je pozorovatel zjevný. Jeho účast může v určitých situacích zkreslit výsledná zjištění, protože lidé se mohou chovat jinak, pokud si jsou vědomi, že jsou předmětem zkoumání. Pokud je pozorovatel skrytý, ostatní neznají jeho skutečný důvod přítomnosti a není narušen skutečný charakter a průběh daného prostředí. V takovém případě musí ale pozorovatel dbát na ochranu soukromí osob a neměl byl zneužívat důvěry ostatních. (Janoušek et al., 1986)

Pro metodu pozorování a její kvalitní zpracování je zásadní přesná definice předmětu pozorování. Zkreslit výsledný závěr může nežádoucí interference. Při interferenci dochází k nesprávnému usuzování, které je pro tuto metodu výzkumu problémem. Pozorované jednání je třeba dávat do souvislostí, aby nedošlo ke změně jeho výkladu. K minimalizaci zkreslení výsledného závěru je vhodné určit dostatečně široké množství co nejmenších jednotek chování, které je předmětem pozorování. Tímto postupem je možné zvýšit platnost a jistotu ve spolehlivosti. (Pauknerová, 2012)

Parametrem, který nám umožní zkoumání námi zvolenou metodou pozorování, je sestavení škály. Ve své diplomové práci aplikuji na základě doporučení Balesovu škálu pro pozorování skupinového chování. Záznam provedeného pozorování je vhodné vést písemně v průběhu pozorovaného děje. Sama jsem v minulosti měla zkušenost být přítomna mediačnímu jednání, které bylo vedeno za účelem výkonu zkoušky mediátora. Bohužel nebylo možno provést záznam, ale osobní účast mi dala zkušenost, ze které mohu čerpat.

Vlastní pozorování pro základ mé diplomové práce budu provádět z videozáznamu, který je uložen na internetu a je veden v anglickém jazyce. Tento záznam byl vytvořen projektem online mediace a má sloužit jako podklad k výuce a vzdělávání v oblasti mediace. Je samozřejmé, že pozorování na základě záznamu má svá pozitiva a negativa. Za pozitivní považuji skutečnost, že průběh děje je možné vrátit a tím se soustředit i na detaily, které by při pozorování živé situace unikly. Budu tedy daný děj pozorovat s velkou opatrností a zaměřím se na veškeré souvislosti.

Naopak jako nevýhoda videozáznamu je skutečnost, že v určitých okamžicích nebude v záznamu viditelná celá postava a případná souvislost chování osoby ve spojení s řečí těla bude unikat. Věřím, ale že pro účely pozorování profesního vedení mediace budu schopna upozornit na zásadní okamžiky. Použitý záznam je dostatečně kvalitní po obrazové i zvukové stránce. Rovněž projevy osob jsou realizovány pro studijní účely a proto komplexní kvalita záznamu je pro můj účel vhodná.

Tabulka 1: Balesova škála

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.2 Charakter zkoumaných jevů

Charakter jevu, který je předmětem pozorování je ovlivněn prostředím a činností. K charakteristice je třeba použít záznam, který kategorizuje kritéria zkoumání. Jednání, které je předmětem pozorování lze rozdělit na sekce daného procesu. Vhodné je rovněž zkoumat odděleně odlišné pozice v rámci mediačního jednání.

Zkoumaným mediačním procesem je vnitřní spor ve společnosti na úrovni vedení. Předmětná společnost se zabývá daňovým poradenstvím a daňovou optimalizací. Společnost byla založena v roce 1992 dvěma společníky. Společnost byla od počátku velmi úspěšná s finančními zisky a velkým množstvím klientů. Problém nastal, když se společnost dostala do situace, kdy společníci nebyli schopni spolu komunikovat a řešit běžné situace. Tato situace měla i negativní efekt na výslednou činnost společnosti. Oba společníci před zahájením mediačního jednání zastávají názor, že vzájemná součinnost již není možná a chtějí ukončit své aktivity ve firmě a vypořádat se.

2.4 **Pozorování**

Běžný způsob pozorování se od pozorování, které zkoumá odborně určité parametry odlišuje. Mezi znaky, které jsou pro vědecké pozorování charakteristické patří následující body:

a) Pozorování jako běžný způsob vnímání v našem životě je volným sledováním událostí a většinou dochází ke zpracování vnímaných informací bezprostředně. Pozorování realizované za účelem získání odborného závěru je ve svém procesu složitější. Vhodné je i aplikovat určitou strukturovatelnost pozorování a zaměřit se na konkrétní znaky, které jsou předmětem pozorování. (Janoušek et al., 1986)

   Sledované znaky lze následně vyhodnotit ve vztahu s již získanými odbornými poznatky. Příkladem rozdílnosti běžného a vědeckého pozorování je neverbální komunikace, která je u mediačního procesu velmi důležitou součástí. Pozorovatel z běžného pozorování vnímá chování druhého, ale nedokáže odhalit složitější prvky neverbální komunikace nebo dokonce zastírané chování. Až dobrá znalost neverbální komunikace umožní odhalit i složitější výrazy a jejich skutečný význam. (Janoušek et al., 1986)

   Pro dobrý výkon práce mediátora je vedle dobrých verbálních komunikačních schopností neverbální komunikace zásadní. Pokud totiž strany nedojdou k dohodě, ač by chtěly, mohou být jakékoliv další snahy o dosažení dohody marné. Za vhodný příklad považuji správné odhalení situace pro aplikaci

odděleného jednání. Strana sama nemusí hned přiznat tuto svou potřebu, ale vnímavý mediátor by měl tento vhodný krok odhalit a navrhnout.

b) Běžné pozorování je vedeno nahodile a pozornost vnímání nemusí být rovnoměrná. Naopak vědecké pozorování za účelem získání odborného názoru je třeba plánovaně rozfázovat, aby bylo zřejmé, která část je aktuálně sledována. Každá část děje má odlišný průběh, proto je třeba jej i odlišně vnímat. Samotný průběh pozorované situace může být totiž velmi rozdílný, a proto se má vhodně členit. Odborné pozorování má probíhat plánovaně a s kontrolou dosažených výsledků. (Janoušek et al., 1986)

   Pro aplikaci metody pozorování u procesu mediace bude vhodné oddělení jednotlivých úseků dle doby trvání nebo podle jednotlivých fází. Jinak budeme totiž sledovat úvodní část, kde se strany seznamují a představují předmět mediačního procesu a jinak pro nás bude vypadat pozorování samotného mediačního jednání. V části, kde mediátor se stranami projednává případné dosažení mediační dohody je velmi důležité detailní a vnímavé pozorování. Samotné odtažení se tělem od ostatních může mít velký význam pro následnou reakci mediátora. Je to právě on, kdo má strany podpořit v důvěře v jeho osobu a snažit se v pokračování jednání mezi stranami.

   Vzhledem k tomu, že výzkumem realizovaným formou pozorování má být dosaženo určitého cíle, jeho plánování by mělo zahrnovat tyto body:

   1. určení předmětu pozorování,
   2. definice kdy, kde a co budeme pozorovat,
   3. určení doby po kterou předmět pozorujeme a jednotlivé časové úseky,
   4. způsob realizace pozorování.

   Kontrola průběhu pozorování je realizována srovnáváním zjištěných skutečností s teorií dříve známou. Požadavek u pozorování, kterým má být zjištěn závěr výzkumu je systematičnost. (Janoušek et al., 1986)

c) Průběh vědeckého odborného pozorování je průběžně zaznamenáván a následně se zpracovává. Forma zpracování je předem dána, aby bylo možné jej přezkoumat.

Průběh pozorování, který je realizován v rámci diplomové práce je sledování záznamu mediace, který byl pořízen pro účely vzdělávání. S ohledem na mé předchozí zkušenosti v řízení před soudem a účast na letní škole mediace, považuji svůj způsob vnímání tohoto pozorování za odborný. Věřím, že se v procesu nebudu nikterak zaměřovat na nepodstatné momenty a můj závěr může být přínosem. Vzhledem k tomu, že se jedná o pozorování ze záznamu v anglickém jazyce, považuji jako výhodu, v případě neporozumění jazyku, možnost záznam pustit znovu. Opakovaným pozorováním je dána rovněž možnost vyšší přesnosti.

V rámci pozorování realizovaného jako prostředku k dosažení cíle diplomové práce budou veškeré postřehy a závěry vyhodnocovány na základě mého úsudku a zkušeností. Budu pozorovat veškeré dostupné podněty, které lze ze záznamu vnímat. Lze tedy konstatovat, že osobní účast na daném jednání by byla přesnější ve vnímání prostoru a situace. U videozáznamu, jak již bylo dříve zmíněno, lze ale dosáhnout větších detailů díky možnosti opakovaného shlédnutí.

