

# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**

Studijní obor: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii, kombinovaná forma studia



## **Jak mediátoři řeší vlastní rodinné konflikty**

Daniela Kuhnová

vedoucí práce: Mgr. Martin Prokeš

**Praha 2014**

# **Prague college of psychosocial studies**

Study program: Social work focused on communication and applied psychotherapy, combined mode of study



## **How mediators solve their family conflicts**

Daniela Kuhnová

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Martin Prokeš

**Praha 2014**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a pouze s využitím literatury, kterou uvádím v seznamu. Současně souhlasím s tím, aby tato práce byla zpřístupněna v knihovně PVŠPS a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne

Daniela Kuhnová

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce Mgr. Martinovi Prokešovi za odborné vedení a podporu při zpracování této bakalářské práce. Mé poděkování patří i paní doktorce Olze Dostálové za její podněty a praktické rady.

## **Anotace:**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na otázku, jakým způsobem přistupují mediátoři k vlastním rodinným konfliktům.

V teoretické části se věnuji charakteristice konfliktů a způsobům jejich řešení, následně popisuji metodu mediace, jednotlivé techniky, které se během ní využívají a roli mediátora v celém procesu.

V praktické části se prostřednictvím výzkumného šetření zabývám tématem, jak přistupují aktivní mediátoři ke svým vlastním rodinným konfliktům a soustředím se na to, jakým způsobem se profese mediace projevuje v jejich vědomém přístupu, emočním prožívání a konkrétním chování, např. volbě strategií a technik.

Výsledná konstatování, která vznikla na základě výzkumného šetření, jsou doplněna ukázkami z kvalitativních dotazníků.

**Klíčová slova:** interpersonální konflikt, styly řešení konfliktu, mediace, mediátor, aktivní naslouchání, neutralita, autenticita

## **Abstract:**

This bachelor thesis focuses on the method how mediators approach their own family conflicts.

Theoretical part is focused on conflicts characteristics and their resolution methods. I also describe mediation method, particular techniques which are used and mediator's role in the whole process.

Practical part addresses the subject how active mediators approach their own family conflicts by using research outcomes. I focus on the way how is the mediation profession reflected in their conscious approach, emotional experience and particular behaviour, e.g. strategy and techniques selection.

Final statement is based on research data accompanied with extracts from qualitative questionnaires.

**Key words:** interpersonal conflict, conflict resolution styles, mediation, mediator, active listening, neutrality, authenticity

## Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1 Vymezení klíčových pojmů.....	10
1.1 Pojem konflikt.....	10
1.2 Pojmy rodina, rodinný konflikt.....	10
1.3 Pojem mediace.....	11
1.4 Pojem mediátor.....	12
2 Konflikt.....	13
2.1 Typy konfliktů.....	13
2.2 Prožívání a chování účastníka interpersonálního konfliktu.....	14
2.3 Styly a strategie řešení konfliktů.....	16
2.4 Faktory ovlivňující řešení konfliktů.....	17
3 Mediace.....	19
3.1 Mediace jako způsob řešení konfliktu.....	19
3.2 Historie mediace.....	21
3.3 Fáze mediace, užívané techniky a přístupy.....	22
3.3.1 Techniky aktivního naslouchání.....	23
3.3.2 Brainstorming a strukturování řešení.....	24
3.3.3 Udržení nestrannosti a neutrality.....	24
3.3.4 Empatické porozumění.....	25
3.3.5 Umění prolomit ledy.....	25
4 Mediátor .....	26
4.1 Role mediátora.....	26
4.2 Prožívání mediátora a sebereflexe.....	27
4.3 Kompetence mediátora.....	28
Shrnutí teoretické části .....	30
PRAKTICKÁ ČÁST .....	31
5 Vlastní výzkumné šetření .....	31
5.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	31
5.2 Výběr výzkumného vzorku.....	32
1 Vymezení klíčových pojmů.....	10

5.3 Metoda sběru dat.....	33
5.4 Metoda zpracování dat.....	34
5.5 Metoda analýzy dat.....	35
6 Výsledky šetření a jejich analýza analýzy.....	36
6.1 Analýza dle jednotlivých témat.....	36
6.2 Analýza dle zdrojů.....	44
6.2.1 Konzistence odpovědí.....	44
6.2.2 Otevřenost a autenticita respondentů.....	45
6.2.3 Segmentace respondentů dle pohlaví.....	46
6.3 Shrnutí analýzy.....	47
6.4 Interpretace.....	48
6.4.1 Vědomý přístup mediátorů k vlastním rodinným konfliktům.....	48
6.4.2 Styly řešení a strategie mediátorů při řešení vlastních rodinných konfliktů....	49
6.4.3 Emoční prožívání mediátorů během vlastních rodinných konfliktů.....	50
6.4.4 Profesní role mediátora a přirozenost.....	52
7 Diskuse.....	55
Závěr.....	58
Seznam literatury.....	59
Internetové zdroje.....	61
Bakalářská práce .....	61
Zákony.....	62
Jiné zdroje.....	62
PŘÍLOHY.....	1
Příloha č. I.....	2
Příloha č. II.....	4
Příloha č. III.....	5



# Úvod

Téma své bakalářské práce jsem zvolila na základě vlastní zkušenosti s metodou mediace. K zájmu o ni mě přivedl zážitek z praxe v neziskové organizaci, kde jsem se zúčastnila případové konference věnované desetiletému chlapci. Případovou konferenci moderovala mediátorka – facilitátorka a v průběhu tří hodin se podařilo probrat většinu problémů, které se kolem malého klienta nahromadily za několik let, vysvětlit postoje rodičů, školy, OSPODU a ošetřující psychiatricky, přivést všechny k vzájemnému naslouchání a konečně vymyslet ke všem probíraným situacím různé alternativy řešení, stanovit, kdo za ty vybrané bude odpovědný, kdy se začnou realizovat, jak bude vzájemná komunikace probíhat nadále. U této případové konference byla využita metoda facilitace, která s mediací úzce souvisí, a já jsem se začala zajímat o možnost vzdělání v mediačních a facilitativních dovednostech. Oslovilo mě, jak dokáže být mediace konstruktivní, pozitivní a jaký má potenciál odlehčit a neutralizovat konflikty.

Před dvěma lety jsem tak absolvovala výcvik v této metodě u AMČR. Již v průběhu výcviku mě napadala otázka, zda nyní dokážu řešit lépe i vlastní konflikty, a toto téma bylo také předmětem několika diskuzí mezi účastníky výcviku a lektorkami. Nyní, s časovým odstupem, si u sebe uvědomuji, že u některých druhů konfliktů ve svém životě skutečně využívám dovednosti, o které mě mediace obohatila, ale pokud jde o konflikty rodinné, zejména partnerské, většinou to neplatí.

Připadalo mi zajímavé zeptat se, jak jsou na tom se svými konflikty lidé, kteří se mediací věnují aktivně jako profesi. Zúžení na oblast rodinných konfliktů jsem zvolila proto, že jde o oblast pro většinu lidí nejcitlivější, dotýkající se nás hluboce a osobně. Uvědomovala jsem si, že za mým zájmem o teorii zvládání konfliktů, mediaci a o zkušenosti ostatních na tomto poli, je potřeba pochopit vlastní reakce v obtížných osobních situacích, snaha je zkultivovat nebo také akceptovat. V tomto smyslu pro mě byl velmi objevný výsledek výzkumného šetření a domnívám se, že větší důraz na téma osobního prožívání mediátorů a jejich postoje k vlastním citlivým konfliktům i k vlastním kompetencím, může být přínosné pro oblast supervize, výcviku i dalšího vzdělávání.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V první se zaměřuji na teorii interpersonálního konfliktu, představení metody mediace a popis profese

mediátora. Druhá část je věnovaná výzkumnému šetření s hlavní výzkumnou otázkou: Jak mediátoři přistupují k vlastním rodinným konfliktům?

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Vymezení klíčových pojmů

V této kapitole vysvětlím základní pojmy, které nejčastěji užívám v celém textu bakalářské práce.