2.4.1 **Strukturované pozorování**

Pozorování lze realizovat strukturovaným nebo nestrukturovaným způsobem. Rozdíl mezi těmito dvěma druhy spočívá v tom, že při nestrukturovaném pozorování pozorovatel neužívá žádné předem připravené pozorovací kategorie a pří strukturovaném pozorování pozorovatel pracuje vždy s určitým předem vypracovaným systémem pozorovacích kategorií, které specifikují, co bude zaznamenávat na základě realizovaného pozorování. (Janoušek et al., 1986)

Vzhledem k tomu, že u strukturovaného pozorování jsou aplikovány určité předem známé kategorie, je jimi dán požadavek na následné zařazení pozorované skutečnosti k dané kategorii. Účel strukturovaného pozorování je naplnění daného znaku nastavené kategorie s tím, že může nastat situace, kdy není možné pozorovaný děj zařadit. Součástí strukturovaného pozorování je záznam o zařazení, který následně slouží k vyhodnocení výsledku. U strukturovaného pozorování se nezabýváme neznámým a novými momenty, ale srovnáváme proběhlou situaci s předem známou škálou pro následné zařazení.

U strukturovaného pozorování máme určitou skupinu prvků a víme na co se při pozorování zaměřujeme a co posuzujeme. Pozorovatel u strukturovaného pozorování sleduje konkrétní prvky a soustředí se, zda jsou obsaženy nebo ne. Pokud se dané prvky vyskytují, sleduje pozorovatel jejich četnost a podle toho může učinit určitý závěr. Určité chování pozorované osoby je definováno danou skupinou prvků nebo definicí, a tím je pozorování popisováno. (Janoušek et al., 1986)

K realizaci pozorování jsou určitá pravidla, podle kterých je zkoumání systematické. Systém skupin rozdělených podle daných parametrů je členěn na podskupiny a ty jsou svým významem tématicky členěné. Pokud se jedná o určení skupiny, je ve svých různých typech chování v celkovém významu jednotná. Výsledný záznam je i ovlivněn jednoznačností daného pozorovaného chování. (Janoušek et al., 1986)

Zásadními výhodami strukturovaného pozorování jsou čtyři skutečnosti:

- Kategorie jsou předem rozděleny, a tím je každé z nich dána konkrétní charakteristika pozorované skupiny jevů chování.
- Danou definicí skupiny je dán i určitý návod na sledování jednotlivých znaků.
- Pozorování je velmi snadné díky sledování daného chování nebo jednání.
- Systematická předloha a následné zaznamenávání umožňují dojít snadným způsobem k výsledku pozorování. (Janoušek, 1986)

Vybraným typem kategorizace podle níž zpracovávám diplomovou práci je Balesova interakční analýza. Jedná se o systém vyhodnocování, který rozčleňuje hlavní skupiny pozorovaného chování na další, detailnější podskupiny. V tomto způsobu pozorování je sledován jedinec nebo skupina jednotlivců. (Janoušek et al., 1986)

2.4.2 **Balesova škála**

Kategorie prvků které jsou pozorovány dle Balese slouží k analýze malé skupiny a interakce mezi osobami. Vznik kategorií vyplynul z nestrukturovaného pozorovaní a řešení problémů v malých skupinách. (Janoušek et al., 1986)

Balesova škála je ideálním systémem, podle něhož lze analyzovat skupinu osob, která se účastní mediačního řízení. Počátkem je určitý konflikt nebo problém, k jehož vyřešení obě strany směřují. Rozřazením jednotlivých akcí a interakcí osob, které jsou účastny mediačního procesu můžeme dojít k zajímavým závěrům. Tyto závěry nám umožní poukázat na prvky chování, která jsou zásadní nebo na typ chování jehož by se mediátor měl zdržet. Z tohoto důvodu považuji tento způsob pozorování mediátora a stran mediace jako velmi přínosný, zejména pro fázi výuky mediace a její prvotní praxi.

Bales se soustředil nejen na chování jednotlivce jako jeho individuální projev, ale rovněž na interakci s ostatními účastníky dané situace. Bales vycházel z existence diskuze mezi osobami a z toho, jak se jednotlivé strany ve svém jednání posouvají za cílem vyřešit společný problém. Součástí tohoto řešení neboli procesu nalezení vzájemné shody vznikají mezi osobami vztahy, a ty mají určitou emocionální náplň. (Janoušek et al., 1986)

Osoby účastny na mediačním procesu mají dvě zásadně rozdílné role. Mediátor je osobou, která řízení vede a jeho neutralita a nezávislost je stanovena vedle zákona rovněž etikou této profese. Odlišný postoj v mediačním procesu zastávají strany, u nichž jsou přípustné emoce, odmítnutí. Mediační proces je veden pro strany řízení, které mají na účasti v procesu plnou volnost. V rámci této práce bude pozorováno a následně hodnoceno chování všech zúčastněných.

Balesův systém podkladů pro pozorování se skládá z dvanácti základních kategorií. Tyto kategorie jsou členěny dvojím způsobem. Prvním systémem je rozdělení do dvou skupina, kde hlediskem je řešení problému. Do tohoto systému patří úkolová oblast, sociálně emoční oblast. Sociálně emoční oblast se rozlišuje na negativní a pozitivní způsob řešení. Dalším rozdělením vznikají dvojice vždy z kombinace horní a spodní části tabulky. (Janoušek et al., 1986)

Pozorovatel sleduje děj tak, že podle kategorií Balesovy škály odděluje projev osob, jejich chování a kategorizuje podle dvanácti škál. Dané chování, které pozorovatel zařadí do kategorie, následně hodnotí. Důležité je, aby pozorovatel zohlednil vedle individuálního projevu rovněž projev vůči další osobě.

2.5 Výzkumné pozorování

Předmětem mého zkoumání je videozáznam mediačního procesu vedeného v anglickém jazyce. Videozáznam je veřejně přístupný na internetové stránce programu Evropské Unie Erasmus+ Mediace. Jedná se o záznam s názvem „No need to pay Ltd.“ o délce necelé jedné hodiny. Mediační jednání na záznamu se týká sporu ve stejnojmenné společnosti, která se zabývá daňovým poradenstvím. Společnost byla od svého založení úspěšnou ve svém oboru a získala mnoho klientů, což ji rovněž zajistilo finanční růst.

Společnost ale začala mít problémy, jejichž příčinou byla špatná komunikace mezi oběma společníky. Ti mezi sebou nebyli schopni komunikovat, a to vedlo ke vzniku problémů v běžném provozu společnosti. Následně nefunkční vztah mezi společníky způsobil firmě i finanční ztráty a klienti začali tuto poradenskou společnost opouštět, protože klesala kvalita poskytovaných služeb. Oba společníci jsou toho názoru, že jejich vzájemná spolupráce již není možná a chtějí ukončit účast ve společné firmě.

Řešení konfliktu se odehrává v prostředí firmy, kde všichni zúčastnění mají dostatečné zkušenosti v působení v daném prostředí. Situace, kdy firma má problém dále pokračovat ve své činnosti má mnoho různých řešení. V tomto momentu je zásadní komunikace mezi společníky, aby následně nedocházelo k poklesu hodnoty firmy. Řešením je zaměření pozornosti na problém a pokus o jeho společné vyřešení. Mediátor díky své neutrální pozici má ve firemním prostředí velký význam. Mediátor může společníkům pomoci vést jiný způsob komunikace, než byli sami zvyklí při provozu podniku. Zejména v nastalé konfliktní situaci by měl mít schopnost pomoci společníkům znovu komunikovat.

Pro účel strukturovaného pozorování bude videozáznam časově rozdělen podle procesních částí, tedy na část úvodní, jednání samotné, které je následně děleno

s ohledem na konání odděleného jednání. Jako konečná část mediačního procesu je sledován jeho závěr. Hlavní část, kterou označuji jako jednání ve věci samé, považuji za vhodné dále členit pro přehlednost. Důvodem dalšího členění je, aby pozorování a záznam zjištěních skutečností mohl být prováděn dostatečně detailně a přesně. Základní jednotkou v pozorování je prvek nebo reakce člověka, která představuje jednu z kategorií Balesovy škály.

Záznam strukturovaného pozorování bude prováděn zápisem při sledování záznamu a po písemném popisu bude rovněž učiněno označení daného chování dle Balesovy škály. Záznam kategorie dle Balesovy škály bude označen barevným vyplněním do základní tabulky. Ke každé sledované části a k dané osobě tak bude přiřazena příslušná kategorie dle Balesovy škály.

Účastníci mediačního procesu budou pro zjednodušení označeni jako navrhovatel a účastnice. K tomuto označení přistupuji z důvodu, protože nepovažuji za vhodné u cvičného případu účastníky označovat jmény. Označením účastníků podle jejich procesního postavení dávám jasně najevo, že jeden ze společníků podal návrh na řešení konfliktu před mediátorem. Druhý společník, žena se mediačního řízení souhlasně účastní, a proto její označení jako účastnice považuji za stručné a výstižné. Rovněž je daným označením zamezeno tomu, aby případně nedošlo k neoprávněnému užití jmen.

2.5.1 **Úvod jednání**

Jako každé jednání i mediační proces má svoji úvodní část. Vhodným místem ke konání mediačního jednání je neutrální prostředí a klidná atmosféra. Je nutné, aby obě strany měly vyhrazený dostatek času a nebyly nuceny ukončit jednání jen z časové tísně. Mediátor přivítá obě strany a představí se. Mediátor rovněž oběma společníkům poděkuje, že se rozhodli zvolit formu mediace jako způsob řešení vzájemného sporu nebo konfliktu.