### 1.1 Pojem konflikt

Slovo konflikt má svůj původ v latinském jazyce, kde podstatné jméno „conflictus“ znamená srážku a sloveso „confligere“ vzájemně bojovat, napadat se. Dle Křivohlavého je konflikt vyjádření současného nároku dvou, na opačných stranách stojících zájemců o tu stejnou věc, ochotných o ni bojovat. Jde o střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí (KŘIVOHLAVÝ, 2002) a je vyvolané neslučitelnými, různě významnými cíli (NAKONEČNÝ, 2009).

Konflikty úzce souvisí se vztahy. Funkční vztahy mezi jednotlivými částmi tvoří harmonický a stabilní systém, ale konflikt má potenciál funkční vztahy narušit a vychýlit systém z rovnováhy. Tím iniciuje v systému změny (PLAMÍNEK, 2012). Konflikty tedy mají i pozitivní úlohu, jsou pro vztahy důležité, a pokud se k nim konstruktivně přistoupí, mohou přinášet se změnou i zlepšení. Dlouhodobě neřešené konflikty však mohou přejít do krize.

### 1.2 Pojmy rodina, rodinný konflikt

Matoušek hovoří o rodině jako o skupině lidí, která je v tradičnějším pojetí spojená pokrevně či právním svazkem, ale v širším pojetí se může jako rodina prezentovat i skupina lidí spojená vzájemnou náklonností (MATOUŠEK, 2008). Ve své práci mezi členy rodiny zahrnuji kromě pokrevných příbuzných a manželských partnerů s jejich příbuznými také nesezdané partnery a jejich příbuzné (děti, sourozence, rodiče). V tomto směru jsem se snažila respektovat stále častější jev partnerského soužití bez uzavření

manželství. Rodina je sociální skupina vyznačující se vysokou mírou intimity ve vztazích, citovými vazbami mezi členy a sepletím rolí (ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, 2004). Je to právě rodina, kde většina lidí zažívá nejbližší vztahy, naplňuje své citové potřeby a dovolí si otevřenost a zranitelnost. Vymětal uvádí, že : „Z dosavadních výzkumů nejen rodin, ale obecně mezosobních vztahů, vyplývá, že pro osobní rozvoj a duševní zdraví je podstatné, aby v blízkých vztazích byl lidský jedinec jakéhokoliv věku významnými osobami svého života akceptován při současně jasné (jednoznačné) vzájemné komunikaci“ (VYMĚTAL, 2004, s. 4).

Konflikty v rámci rodiny jsou běžnou součástí života a nelze se jim vyhnout. Příčinou mohou být rozdíly v názorech, hodnotách, potřebách či představách u různých rodinných členů. Ve srovnání s podobnými situacemi odehrávajícími se mimo rodinu se však mohou rodinné konflikty ukázat jako hůře řešitelné. Vzhledem k emočním poutům, která jsou v rodině vytvořena, mohou být vzájemné konflikty pro jejich účastníky více citlivé až zraňující, ohrožující, spojené s různými projekcemi, obavami, zatížené minulými zkušenostmi. Svou negativní roli může sehrávat i vědomí, že konflikt není izolovaný, ale může být dlouhodobý nebo přejít v sérii konfliktů, protože účastníci jsou spolu v častém kontaktu – například ve formě domácího soužití (KŘIVOHLAVÝ, 2002). Irena Sobotková píše o rodinných konfliktech na základě zkušeností s jejich mediací takto: „ *Specifika rodinné mediace spočívají v charakteru rodinných vztahů – v jejich soukromé a důvěrné povaze. Oproti řešení pracovních, obchodních nebo sousedských sporů je zacházení s rodinným konfliktem o mnoho náročnější právě kvůli nutnosti přistupovat k předivu rodinných vztahů citlivě, taktně, a přesto dostatečně otevřeně*“ (cit. dle HOLÉ a kol. , 2013, s. 88).