Mediační jednání se odehrává v prostředí, kde jeho průběhu nebude nikdo rušit a účastníci mají pohodlí. Nábytek v místnosti je pohodlný a každý má své místo k sezení tak uspořádané, aby mohl přehledně sledovat ostatní osoby v místnosti a mohl si dělat

poznámky. Případné občerstvení ve smyslu hlavně nápojů zajistí mediátor, když se v jeho prostorech řízení vede.

Vzhledem k tomu, že se jednání účastní osoby ve sporu, měly by mít od sebe i náležitý prostorový odstup, aby jim byla zaručena bezpečná a pohodlná osobní zóna. Po úvodní části mediátor představí oběma stranám základní zásady mediace, mezi něž patří důvěra v mediátora, jeho nestrannost a dobrovolnost stran na účasti v řízení. Mediátor poučí strany o základních pravidlech mediačního procesu a zahájí jednání.

Mediátor vůči stranám v první řade projevuje solidaritu. Jak je vidět v jeho tváři a ve způsobu vedení jeho postavy. Mediátor se usmívá a tím se snaží navodit příjemnou a vstřícnou atmosféru. Mediátor hledí přímým pohledem na oba účastníky, když je jednotlivě uvádí. Ruce drží u těla a nekříží je, tím vystupuje vůči účastníkům vstřícně a pozitivně. Mediátor je svým postojem přímo natočen na každého účastníka a tím rovněž projevuje svůj pozitivní přístup vůči nim. V této úvodní fázi lze sociálně emocionální chování mediátora označit za projev velmi pozitivní.

Mediátor každého z účastníku usazuje na opačnou stranu a stále projevuje svůj vstřícný přístup s úsměvem. Tímto chováním se mediátor nadále snaží uvolnit případné napětí při setkání dvou společníků v situaci aktuálního vzájemného konfliktu. V opačném případě by mohlo být již v této počáteční části nastoleno nepříznivé prostředí, to ale není k dosažení účelu žádoucí.

Chování mediátora ve vztahu k ostatním osobám lze posoudit jako snahu o integraci skupiny. Mediační proces je kooperace, spolupráce účastníků a pro úspěšný závěr je důležité najít cestu ke společné komunikaci, ikdyž strany mohou být aktuálně v negativním vztahu. Mediátor může svou pozicí pomoci oběma účastníkům se integrovat, a lze tak případně změnit jejich přístup k doposud neřešenému problému nebo špatným způsobem řešenému konfliktu.

Mediátor v průběhu úvodní části ponechává ve svém výrazu mírný úsměv, aby byl zachován jeho pozitivní přístup vůči účastníkům a při jeho projevu je zřejmý pravidelný pohled vždy k jednomu a následně k druhému účastníkovi. Mediátor střídá

pravidelně přímý pohled, aby nedal jakkoliv větší pozornost jednomu z účastníků. Mediátor tímto projevem dodržuje zásadní pravidlo neutrality a rovnosti účastníků.

Dalším pozitivním projevem mediátora v sociálně emocionální oblasti je nastavení oslovení. Sám mediátor navrhuje, aby ho strany oslovovaly jménem, bez podmínky vzájemnosti. Poukáže rovněž na princip dobrovolnosti a strany jsou oprávněn kdykoliv svoji účast v jednání ukončit. Mediátor vysvětluje svoji neutrální pozici a tím opět předkládá stranám pozitivní přístup tím, že jim bude pomáhat ve vzájemném jednání. Mediátor ale nebude stranám předkládat řešení. Jeho pozice tedy nebude řídící ve smyslu rozhodnutí, ale on bude řídit strany ve smyslu postupu jednání a asistence.

Mediátor projevuje uvolnění napětí i konstatováním, že jako možnost jednání lze uskutečnit oddělené sezení. Tato možnost je účastníkům navrhována, pokud by kdykoliv jeden z nich chtěl mluvit s mediátorem o samotě, bez účasti druhé strany. Jedná se o situace, které by byly pro účastníky nepohodlné nebo nepříjemné řešit za účasti druhé strany.

Opět je zdůrazněna role mediátora, která je hlavně pozitivní vůči oběma osobám. Rovněž jakákoliv pochybnost o nepodjatosti umožňuje účastníkům změnit mediátora, protože zásadní je jejich pohodní a důvěra v proces mediace. Mediátor nastiňuje stranám, že díky tomuto procesu je možné jejich spor vyřešit, a tím lze zlepšit postavení obou a pomoci stranám.

Tabulka 2: Balesova škála - úvodní část, mediátor

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Navrhovatel a účastnice přicházejí do místnosti s přísným pohledem a dle mého závěru jejich postoj lze zařadit do negativní sociálně emocionální oblasti. Při přivítání a usazení na místo určené mediátorem je projev obou bez dalšího zásadního významu. Chování ani jednoho z účastníků nelze zařadit ani do emocionálně neutrální úkolové oblasti.

Navrhovatele a účastnici mohu na rozdíl od mediátora vsadit do negativní roviny ve vztahu integrace skupiny. Jejich postoj i výraz není pozitivní a oba vystupují spíše odtažitě. Lze konstatovat, že se brání. Oba účastníci jsou tedy svým přístupen v rovině negativní sociálně emocionální oblasti. Aktuálně má každý svůj postoj, který se liší od názoru toho druhého. Oba nebyli doposud ani schopni vzájemné komunikace nebo dokonce domluvy, proto je tato charakteristika na místě. Jejich aktuální přístup jednoho k druhému má možnost změnit právě mediátor a jeho způsob vedení mediačního jednání.

Tabulka 3: Balesova škála - úvodní část, navrhovatel a účastnice

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrem úvodní části mediátor shrne aktuální situaci, a tím poukáže na důvod konání mediačního procesu. Mediátor velmi stručně popisuje předmět jednání a opět se pohybuje v pozitivní sociálně emocionální oblasti tím, že je mu ctí vést toto jednání. Mediátor projevuje uspokojení tím, že strany jsou přítomny, nemají námitky a on jim bude moci pomoci dosáhnout případné dohody.

Po úvodních slovech mediátora obě strany přestoupí ze své negativní pozice do emocionálně neutrální úkolové oblasti a projevují pasivní souhlas již svoji přítomností. Jedním z principů mediace je právě dobrovolnost a strany mohou kdykoliv podle své vůle účast na jednání ukončit. V tomto momentě oba chápou účel jejich přítomnosti a přistupují k jednání. Jejich přítomnost rovněž vyjadřuje podřízení se pravidlům mediace.

Do emocionálně neutrální oblasti přestoupí rovněž mediátor tím, že oběma stranám navrhne, aby se každý v podobném čase vyjádřil. Vyjádření každé ze stran má být nerušeno druhým. Mediátor se tímto ujímá řízení jednání a dává stranám procesní návrh, jak dále postupovat a každý je v dalším kroku samostatný. Touto samostatností je vyhrazený čas na projevení čehokoliv, co chce účastník vyjádřit.

Strany mají volnost hovořit o jejich vztahu k mediačnímu řízení. Účelem je vyjádření jejich pohledu na konfliktní situaci, aby mediátor, který bude následně se stranami spolupracoval znal aktuální stanovisko každého z nich. Ona účastníci mohou být i emotivní, je zde prostor vyhrazený pro ně a právě z jejich způsobu projevu je mediátor schopen usuzovat jak správně pokračovat v jednání dál.

Mediátor po úvodní části oběma stranám poděkuje a s úsměvem projevuje solidaritu. Rovněž je poděkováním i úsměvem odměňuje. Obě strany jsou vyzvány, aby přednesly svá stanoviska. Vzhledem k tomu, že iniciátorem mediačního procesu byl navrhovatel, je vyzván ke slovu jako první. Mediátor se ujistí, aby účastnice s tímto postupem souhlasila. Účastnice s daným postupem projevila souhlasil a nachází se v neutrální sociálně emocionální oblasti, když se doposud nejedná o věc samotou, ale jen o záležitosti řízení jednání.

2.5.2 **Jednání ve věci samé**

Oba účastníci se na výzvu mediátora mohou vyjádřit k věci, která je předmětem mediačního procesu. Nejdříve začne se svým vyjádření navrhovatel. I přes to, že mediátor upozornil oba účastníky, aby hovořili každý postupně ve vymezeném čase, je navrhovatel již u druhé věty přerušen účastnicí, která upozorňuje, že i ona je společnicí ve firmě. Účastnice se svým slovním vstupem zařazuje do negativní sociálně emocionální oblasti a svou reakcí vyjadřuje nesouhlas. Jejím výstupem je zahájena vlna negativních sociálně emocionálních vyjádření mezi oběma společníky. Vedle nesouhlasu oba projevují napětí a současně zhoršují postavení druhého.

V okamžiku vzniku a prohlubování negativní sociálně emocionální oblasti jednání pokračuje. Navrhovatel dále popisuje situaci v minulosti společnosti. Ve vztahu

k účastnici je velmi negativní a zhoršuje její postavení. Navrhovatel prosazuje sebe jako někoho, kdo je oprávněn hodnotit negativně kolegyni a společnici ve firmě. Jeho slovní vyjádření je až tak negativní, že opovrhuje společnicí a její prací. Popis situace, kterou vyjádřil navrhovatel, končí hádkou. V ostré výměně názorů je účastnice nesouhlasně a výrazně zapojena, aby se bránila.