### 1.3 Pojem mediace

Termín mediace má kořen v latinském slovesu „mediare“, v překladu zprostředkovat (HOLÁ a kol., 2013). Mediací rozumíme takovou formu zvládnutí interpersonálních konfliktů, kdy dvěma či více znesvářeným stranám přichází na pomoc neutrální prostředník – mediátor. V konfliktech přitom hrají významnou roli emoce a vztahy (PLAMÍNEK, 2013). Mediátor provádí účastníky konfliktu mediačním procesem, usměrňuje jednání a pomáhá stranám začít si navzájem naslouchat a hledat společně řešení přijatelné pro všechny. Lenka Holá upozorňuje na rozmanitost v přístupech k mediaci a

jejím definicím a cituje Palla, Starka a Standiferovou z r. 2001, podle nichž se odborná veřejnost shodla na třech základních charakteristikách mediace:

- forma intervence,
- mediátor,
- neovlivňování výsledků mediace (cit. dle HOLÉ, 2011, s. 51).

§ 2 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů, definuje mediaci jako: „*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 konfliktu uzavřením mediační dohody.*“ (zákon o mediaci a o změně některých zákonů, č. 202/2012, § 2)

## 1.4 Pojem mediátor

Účast mediátora a jeho specifický způsob vedení jednání jsou pro metodu mediace zásadní. Mediátor je nezávislý a neutrální odborník na vyjednávání, který aktivně pomáhá účastníkům konfliktu navzájem si naslouchat, porozumět situaci, formulovat potřeby a zájmy a nalézt řešení, které je nejlepší možné pro všechny zúčastněné strany. Mediátor nehodnotí, neřeší ani neradí a nenabízí svůj pohled či možná řešení. Jeho zodpovědnost je řídit proces jednání a rozhodovat o jeho formě. Zodpovědnost za obsah výsledku jednání i za naplnění mediační dohody je plně na straně účastníků (HOLÁ, 2011).

Klíčová podmínka pro roli mediátora je schopnost udržet si nadhled a sebereflexi, být objektivní a vyvážený v přístupu vůči všem zúčastněným. Mediátor musí také být osoba kompetentní, čili musí mít kvalifikaci potřebnou k tomu, aby uspokojil požadavky účastníků mediace (RISKIN, 1997).

V mediaci se obecně rozlišují dva hlavní mediátorské přístupy. Facilitativní mediátor usnadňuje a provází strany tak, aby samy našly řešení své situace, evaluativní mediátor konfliktní situaci hodnotí a nabízí aktivně řešení (RISKIN, 1997). Druhý přístup je častější u mediace prováděné právníky. V této práci se věnuji způsobu mediace s facilitativním přístupem mediátora.

## 2 Konflikt

V druhé kapitole se věnuji konfliktům. Představuji typologii konfliktů, která je v souvislosti s mediací nejpoužívanější, vývojovou křivku konfliktu, popisují prožívání a chování účastníka konfliktu a charakterizují různé strategie řešení i to, co má vliv na jejich výběr. S výjimkou části věnované typologii konfliktů, hovoří tato kapitola o interpersonálních konfliktech, které jsou hlavním předmětem mediace.

### 2.1 Typy konfliktů

Konflikty můžeme rozdělit z různých hledisek, záleží na tom, zda sledujeme jejich formu, mezi kým probíhají, jaké za nimi stojí motivy či jaké mají důsledky. Takto vypadá rozdělení dle sociálního hlediska:

- intrapersonální konflikty jsou vnitřní konflikty jedné osoby (např. konflikty představ či názorů),
- interpersonální konflikty probíhají mezi dvěma lidmi (konflikty postojů, zájmů),
- skupinové konflikty existují uvnitř jedné skupiny lidí,
- meziskupinové probíhají mezi dvěma a více skupinami a zvláštním druhem skupinového konfliktu je konflikt jedince se skupinou (KŘIVOHLAVÝ, 2002).

V praktické části této práce se věnuji interpersonálním konfliktům v rámci rodiny a nejbližších vztahů, kde je mediátor přímým účastníkem a zažívá spor s jedním či s více rodinnými příslušníky nebo blízkými osobami.

V souvislosti s výběrem vhodného způsobu mediační intervence rozděluje Christopher W. Moore konflikty dle následující typologie a vysvětluje přitom jejich zdroj:

- konflikty vztahů – zdrojem jsou silné emoce, nepochopení či stereotypy, nedostatečná komunikace nebo nedorozumění, opakující se negativní chování

- konflikty hodnot – zdrojem jsou rozdílná měřítka pro hodnocení myšlenek či chování, specifické životní hodnoty a cíle, odlišné způsoby života, rozdílná přesvědčení či náboženská vyznání
- konflikty zájmů – zdrojem jsou domnělé nebo skutečné konkurenční zájmy, materiální, procedurální nebo psychologické zájmy (např. vztahové)
- konflikty informací – zdrojem je nedostatek informací, dezinformace, rozdílný pohled na to, co je relevantní, odlišná interpretace dat, rozdíly ve vyhodnocovacích postupech
- strukturální konflikty – zdrojem jsou destruktivní vzorce chování či jednání, nevyvážené nastavení kontroly, vlastnictví či distribuce zdrojů, nerovnováha moci nebo autority, geografické, fyzikální nebo environmentální faktory bránící spolupráci, časová omezení (MOORE, 1996) [vlastní překlad autorky této práce]

Existují i další typologie a hlediska, podle kterých lze konflikty rozdělit, ale záměrně končím tuto část kapitoly modelem, se kterým pracuje metoda mediace. Ne každý konflikt lze navíc zařadit pouze do jednoho typu, v praxi se často vyskytují konflikty smíšené (KŘIVOHLAVÝ, 2002).

## 2.2 Prožívání a chování účastníka interpersonálního konfliktu

Během konfliktu zažívají lidé ve sporu různé emoce, většinou cítí hněv, strach nebo smutek. Často se cítí i pod tlakem, protože druhá strana na ně klade nějaký nárok, případně přichází pocit ohrožení. Čím více jsou si účastníci konfliktu blízcí, tím větší intenzity může konflikt dosahovat (ŠIŠKOVÁ, 2012).

Hlavními znaky interpersonálních konfliktů jsou různé rozpory, které vedou účastníky do vzájemného střetu spojeného s trestáním. Obě strany vnímají protivníka během konfliktu deformovaně a neadekvátně si vykládají jeho chování. Považují jeho postoj k sobě za negativní, postupně zvyšují intenzitu trestání a narůstá i nenávist a agresivita. Vzniká bludný kruh. Základními postupy v konfliktu jsou obrana a útok. Po útoku většinou následuje odvěta a konflikt se stupňuje. Některé konflikty mohou mít za následek i destrukci vztahu – např. rozvod (NAKONEČNÝ, 2009).

Postupné zvyšování intenzity negativních emocí zmiňuje také křivka rozvoje konfliktu, kterou vytvořil Vladimír Labáth. Během jednotlivých fází neřešeného konfliktu

s přibývajícím časem stoupá intenzita negativních emocí a teprve po poslední fázi únavy se tato intenzita začíná snižovat. V čase trvání konfliktu postupně proběhnou tyto fáze:

- příznaky – účastníci pocítují negativní emoce (strach, hněv, úzkost), cítí se nepříjemně, jsou si vědomi problému, ale zatím ho otevřeně neventilují v komunikaci
- otevření konfliktu – rozhněvané strany si navzájem otevřeně vyjádří, co jim vadí (představí své pozice)
- polarizace – každý hájí svou vlastní pozici a je přesvědčený, že má pravdu on, a ne ten druhý. Konflikt se stupňuje, často se dostává daleko od původního předmětu sporu. Dochází k obviňování, napadání, zesměšňování.
- izolace – fáze, která nenastává vždy. Strany spolu přestávají komunikovat, ale konflikt pod povrchem stále doutná a účastníci čekají, kdy si budou moci zasadit ránu (např. uražené kamarádky)
- destrukce – může dojít k fyzickému či psychickému ubližování (rvačka, urážky před kolektivem), materiálnímu poškozování (ničení majetku při sousedském sporu). Agresivita kulminuje.
- únava, deprese – negativní emoce opadají, v této fázi může dojít k psychosomatickým reakcím, depresím, atd. (cit. dle BEDNAŘÍKA, 2001, s.36).