Mediátor i přes negativní reakce obou společníků reaguje výrazně pozitivně a zlepšuje postavení obou společníků tím, že děkuje za vyjádření, které bylo užitečné. Mediátor se doposud pohybuje vždy, na rozdíl od účastníků, v rovině pozitivních emocí. Mediátor opakuje účel mediačního procesu a důvod proč jsou oba účastníci přítomni. Mediátor v rámci své pozice emocionální neutrality hodnotí aktuální situaci jako potřebnou a přínosnou výměnu názorů.

Mediátor rovněž vyzývá oba společníky, aby zachovali svá stanoviska a následně budou mít možnost vyjádřit se. Mediátor i nadále bude chtít od obou účastníků jejich vlastní hodnocení situace. Navrhovatel uzavírá svůj projev v negativní sociálně emocionální oblasti ve vztahu ke své společnici a projevuje tím i napětí. Navrhovatel nechce dále setrvávat se společné firmě a chce účast obou společníku oddělit a aktivity společného působení ukončit. S tímto návrhem je spojen jeho výrazný projev nesouhlasu se stanoviskem účastnice a jejich vzájemná konverzace končí opět slovním přestřelem, tedy znovu v negativní rovině.

Celou situaci uklidňuje mediátor, který i svým tónem hlasu projevuje pochopení obou stanovisek, a tak se opět vyskytuje v pozitivní sociálně emocionální linii. Mediátor vyzývá i druhou stranu, aby se vyjádřila. Tento procesní postup mediátora spadá do emocionálně neutrální úkolové oblasti. Mediátor se opět obrací na navrhovatele, aby ho vyzval o jeho hodnocení, analýzu situace. Mediátor si chce být jistý, že navrhovatel se plně vyjádřil a procesně lze pokračovat a vyslechnout druhou stranu.

Navrhovatel uzavírá své vyjádření s tím, že si zaslouží větší podíl firmy, než mu oficiálně náleží. Rád by na místo rovného podílu mezi dva společníky, rozdělil společnost na sedmdesáti procentní podíl v jeho prospěch a třiceti procentní podíl ve prospěch účastnice. Tento závěr vyjádření navrhovatele lze hodnotit jako emocionálně neutrální a tímto navrhovatel předpoložil svůj pohled na vyřešení předmětného sporu a dává

tak návrh v rámci konečného řešení. Navrhovatel tak ze svého pohledu hodnotí celou věc a vyjadřuje své přání, jak danou věc vyřešit.

Účastnice má rovněž možnost se vyjádřit a poukazuje na obtížnost být přítomna danému jednání. Účastnice je v negativní sociálně emocionální oblasti s tím, že se stahuje, brání se dokonce řešení, preferovala by nebýt účastna na daném jednání. Na rozdíl od svého kolegy účastnice hodnotí své působení ve firmě pozitivně. Své působní a aktivitu ve firmě popisuje jako zajištění chodu v oblasti nemovitostí a výcviku. Účastnice poukazuje na svoji zodpovědnost a náležitou činnost v dané oblasti, a snaží se tímto sdělit společníkovi konkrétní informace. Účastnice tímto žádá svého kolegu o vcítění se do její profesní role a pochopení. Účastnice tak žádá svého společníka o uznání důležitosti její pozice ve společné firmě, chce od něho, aby vyjádřil cítění.

Obě strany se opět dostávají do nesouhlasného negativního střetu s projevy napětí. Dohadují se možnosti řešení rozdělení společnosti a každý z účastníků má jinou představu o působení společného podniku s širším rozsahem aktivit. Jeden společník hovoří přes druhého a nesouhlasí s tvrzeními druhého, projevuje napětí a zhoršuje postavení druhého. Každý společník zvyšuje hlas a prosazuje důležitost své práce. Oba účastníci se chovají velmi podobně a jejich střet je proto výrazný.

Zásadní střet obou se týká rozdělení podílu na řízení společnosti. Navrhovatel požaduje sedmdesáti procentní podíl a účastnice s podílem pro ni v části třiceti procent výrazně nesouhlasí. Navrhovatel v tomto ohledu projevuje napětí, trvá na svém návrhu a zhoršuje postavení účastnice jako společnice ve firmě. Navrhovatel se výrazně prosazuje a veškerými svými projevy se nachází v negativní sociálně emocionální oblasti. Navrhovatel nesouhlasí s vyjádřením účastnice, nepomáhá ji, když odmítá diskuzi a stále trvá na své verzi řešení.

Účastnice je rovněž v negativní sociálně emocionální oblasti, když se brání, nesouhlasí a projevuje napětí. Účastnice se snaží poukázat na dokument, který oceňuje jejich společnou firmy, a tím žádá o pomoc mediátora, když navrhovatel argumenty z její strany nezohledňuje. Tento bod ohledně případného řešení podílů ve společnosti je velmi negativní.

Účastnice konstatuje skutečnost, že oba spolu již nechtějí pracovat a vzájemná spolupráce jednoho s druhým není možná. Účastnice se v rámci svého vyjádření přesouvá z negativní roviny do úkolové oblasti, která je emocionálně neutrální. Účastnice je částečně ve svém projevu neutrální a danou situaci racionálně hodnotí a vyjadřuje své přání společnou firmu ukončit. V této části je účastnice v emocionálně neutrální úkolové oblasti a pokouší se tak danou situaci řešit.

Reakce navrhovatele je neustále v negativní rovině, když je jedná o rozdělení podílu. Navrhovatel svým vyjádřením zůstává v negativní sociálně emocionální oblasti. Navrhovatel s účastnicí o rovnoměrném rozdělení podílu nesouhlasí. Díky reakci navrhovatele se obě strany dostávají opět do střetu. Navrhovatel projevuje až antagonický vztah vůči účastnici a prosazuje svoji verzi řešení.

Tabulka 4: Balesova škála - jednání ve věci samé, navrhovatel

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu opakování verze rozdělení podílů ve společnosti se do hovoru vloží mediátor. Jeho tón řeči a způsob projevu je velmi klidný a působí velmi vyrovnaně a svým přístupem je spíše podřízený. Reakce mediátora a jeho vstup do vzájemných reakcí společníků je emocionálně neutrální, až lze říci i pozitivní. Mediátor zde vystupuje v rámci své neutrální pozice. Mediátor vůči stranám vystupuje jako pomocník v procesu a navrhuje stranám, aby se posunuly a navrhovatel nechal nyní prostor na vyjádření účastnici. Mediátor svým tónem řeči a prosbou o uvolnění napětí napnutou situaci zklidňuje. Mediátor dává slovo účastnici.

Účastnice hovoří klidnou řečí a nastalou situací hodnotí tak, že již není vzájemná spolupráce možná. Účastnice je v emocionálně neutrální úkolové oblasti, analyzuje danou situaci tak, že chce spor řešit. Účastnice je potvrzuje daný konflikt a rovněž má svůj návrh na jeho řešení. Účastnice velmi přehledně hodnotí aktuální stav ve firmě a analyzuje, jak se oba společníci mohou dále posunout a danou věc vyřešit. Účastnice je v průběhu méně emocionální a stále se pohybuje v emocionálně neutrální úkolové oblasti a pokouší se přednést svůj návrh řešení. Účastnice vedle sdělování vlastního názoru rovněž hodnotí aktuální stav. Účastnice se vyjadřuje negativně k možnému řešení sporu dle navrhovatele, a tím se dostává do negativní sociálně emocionální oblasti, protože nesouhlasí a brání se řešení, které je s její představou v rozporu. Účastnice svůj projev uzavírá klidným a neutrálním přístupem.

Tabulka 5: Balesova škála - jednání ve věci samé, účastnice

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Mediátor reaguje na vyjádření stran s poděkováním a oceňuje trpělivost obou. Mediátor se svým přístupen nachází v pozitivní sociálně emocionální oblasti a tím snižuje napětí po tom co bylo vyjádřeno účastníky. Mediátor uklidňuje situaci i po pasivním vstupu navrhovatele. Mediátor na negativní nebo ostré reakce vystupuje s úsměvem, a tím zlepšuje aktuální atmosféru a ze své pozice je tak schopen udržovat se v pozitivní sociálně emocionální rovině.

Mediátor chápe aktuální emotivní reakce obou společníků a chválí je za to, že jsou přítomni u společného mediačního jednání a mají vůli konfliktní situaci vyřešit. Mediátor konstatuje, jak těžká je pro ně jejich situace, a tak projevuje solidaritu a zlepšuje jejich postavení právě touto podporou. Mediátor je vůči společníkům svým uznáním a podporou v pozitivní sociálně emocionální oblasti. Z jeho strany se jedná o pozitivní přístup vůči stranám. V procesním ohledu mediátor účastníkům dává návrh na další postup.