Během výcviku v mediaci jsou mediátoři upozorňováni na to, že skutečné prožívání účastníka konfliktu a to, co slovně deklaruje či jak se chová, může být vedeno rozdílnými motivy. Ani samotný účastník nemusí mít jasný náhled na to, o co mu vlastně ve skutečnosti v konfliktu jde. Je tak potřeba rozlišit jeho pozice a zájmy.

Zájmy vycházejí z hlubokých potřeb jedince, jsou to skutečné, někdy i nevědomé motivy jeho chování. Bývají rozděleny na věcné, procedurální či vztahové (zdaleka nejcitlivější oblast, zahrnuje naše pocity, jak se k nám přistupuje, jak prožíváme vztahy).

Pozice je zaujetí ostrého postoje doprovázené slovním vyhrožováním, kritikou či ultimáty, cílem je získání převahy a dosažení svého nároku. Příkladem pozičního vyjádření v partnerském sporu je prohlášení manželky, kdy kritizuje manžela za pozdní příchody domů, protože „mu vůbec nezáleží na rodině“. Zájmy skryté za takovým pozičním výrokem mohou být různé – potřeba manželky zažívat společný čas s partnerem a dětmi, cítit uspokojení z toho, jak rodina drží pohromadě, být ze strany partnera oceněna za svoji



péči o rodinu nebo také mít více času sama pro sebe (když ji partner doma vystřídá v péči o děti). Pokud je ale druhá strana odkázaná v konfliktu namísto na jasné vyjádření skutečné potřeby pouze na poziční výroky, konflikt se stupňuje a může mít maximálně silové řešení typu Já vyhrávám, ty prohráváš (ŠIŠKOVÁ, 2012).

## 2.3 Styly a strategie řešení konfliktů

Styl řešení konfliktu je vlastně způsob, jakým máme tendenci ke konfliktní situaci přistupovat. Někdo se například pohádá, jiný se stáhne do sebe a bojí se projevit. Strategie jsou konkrétní postupy a taktiky, jakým se náš styl řešení realizuje. Pro ilustraci lze uvést známé rozdělení stylů na soutěžení a spolupráci. Strategií při soutěžení je pak např. osobní kritika či odmítání, pro spolupráci mohou sloužit jako strategie analytické nebo smířlivé poznámky (WILMOT A HOCKEROVÁ, 2004).

Další často uváděné rozdělení stylů řešení konfliktů je model manažerského vůdcovství a konfliktu dle Blakea a Moutona. DeVito ho upravil a okomentoval a jeho dvojrozměrný model, který pracuje na vertikální ose se zájmem o vlastní osobu (malý – velký) a na horizontální ose se zájmem o druhou osobu (malý – velký) nabízí tyto styly řešení se zaměřením na výhru a prohru:

- Soutěžení: já vyhrávám, ty prohráváš. Mé zájmy jsou rozhodující, tvé nejsou důležité. Vyhrávám, když jsou mé potřeby uspokojeny.
- Vyhýbání: já prohrávám, ty prohráváš. Nezájem o vlastní potřeby i potřeby druhého, únik a vyhnutí se konfliktu. Neřešený konflikt narůstá.
- Přizpůsobení se: já prohrávám, ty vyhráváš. Souhlas je jednodušší než nesouhlas, potlačuji své potřeby.
- Kompromis: oba vyhráváme, oba prohráváme. Každý se něčeho vzdá. Konstruktivnější styl řešení, ale nemusí být uspokojivý.
- Spolupráce: já vyhrávám, ty vyhráváš. Vzájemná dohoda naplňuje potřeby obou stran (DEVITO, 2008).

Posledně zmíněný styl řešení, tedy spolupráce, je klíčový pro metodu mediace. Výsledek, se kterým strany odcházejí z mediačního jednání, by měl v maximální možné

míře respektovat jejich potřeby a nikdo by neměl mít pocit prohry. Spolupráce je podmíněna aktivním přístupem obou stran.