Mediátor z pozice průvodce jednání obou sporných stran zmiňuje sporný a ostrý střet týkající se výsledné výše podílů a žádá strany, aby měly trpělivost a tento bod ponechali na pozdější část jednání, kdy již bude vše vyslovenou a řečeno. Mediátor svým uznáním předmětu sporu vyjadřuje pochopení oběma stranám s nastalou situací a dává jim návrh jak dál postupovat z procesního hlediska. Mediátor se ani v této situaci nemůže vyjadřovat k věcnému řešení sporné věci, ale pouze věc procesně řídí a koncepčně navrhuje postup v jednání.

Mediátor po vyjádření obou stran a s jejich souhlasem provádí shrnutí vyslovených stanovisek. Mediátor stručně opakuje, co společníci vyslovili, konstatuje vyslovená fakta. Mediátor je svým projevem v emocionálně neutrální úkolové oblasti a sděluj informace. Mediátor se souměrně soustředí na obě strany a jak tónem hlasu, tak i řečí těla vyjadřuje svůj neutrální přístup k oběma společníkům.

Mediátor rekapituluje vyjádřením každé ze stran tak, aby se ujistil, že shrnutí jeho slovy je v souladu s vyjádřením každé. Mediátor hovoří klidním hlasem s neutrálním emocionálním tónem. Pozice mediátora je zásadní rovněž v jeho přístupu k účastníkům. Mediátor je v pozici, kdy může vstoupit do emocionálně vyostřeného momentu, a tak zabránit případnému střetu nebo dokonce předčasnému ukončení mediačního jednání. Mediátor má svou pozicí danou možnost strany podpořit v procesu, kterým procházejí, a tak jim dodat potřebnou pozitivní podporu. Jedná se samozřejmě pouze o procesní stránku, když mediátor nesmí strany nikterak vést k určitému věcnému stanovisku.

Mediátor po rekapitulaci sdělení obou stran shrnuje vyslovené závěry, jak lze podle obou společníků situaci řešit. Mediátor zůstává v emocionálně neutrální úkolové oblasti a vůči stranám se jedná o pozitivní reakci. Mediátor projevuje pochopení. Mediátor tím, že stručně opakuje vyjádření obou stran, objasňuje tak pro oba společníky, jak oni sami mohou dále postupovat. Z pozice mediátora jsou konstatované a zopakované skutečnosti v neutrálním smyslu a jsou pouhým sdělením informací bez emocionálního zabarvení.

Mediátor požadavky, jak vyřešit konflikt ve firmě vyslovené navrhovatelem i účastnice, staví do jiného úhlu pohledu a předkládá je oběma jako určitou verzi. Mediátor se tímto přístupem snaží společníkům nastínit jiný pohled na věc. Mediátor dává oběma návrh,

směrnici, jak dále postupovat. Výhoda jiného úhlu pohledu je v tom, že strany se přestanou zabývat svými neshodami a posunou se k možným verzím, které jsou v jejich situaci možné. Mediátor je se tak pokouší strany podpořit, aby reagovaly a učinily tento procesní posun k věcnému řešení.

Ve věci řízení mediace mediátor poskytuje stranám radu o vhodnosti nastavení určitého plánu, kostry jednání. Řešení daného konfliktu je možné dle různých scénářů, a proto mediátor oběma stranám navrhuje, aby se nadále postupovalo podle určité struktury. Pozice mediátora je v tomto ohledu v emocionálně neutrální úkolové oblasti a žádá tak strany a spolupráci a o trpělivost s konkrétním řešením. Rovněž mediátor poukazuje na význam vzájemné komunikace.

V rámci procesní podpory mediátor shrnul pro strany tři základní témata, která mají být projednána. Jedná se o podíl ve společnosti, budoucnost společné firmy a komunikace. Přednesenými tématy mediátor zůstává v neutrální rovině a vůči stranám přichází s návrhem jakým oblastem se věnovat. Mediátor vyslovenými tématy dává stranám návrh, vede je v rámci mediačního procesu, ale k vlastnímu rozhodnutí jim ponechává samostatnost. V tomto ohledu je mediátor v pozitivní sociálně emocionální oblasti. Ke stanovení těchto základních témat mediátor vyzývá strany, zda souhlasí a žádá je o potvrzení, což vyjadřuje opět jeho pozitivní reakci vůči účastníkům.

Mediátor k prezentaci tří hlavních témat jednání použije tabuli, aby hlavní body měli oba účastníci před sebou. Mediátor poukazuje na tabuli jako užitečný nástroj při mediačním jednání, a tak podpoří důležitost definice bodů, které mají být projednány. Navrhovatel i účastnice souhlasí s hlavními body jednání. Tímto způsobem vedení jednání mediátor postupuje vůči účastníkům v pozitivním smyslu. Tímto reálným připomenutí předmětu jednání v rámci konkrétních bodů mediátor poskytuje účastníkům orientaci a podporuje jejich soustředění se na daný směr.

Mediátor upozorňuje, že zvolené body jednání nejsou jeho volbou. Poukazuje na svou povinnost nezasahovat do směru jednání a strany neřídit. Vyslovené body jsou zvoleny tak, jak je mediátor slyšel od obou společníku při jejich vyjádření k dané věci. Body k projednání byly odsouhlaseny navrhovatelem i účastnicí. V tomto smyslu mediátor pouze interpretuje závěry obou. V tomto ohledu je mediátor v rovině emocionálně

neutrální úkolové oblasti a shrnutím bodů poskytuje společníkům orientaci, opakuje jejich požadavky, a tak i potvrzuje potřebu se těmito body zabývat. Mediátor tímto sděluje informace v pozitivní rovině. Jak můžeme již sledovat z průběhu pozorování, doposud nenastala situace, kdy by mediátor přesunul do roviny negativní.

Tabulka 6: Balesova škála - jednání ve věci samé, mediátor

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.3 **Komunikace**

Účastnice vznáší návrh pokračovat jednání bodem komunikace, což navrhovatel nepovažuje za nutné a chce jednat pouze věcně. Oba společníci spolu hovoří, avšak každý v jiné rovině. Účastnice chce komunikovat a její tón je klidný a vstřícný. Účastnice odkazuje na přátelství obou společníků a věří, že spolu mohou hovořit, a proto navrhovatele o další komunikaci žádá. Účastnice vyjadřuje své pocity, ptá se navrhovatele na možnost vzájemné komunikace. Tímto se účastnice nachází v emocionálně neutrální úkolové oblasti, obrací se s návrhem, který se týká procesní

stránky věci. Účastnici záleží na způsobu komunikace a tímto vznáší vůči navrhovateli pokusy o odpovědi.

Tabulka 7: Balesova škála - komunikace, účastnice

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Vedle toho je navrhovatel spíše zdrženlivý v rozvíjení společné komunikace a nechce dále věci rozvádět, nesouhlasí s návrhem věnovat se společné komunikaci. Navrhovatel nevidí důvod spolu dále hovořit, když chce společné působení ve firmě ukončit. Navrhovatel je velmi negativní, nemá zájem o čemkoli hovořit. Svým vystupováním projevuje určité napětí a stahuje se od případného prohloubení komunikace. Navrhovatel svým trváním na věcném vyřešení a ukončením spolupráce projevuje antagonistický vztah vůči účastnici a brání se dalšího prohlubování vztahu s ní.

I přes skutečnost, že se navrhovatel nachází v negativní sociálně emocionální oblasti, pokračuje dále v hovoru a dostává se do větších detailů. Navrhovatel dává najevo, že se nachází v situaci, která je pro něj důležitější než aktuální pozice ve firmě. Navrhovatel

se tak stahuje, řečí těla žádá o pomoc. Ze změny tónu jeho hlasu a přístupu k účastnici je patrné snížení napětí. Jasná je skutečnost, že se nachází v negativní rovině.

Do situace vstupuje mediátor, který chce podpořit oba společníky tím, že se nejedná o formální jednání u soudu. Naopak jednání za účasti mediátora je realizováno z jejich vůle, a proto je vhodné zabývat se čímkoliv, co by mohlo jejich konfliktu pomoci. Mediátor činí shrnutí situace a poukazuje na moment, který způsobil vznik konfliktu mezi společníky. Mediátor tak v emocionálně neutrální úkolové oblasti poskytuje účastníkům orientaci, objasňuje a potvrzuje co bylo jimi řečeno. Mediátor vhodně upozornil na slova navrhovatele, který uvedl, že nemá čas na firemní záležitosti a má osobní důvody.

Tabulka 8: Balesova škála - komunikace, navrhovatel

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Mediátor vhodně navádí navrhovatele, aby zjistil důvod jeho potřeby skončit ve společné firmě. Mediátor se opatrně dotazuje navrhovatele, zda nezachází za jeho osobní hranici, když se ho zeptá na důvod jeho stanoviska. Navrhovatel odmítá hovořit o svých osobních

záležitostech. Daný moment se jak mediátor i navrhovatel nacházejí v emocionálně neutrální úkolové oblasti a mediátor žádá o informaci. V reakci na mediátora navrhovatel projevuje své přání dále a hlouběji nehovořit, sděluje tak ve vztahu ke své záležitosti určitou informaci.