A právě aktivita a pasivita jsou důležité prvky pro styly řešení konfliktů. Zatímco vyhýbání a přizpůsobení se charakterizuje pasivní přístup účastníka, pro soupeření, kompromis a spolupráci je naopak typický aktivní přístup. S aktivitou a pasivitou částečně pracuje i Jiří Plamínek, když uvádí následující rozdělení způsobů, jak zvládat konflikty. Rozhodujícím hlediskem je to, zda účastníci konfliktů kontrolují průběh řešení a výsledek řešení:

- delegace, pasivita: účastníci nekontrolují ani proces řešení ani výsledek řešení
- náhoda, násilí: účastníci kontrolují proces řešení, ale nikoliv výsledek
- mediace, facilitace: účastníci nekontrolují proces řešení, ale kontrolují výsledek
- vyjednávání, projednávání: účastníci aktivně řeší a kontrolují jak proces, tak výsledek (PLAMÍNEK, 2012)

Zatím zde byly ohledně řešení konfliktů zmíněny pozitivní role spolupráce a aktivity. To potvrzuje i Jaro Křivohlavý, když popisuje rozdíl mezi nepodmíněnými a podmíněnými strategiemi řešení konfliktů. Při užívání podmíněné strategie bere účastník konfliktu v potaz volbu partnera, u nepodmíněné nikoliv. Z různých pokusů vyplynulo, že podmíněné strategie na rozdíl od nepodmíněných mají významný potenciál ovlivnit konflikt směrem ke spolupráci a dohodě (KŘIVOHLAVÝ, 2002). Hlavním cílem mediátora během mediačního procesu je přimět obě strany k vzájemnému naslouchání a dosáhnout u nich porozumění druhé straně a pochopení jejich motivů. Z toho pak vychází následující spolupráce účastníků mediace, a právě proto může závěrečná mediační dohoda přinášet nejlepší možné řešení pro obě strany zároveň.

## 2.4 Faktory ovlivňující řešení konfliktů

Faktorů ovlivňujících, jaký styl a způsob řešení konfliktu nakonec jedinec zvolí, je celá řada. Největší vliv se přisuzuje dvěma faktorům – situaci a okolnostem aktuálního konfliktu (co je jeho příčinou, jak je pro účastníka předmět konfliktu důležitý, jaký je vzájemný vztah protistran, v jaké kultuře konflikt probíhá) a osobnosti účastníka

(temperament, extraverte, introverze, osobnostní rysy, věk, pohlaví, sociální zkušenost, dovednosti při řešení konfliktů).

Někteří autoři akcentují vliv kultury a pohlaví (DEVITO, 2008), Eliška Horská ve své bakalářské práci na téma rodových rozdílů v přístupu k řešení konfliktů uvádí jako jeden z faktorů i citovou vazbu nebo mezigenerační přenos způsobů řešení konfliktů mezi rodiči a dětmi (HORSKÁ, 2011).

Jaro Křivohlavý představuje výsledky experimentů, které se zabývaly vlivem vzájemné pozice obou stran v konfliktu na volbu řešení ( pozice Ovládnutí partnerova osudu, Pán a kmán nebo Ovládnutí partnerova chování). Zmiňuje také roli věku, pohlaví nebo psychicky abnormálních rysů. Opět na výsledcích experimentů demonstruje vliv autoritářské osobnosti, důvěry, etické flexibility či machiavelismu na kooperativní způsob řešení problému (KŘIVOHLAVÝ, 2002).