Tabulka 9: Balesova škála - komunikace, mediátor

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k dané situaci, kdy je patrné, že navrhovatel má osobní důvod, který nechce vyslovit, mediátor navrhuje oddělené jednání. Tento způsob pokračování je vhodný pro situaci, kde je zřejmé, že se nelze dobrat dohodě za společné účasti všech. Navrhovatel má osobní důvody, o kterých nechce hovořit a proto je vhodnou možností dotázat se ho opakovaně v soukromí, bez účasti protistrany. Pro mediační jednání je základem důvěra v mediátora. Oba účastníci, zejména navrhovatel, s odděleným jednáním souhlasí. Pro navrhovatele je jeho situace obtížná, ale sám poukazuje na důvěru v mediátora a jeho vedení procesu, když oddělené jednání může pomoci dosáhnout úspěšnému výsledku.

2.5.4 **Oddělené jednání**

Mediátor začíná oddělené jednání tím, že se soustředí na počátek neshod mezi oběma společníky a dotazuje se navrhovatele na příčinu. Mediátor zaručuje navrhovateli jednání mezi nimi jako důvěrné. Mediátor konstatuje, že co bude vysloveno na odděleném jednání je pouze mezi ním a navrhovatelem a pouze pokud by si navrhovatel přál, aby bylo něco z jeho poskytnutých sdělení předáno, tak může mediátor takto učinit. Navrhovatel je v rámci odděleného jednání v emocionálně neutrální úkolové oblasti a žádá o mínění, o vyjádření cítění, aby lépe pochopil situaci obou společníků. Pro mediátora je tedy důležité, aby mu byly sděleny informace.

Navrhovatel na přímou otázku mediátora reaguje velmi emotivně. Navrhovatel uvádí, že v době vzniku neshod ve společnosti se rozvedl a u jeho dcery byla zjištěna vážná nemoc. Celá tato situace je pro něco prioritou a snaží se pro dceru zajistit nejlepší lékařskou péči. Veškerá péče o dceru vyžaduje rovněž stavební změny domu, kde navrhovatel o dceru pečuje. Pro navrhovatele nemá nic jiného než péče o dceru význam, a proto chce svoji účast ve společnosti ukončit. Navrhovatel rovněž potřebuje finanční prostředky, které by mohl získat z prodeje firmy. Ze strany navrhovatele se jedná o emocionálně neutrální úkolovou oblast a mediátorovi v soukromí poskytuje informace a objasňuje tak svoji osobní situaci.

Tabulka 10: Balesova škála - oddělené jednání, navrhovatel

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Mediátor v první řadě děkuje navrhovateli, že se rozhodl sdělit mu o svých osobních důvodech, které ho vedou k jeho postoji ve sporu. A vyjadřuje navrhovateli solidaritu a pochopení. Mediátor je vůči navrhovateli v pozitivní sociálně emocionální oblasti a jeho přístup je vůči navrhovateli pozitivní, snaží se jej podpořit. Mediátor konstatuje, že je pochopitelné, proč je přístup navrhovatele, jaký je a projevu tak uvolnění napětí, které vyslovené problémy vyvolávají. Mediátor je zde v pozici podpory a pomoci.

Podle mediátora je upřímnost klíčem k úspěšnému vyřešení sporné situace a navrhuje tak, aby byly vyřčené osobní problémy sděleny rovněž účastnici. Navrhovatel s mediátorem souhlasí a je si vědom, že otevřenost může pomoci vyřešení vzájemnému sporu. Navrhovatel se stále nachází v negativní sociálně emotivní oblasti, ale již se jedná o jinou intenzitu a spíše než projev napětí vyjadřuje žádost o pomoc, když naslouchá mediátorovi. Navrhovatel i vzhledem k tomu, že je iniciátorem řešení sporu prostřednictvím mediátora, má zájem na urovnání konfliktní situace a ve své situaci projevuje formální souhlas. Navrhovatel přistupuje na názor mediátora ohledně potřebné

otevřenosti. Navrhovatel se doposud nachází negativní rovině i proto, že je v obtížné osobní situaci a obává se reakce druhé strany. Jeho otevřenost vůči společnici je pro něho obtížná a je si nejistý výsledným efektem. Na dohodě stran totiž závisí výsledné řešení předmětného sporu.

Mediátor se ujišťuje, že navrhovatel nemá nic dalšího, co by mu sdělil. Rovněž ho žádá o trpělivost, protože oddělené jednání mediátor rovněž zprostředkuje účastnici, aby zachoval rovnost účastníků a svou neutralitu vůči nim. Mediátor i účastnici zaručuje důvěrnost jejich rozhovoru a vyzývá ji ke slovu. Účastnice se mediátorovi svěřuje, že vnímá, že se navrhovatel, její společník nachází v problematické situaci a díky nesnadné komunikaci nejsou schopni být vůči sobě otevření. Účastnice se nachází v emocionálně neutrální úkolové oblasti, když hodnotí a analyzuje současný vztah s navrhovatelem. Nahlas potvrzuje své pocity o situaci navrhovatele a tím předkládá otázky, zda je navrhovatel skutečně v problematické osobní situaci.

Účastnice věří, že je možné nalézt společné řešení sporu. Věří, že navrhovatel bude schopen otevřít se a sdělit své pocity. Účastnice dává velký důraz na společnou opětovnou komunikace s navrhovatelem a věří, že to je cesta k nalezení společného řešení celého sporu. Mediátor sděluje postoj navrhovatele, že chce sdělit při společném jednání své osobní důvody. Účastnice je v tomto ohledu nadšená, je ráda, že bude možné hovořit. Pro účastnici je zásadní promluvit si s navrhovatelem a sdílet vlastní osobní podněty. Účastnice se proto přesouvá do pozitivní sociálně emocionální oblasti a je uvolněná a projevuje uspokojení. Účastnice je velmi potěšena a jsou i ní parné pozitivní emoce. Je zřejmé, že ji na společníkovi záleží jako na příteli.

Tabulka 11: Balesova škála - oddělené jednání, účastnice

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Mediátor se s účastnicí v rámci odděleného jednání dostává do předestření případného řešení z jejího pohledu. Účastnice navrhuje, že je připravena odkoupit podíl, ale čeká na vyjádření navrhovatele. V tomto okamžiku je účastnice v emocionálně neutrální úkolové oblasti, když vystupuje se svým návrhem na věcné řešení. Účastnice poskytuje orientaci, informuje o svých možnostech, jak danou věc vyřešit. Sděluje tak svoji verzi, jak je schopna uzavřít dohodu. Účastnice souhlasí se sdílením jejího postoje v rámci společného jednání.

Tabulka 12: Balesova škála - oddělené jednání, mediátor

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.5 Společné závěrečné jednání

V úvodu společného jednání mediátor shrnuje předchozí průběh a děkuje jak navrhovateli, tak účastnici za jejich aktivní přístup a trpělivost v rámci jednání. S ohledem na obtížnou osobní situaci navrhovatele, si bere mediátor jeho jménem slovo a tím mu chce pomoci ke snadnější komunikaci před účastnicí. Mediátor je v emocionálně neutrální úkolové oblasti a dává návrh, vede oba společníky procesně, ale v samotném rozhodování o dalším postupu jim ponechává samostatnost. Mediátor se silným projevem solidarity a pomocí, s ohledem na osobní situaci navrhovatele, hovoří klidným a harmonickým hlasem. Mediátor projevuje pochopení a vystupuje ohleduplně, když navrhovateli předává slovo, aby sám mohl sdělit své pocity, a tak znovu otevřeně komunikovat s účastnicí. Mediátor se tak rovněž nachází v pozitivní sociálně emocionální oblasti.

Tabulka 13: Závěr jednání - mediátor

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Navrhovatel začíná hovořit a v jeho tónu i řeči těla je pozorovatelné, jak je sdělení osobních problémů pro něho těžké. Navrhovatel hovoří otevřeně a sděluje skutečnosti, které jsou pro něho impulsem k ukončení firemních aktivit a k rychlému prodeji firmy. Navrhovatel vysvětluje aktuální situaci účastnici a ta danou situaci chápe a mrzí ji, že navrhovatel má aktuálně těžkou osobní situaci. Sama chápe a vyslovuje nahlas pochopení s aktuální potřebou finančních prostředků ze strany navrhovatele. V tomto momentě jsou oba společníci mimo negativní sociálně emocionální oblast. Navrhovatel poskytuje informace a objasňuje jaké motivy ho vedou k jeho stanovisku při řešení společného konfliktu. Tím jsou sděleny důvody, které účastnice nemohla vědět, když komunikace mezi oběma nebyla funkční.

Účastnice se svým přístupem nachází v pozitivní sociálně emocionální oblasti a projevuje solidaritu, pochopení a podporu navrhovateli. Účastnice se tak snaží integrovat se zpět na pozici přítelkyně, která může společníka v obtížné osobní situaci podpořit. Z její strany

se jedná o pozitivní reakci, která navrhovatele podporuje ve chvíli, kdy se druhé straně otevřel a sdělil své osobní pocity.

Mediátor opět děkuje oběma za jejich sdělení informací a zejména za sdílení pocitů, jejich otevřenost. I když v této chvíli by mohl větší podporu věnovat navrhovateli, který projevem svých pocitů prožívá obtížné chvíle, tak věnuje pozornost rovnoměrně oběma stranám a drží se tak zásady neutrality. Mediátor vhodně a věcně shrnuje vyslovené, aby se tak i oba odprostili od emocí a byli schopni racionálně aktuální situaci vyřešit. Mediátor nově navrhuje body, kterými se aktuálně zabývat. Mediátor je v tomto ohledu v emocionálně neutrální úkolové oblasti, když situaci analyzuje, poskytuje oběma orientaci ve vysloveném a objasňuje přehledně další kroky. Mediátor se tak snaží pomoci a dát společníkům odpovědi na možnost další posunu v procesu s tím, že věcného rozhodnutí se nikterak nedotýká.

Účastnice se ujímá slova a navrhuje možnost, že by od svého společníka jeho podíl odkoupila. Účastnice rovněž uvádí, že pro navrhovatele by to bylo aktuálně rychlé řešení a získal by tak vedle potřebných finančních prostředků a i čas na péči o dceru. Účastnice poukazuje na svůj návrh jako na možnost. Navrhovatel tuto možnost jako řešení připouští. V tomto okamžiku se navrhovatel i účastnice nacházejí v rovině emocionálně neutrální úkolové oblasti. Účastnice dává návrh, přichází s efektivním řešením pro danou situaci vedle toho projevuje pochopení. Navrhovatel předložené řešení připouští a potvrzuje tak návrh účastnice jako možný výsledek celého mediačního procesu.

Tabulka 14: Balesova škála - závěr jednání, účastnice

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Mediátor v této fázi používá tabuli, aby zpřehlednil body k projednání. Dotazuje se konkrétně navrhovatele jaké finanční prostředky jsou pro něho nezbytné. Mediátor tak v emocionálně neutrální úkolové oblasti poskytuje oběma společníkům orientaci a žádá o návrh z jejich strany. Mediátor pokládá otázky oběma společníkům nastavené velmi otevřeně a obecně, aby se měli čím vést. Jednání se dále odehrává velmi věcně a účastnice i navrhovatel jsou v emocionálně neutrální úkolové oblasti a jednají o detailech, jak uspořádat vzájemné vztahy. Jedná se tedy vzájemně o žádost o poskytnutí informací a sdělení informací. Oba společníci jsou ve vyrovnané diskuzi a spolupracují spolu v nalézání řešení, které by vyhovovalo oběma.

V rámci projednávání konečného řešení navrhovatel i účastnice jako dva společníci spolu komunikují velmi přátelsky a otevřeně. Účastnice nabízí navrhovateli svoji pomoc, jak zajistit pro něho potřebné kroky, projevuje tak solidaritu. Navrhovatel vyjadřuje svoji

vděčnost a uspokojení. Oba společníci se tak dostávají do pozitivní sociálně emocionální oblasti.

Mediátor do hovoru obou společníků nezasahuje. Pouze věcně navrhuje stanovení termínu pro dohodnutou vzájemnou spolupráci. Závěr celého jednání je v rukách obou společníků a oni sami jsou vzájemně ohleduplní a vstřícní. Jejich komunikace dále pokračuje v pozitivním smyslu. Mediátor vyslovuje poděkování a obdiv, jak oba společníci dokázali jeden s druhým hovořit a dokonce dojít k závěrečné dohodě. Mediátor tak projevuje uspokojení z vývoje mediačního procesu.

Mediátor ze své pozice opakuje vyslovená stanoviska, aby se ujistil, jak zní dohoda stran. V závěru mediačního procesu mediátor konstatuje co si oba společníci vzájemně ujednali. Navrhovatel i účastnice souhlasí a v průběhu svůj souhlas vyjadřují. Mediátor je vůči oběma společníkům v emocionálně neutrální úkolové oblasti a na jím vyslovené informace a konstatování narovnaných vztahů vyžaduje od obou potvrzení.

Navrhovatel i účastnice jsou v závěru jednání spokojeni a uvolněni, že celá věc se vyřešila za vzájemné otevřené spolupráce. Navrhovatel i účastnice jsou tak v pozitivní sociálně emocionální oblasti, když účastnice pomáhá navrhovateli a oba jsou spokojeni se společným závěrem ve věci.

Tabulka 15: Balesova škála - závěr jednání, navrhovatel

pozitivní sociálně emocionální oblast	*pozitivní reakce*	**projevuje solidaritu**, zlepšuje postavení druhých, pomáhá, odměňuje	integrace skupiny
	pozitivní reakce	**projevuje uvolnění napětí**, žertuje, směje se, projevuje uspokojení	snižování napětí
emocionálně neutrální úkolová oblast	*pokusy o odpovědi*	**souhlasí**, projevuje pasivní souhlas, pochopení, přistupuje na názor druhých, podřizuje se	rozhodování
	pokusy o odpovědi	**dává návrh**, směrnici, která druhým ponechává samostatnost	řízení
	pokusy o odpovědi	**projevuje mínění**, hodnotí, analyzuje, vyjadřuje své cítění, své přání	hodnocení
	pokusy o odpovědi	**poskytuje orientaci**, informaci, opakuje, objasňuje, potvrzuje	sdělování informací
	otázky	**žádá o orientaci**, informaci, opakování, potvrzení	sdělování informací
	otázky	**žádá o mínění**, o hodnocení, o analýzu, o vyjádření cítění	hodnocení
	otázky	**žádá o návrh**, směrnici, ptá se na možné způsoby jednání	řízení
negativní sociálně emocionální oblast	*negativní reakce*	**nesouhlasí**, projevuje pasivní rezistenci, projevuje formální nesouhlas, nepomáhá	rozhodování
	negativní reakce	**projevuje napětí**, žádá o pomoc, stahuje se	snižování napětí
	negativní reakce	**projevuje antagonistický vztah**, zhoršuje postavení druhých, brání se nebo se prosazuje	integrace skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.6 **Shrnutí pozorování**

Uvedené mediační jednání je příkladem situace, kde vhodná pomoc ve vedení procesu je zásadním přínosem. Oba společníci nebyly schopni po dobu jednoho roku spolu komunikovat a být jeden vůči druhému otevřený. Každý se nacházel v jiné rovině a navrhovatel se cítil nevyslyšen, když ale účastnice nemohla mít tušení o jeho osobních problémech.

I přes silné emoční projevy obou společníku došlo v závěru k dohodě. Vztah obou se v průběhu mediačního procesu změnil tak, že jsou oba schopni otevřeně hovořit o svých záležitostech a dokonce spolupracovat. Za zásadní bod, který byl tak přínosný pro urovnání konfliktní situace považuji způsob práce mediátora, který se vždy snažil obě strany chápat a podporoval je. Důležité jsou i okamžiky, kdy obě strany měly možnost sdělit svá vyjádření jeden před druhým. Vyslovením a načrtnutím předmětných bodů,

které jsou mezi stranami nevyřešené pomáhá soustředit se na ně a cílit na jejich uspořádání.

Mediátor vhodně a velmi dobře časově použil oddělené jednání. Z mého pohledu tak zabránil situaci, kdy by mohlo dojít k zablokování jednoho ze společníků a mediační proces by tak mohl být ohrožen.

2.5.7 **Metodologie pozorování**

Způsob, jakým jsem prováděla pozorování jsem rozdělila podle procesních fází daného jednání. Nepovažuji zde za vhodné aplikovat dělení dle časových sekcí, když doba trvání jednotlivých fází není podstatným a charakterizujícím měřítkem. Každý proces závisející na vzájemné komunikaci nelze časově dělit nebo dokonce definovat, a tak se soustředím na jednotlivé sekce, které charakterizují dané fáze procesu.

Úvodní část je ze strany mediátora s obsahem potřebného poučení účastníků a v úvodu strany vystupují s přednesem svých tvrzení. Jak je patrné z daného případu, na začátku jsou oba účastníci plni emocí a soustředí se na sebe. Jedná se tedy z pohledu mého pozorování o konstatování jejich požadavků, které jsou patrné i před zahájením samotného jednání.

V průběhu jednání ve věci samé, tedy předmětu sporu dělím funkčně jako samostatnou část oddělené jednání. Tento způsob projednání je specifikem mediačního řízení a sama jej považuji jako velmi přínosnou možnost. Z toho důvodu mu věnuji samostatnou část. Samostatná část je rovněž věnována komunikaci, abych upozornila na to, že v tomto případě komunikace pomohla oběma stranám k uzavření dohody a ukončení sporu.

Závěrem mediačního jednání končí proces dohodou a jak je zřejmé ze záznamu, oba společníci jsou s vyřešením spokojeni a dokonce k sobě našli cestu. Považuji za důležité, že významnou roli hraje právě způsob vedení mediačního řízení, proto správný výkon mediátora může být stranám přínosem.

Závěr

V rámci své diplomové práce jsem se vedle shrnutí teoretických základů výkonu mediace zabývala i konkrétním mediačním jednáním. Mediační proces z podnikového prostřední jsem pozorovala a zkoumala z pohledu nezúčastněného pozorovatele. Mediační jednání týkající se řešení sporu dvou společníků jsem pozorovala strukturovaným pozorováním. Záznam tohoto pozorování jsem prováděla dle kategorií Balesovy škály.

V mediačním procesu má mediátor zásadní pozici. Jak uvádím v teoretické části, rovněž v rámci praktické části se mi potvrdil zásadní význam jeho role a zejména potřeba správného vedení mediačního jednání. Mediátor je v pozici, kdy vede jednání dvou stran, které jsou aktuálně v konfliktu a má možnost vnímat jejich projevy a pomoci účastníkům k ukončení sporu.

V praktické části diplomové práce jsem na základě strukturovaného pozorování zařadila chování každé osoby zúčastněné na jednání podle Balesovy škály do dané kategorie. Tento postup mi umožnil sledovat vývoj a změny v chování jak účastníků, tak mediátora. Došla jsem k závěru, že navrhovatel i účastnice byli na počátku procesu spíše v negativní rovině. Mediátor se v negativní oblasti neobjevil vůbec. Pro práci mediátoru je důležité, aby sám neprojevoval své emoce, a to zejména v negativním smyslu a v každém případě byl i v průběhu konfliktních projevů účastníků vždy v klidu. Ve většině případů je dle mého názoru pro každého účastníka nutné sdělit svůj pohled na věc, a proto jeho součástí mohou být i silné emoce.

V průběhu mediačního jednání byla patrná možnost ukončení daného procesu pro nevyřešení, když obě strany měly odlišný postoj. Mediátor v této situaci správně zhodnotil situaci a navrhl oddělené jednání. Oba účastníci otevřeně hovořili pouze před mediátorem, a ten tak pochopil motivy jejich jednání. Jak je patrné z průběžného pozorování, po tom, co oba účastníci byli v negativní sociálně emocionální oblasti, došlo ke změně právě po odděleném jednání a mediátor jeho aplikací nastavil podmínky pro jiný způsob vývoje daného procesu.

Navrhovatel i účastnice se za pomoci mediátora po společné otevřené komunikaci dostali do pozitivní sociálně emocionální oblasti, a to jim umožnilo dosáhnout společné dohody. Mediátor se nacházel v pozitivní sociálně emocionální oblasti, aby poděkoval nebo podpořil účastníky a v emocionálně neutrální úkolové oblasti, aby poskytoval nebo sděloval informace a zejména procesně vedl mediační jednání.

Mediační jednání je realizováno pro účastníky a principem tohoto procesu je dobrovolnost, tedy účastník má právo kdykoliv daný proces ukončit a nechat tak danou věc mediací nevyřešenou. V rámci mediace mohou nastat i časové odstupy mezi jednotlivými setkáními nebo naopak lze dojít k dohodě již při prvním setkání. Účastnici jsou vždy ti, kteří rozhodují, jak bude mediace pokračovat.

Dobrovolnou účast stran na mediačním procesu považuji zásadní přínos tohoto procesu. Vzhledem k tomu, že účastníci podstupují tento způsob řešení jejich konfliktu dobrovolně, mají tak zájem na výsledku ve věci. Není na místě zde srovnávat výhody oproti soudnímu procesu, ale při mediaci se účastníci mohou domluvit na způsobu narovnání jejich vztahů, který bude oběma vyhovovat. Nejsou vázáni žádným konkrétním návrhem jedné ze stran.

V rámci praktické části je poukázáno na skutečnost, že způsob projevu a vhodné načasování reakce mediátora je zásadní. Vhodné a správné reakce má mediátor, který účastníky poslouchá a vnímá i jejich neverbální projevy. Jak uvádím ve své teoretické části, i z počátku běžná gesta účastníků, mohou být pro mediátora signálem. Mediátor musí přistupovat k účastníkům rovným způsobem a s respektem.

Mediační proces je pro sporné strany příležitostí, jak k sobě nalézt cestu. Může se jednat o situaci, kdy si jsou strany vzdáleny a již samotná komunikace mezi nimi není funkční. Mediátor jako odborník na vedení procesu pomáhá oběma účastníkům tak, aby bylo vše řečeno a bylo možné dosáhnout dohody. Důležitost role mediátora spočívá právě v jeho neutralitě a nepodjatosti. Mediátor sleduje strany tak, aby ve správný okamžik navrhl v procesním smyslu pokračování procesu, které nezpůsobí zintenzivnění konfliktu, a naopak strany budou schopné najít vzájemnou otevřenost a spolupráci. Mediátor pomáhá stranám spolu hovořit a pomáhá i každému zvlášť vyjádřit se a projevit, co chce říci.

V tomto ohledu je důležité i zmínit rizika mediačního procesu. Z mého pohledu je zásadním problémem nedostatečný institucionální dohled a nejednotnost výcviku. Považuji za vhodné, aby mediátor měl velmi dobré komunikační schopnosti. Jako zásadní považuji i znalosti psychologie. Bohužel natolik vysoké požadavky na mediátory kladeny nejsou a obávám se, aby v rámci určitých jednání bylo skutečně dosaženo účelu mediačního procesu. Jako jisté riziko vidím i osobnost samotného mediátora. Pro každého je osobní i procesní cesta určitým způsobem vývojem a pokud se jedná o poskytování výkonu práce mediátora druhým, považuji za zásadní osobní vyspělost a životní vyrovnanost.

Pokud mohu ze svého pohledu předložit určitá doporučení pro zajištění kvalitního výkonu mediace, tak bych uvedla potřebu existence instituce, která bude vykonávat dohled. Z mého pohledu by se mělo jednat o instituci, jejíž vznik by byl založen zákonem a její výkon by byl nezávislý na moci výkonné. Zásadní role takové instituce by byla v poskytování jednotného vzdělávání mediátorům a kontrola výkonu jejich činnosti.

Samozřejmě jako další pozitivní vývoj, který již nastává, spatřuji v rozšiřování výuky mediace na vysokých školách. Zásadní je také dostatečné povědomí veřejnosti, aby měli v tento proces důvěru a sami chtěli své spory v rámci mediace řešit.

Použitá literatura

Doležalová, M., Hájková, Š., Potočková, D., Štandera, J. (2013). *Zákon o mediaci, komentář.* Praha: C.H. Beck.

Svejkovský, J. a kol. (2012). *Zákon o advokacii, komentář.* Praha: C.H. Beck.

Petrov, J., Výtisk, M., Beran, V. (2017). *Občanský zákoník, komentář.* Praha: C.H. Beck.

Nakonečný, M. (2015). *Obecná psychologie.* Praha: Stanislav Juhaňák – Triton.

Holá, L., Hrnčiříková, M. (2017). *Mimosoudní metody řešení sporů.* Praha: Leges.

Bedrnová, E., Nový, Ivan., (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.

Pauknerová, D. a kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada.

Lukášová, R. a Nový I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada.

Malacka, M. a kol. (2016). *Mediace dnes – realita a perspektivy.* Praha: Leges.

Janoušek, J., Hermochová, S., Kollárik, T., Odehnal, J., Oliverius, R., Papica, J.,Severová, M., (1986). *Metody sociální psychologie.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství Praha.

Winterová, A. a kol., (2011). *Civilní právo procesní.* Praha: Linde Praha a.s.

Holá, L. a kol., (2013). *Mediace a možnosti využití v praxi.* Praha: Grada.

Legislativa:

Zákon č. 1/1993 Sb., ze dne 16.12.1992, Ústava České republiky

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

Zákon č. 257/2000 Sb., o probační a mediační službě

Zákon č. 202/2012 Sb., o mediaci

Internetové zdroje:

Kaminskienė, N, Rone, D., Zumente-Steele, U. (2018, 9. - 20.7.). Negotiation and Mediation. Příspěvek byl prezentován na přednášce Cross-border Dispute Resolution training supported by Online Tools. Riga: 2018, [vid. 2018-07-09-20] Dostupné také z: https://mediation.turiba.lv/index.php?id=44

Rone, D. (2016). Erasmus+ Strategic partnership project "Online Study Platform on Mediation". [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: http://mediation.turiba.lv/index.php?id=30

Holá, L. (2015). Praktické aspekty mediace v ČR. [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/prakticke-aspekty-mediace-v-cr

Přílohy

Seznam zkratek

Sb. – sbírka
č. - číslo

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Konflikt 24

Tabulka 1: Balesova škála 42
Tabulka 2: Balesova škála - úvodní část, mediátor 52
Tabulka 3: Balesova škála - úvodní část, navrhovatel a účastnice 53
Tabulka 4: Balesova škála - jednání ve věci samé, navrhovatel 57
Tabulka 5: Balesova škála - jednání ve věci samé, účastnice 59
Tabulka 6: Balesova škála - jednání ve věci samé, mediátor 62
Tabulka 7: Balesova škála - komunikace, účastnice 63
Tabulka 8: Balesova škála - komunikace, navrhovatel 64
Tabulka 9: Balesova škála - komunikace, mediátor 65
Tabulka 10: Balesova škála - oddělené jednání, navrhovatel 67
Tabulka 11: Balesova škála - oddělené jednání, účastnice 69
Tabulka 12: Balesova škála - oddělené jednání, mediátor 70
Tabulka 13: Závěr jednání - mediátor 71
Tabulka 14: Balesova škála - závěr jednání, účastnice 73
Tabulka 15: Balesova škála - závěr jednání, navrhovatel 75