Jiří Plamínek uvádí, že : „*Chování lidí v konfliktech nemá pouze vnější příčiny související s podmínkami, ve kterých lidé žijí a pracují, a potřebami a zájmy, které jsou vnější situací vyvolávány. Poměrně často bývá ještě vlivnějším vnitřní svět lidí, jejich osobní vlastnosti (tedy jací lidé jsou, schopnosti, co znají a co umí) a postoje (po čem touží a čemu věří)*“ (PLAMÍNEK, 2012, s. 88). Tyto vnitřní vlivy dále podrobněji rozděluje na:

- instinkty a archetypy (vnitřní vzorce sdílené všemi, používané ve chvíli akutního ohrožení a krize)
- motivační preference (vnitřní vzorce sdílené určitým typem lidí dle toho, zda preferují v systému užitečnost, efektivitu, stabilitu nebo dynamiku, užívané při velké zátěži, u dezorientace a nejistoty)
- nevědomě naučené interaktivní preference (lidé typu principiální, kompetitivní, kooperativní či univerzální vyjednávači, preference se uplatňují při standardní zátěži)
- vědomě naučené jednacích dovedností (vznikají u profesionálů využívajících pravidelně vyjednávací metody, užívané v bezpečných situacích) (PLAMÍNEK, 2012)

## 3 Mediace

V následující kapitole je nejprve podrobněji popsán způsob řešení, který metoda mediace nabízí, a specifika, na jakých je metoda založena. Stručně zmíním také historii tohoto alternativního způsobu řešení konfliktu. Na to navazuje část, která rozebírá jednotlivé fáze mediačního procesu a techniky a principy, které se během nich používají. Větší prostor věnuji hned na začátku aktivnímu naslouchání, jehož správné používání je pro úspěšnost mediace klíčové.

### 3.1 Mediace jako způsob řešení konfliktu

Mediace řeší konflikt prostřednictvím komunikace. Wilmot a Hockerová uvádí: *„Komunikační chování často vytváří konflikt. Komunikační chování odráží konflikt. Komunikace je prostředkem konstruktivního nebo destruktivního zvládnutí konfliktu“* (WILMOT A HOCKEROVÁ, 2004, s. 70). Obě strany většinou přicházejí k mediátorovi s tím, že se navzájem nejsou schopny uslyšet. V situaci, která nutně vyžaduje změnu, zastávají své pozice, nerozumí potřebám druhé strany a vidí pouze ten způsob řešení, který uspokojí jejich požadavky. Mediátor má za úkol přivést takové účastníky konfliktu k tomu, aby se pochopili navzájem a aktivně a společně našli řešení své situace, které bude přijatelné a uspokojující pro ně pro oba. Způsob, jak mediátor dosáhne tohoto cíle, je následující. Nejdříve on sám získá informace o celé situaci, a to od obou stran. Poté pracuje s emocemi účastníků tak, aby snížil jejich intenzitu a zklidnil atmosféru. Když jsou jednotlivé strany schopné naslouchat si navzájem, mediátor identifikuje za pozicemi jejich skutečné zájmy, pojmenuje je a snaží se v nich nalézt průnik společný pro obě strany. Z něj pak vzniká předmět jednání neboli společný cíl, se kterým se účastníci identifikují a pro který pak hledají vyhovující řešení. Soupeření se mění na spolupráci. Mediátor proces hledání iniciuje, strukturuje a usměrňuje, aniž by sám přinášel konkrétní návrhy. Výsledné řešení je tedy plně vytvořené samotnými účastníky a oni sami mají také zodpovědnost za jeho naplnění. Respekt k účastníkům mediace, k jejich emocím i ke způsobu řešení je důležitý princip, který má mediační metoda spojená s přístupem ke klientům v psychoterapii.

Mediace se ale nezaměřuje pouze na vyřešení konfliktu, konečným cílem je stejně tak spokojenost účastníka mediace. Tě je dosaženo mimo jiné prostřednictvím mobilizace sil a schopností klientů, zkulturním vzájemného vztahu, lepšího pochopení situace a zájmů nebo poskytnutím modelu řešení konfliktů do budoucna (HOLÁ, 2011).

Taťjana Šišková o této metodě píše: „*Mediace je neformální proces mimosoudního řešení konfliktů, a proto může probíhat, kdykoli strany potřebují. Má svá pravidla a strukturu. ... O výsledku sporu rozhodují samotní účastníci mediačního procesu, mediátor odpovídá za efektivní vedení procesu. Cílem mediace je jasně formulovaná, srozumitelná a uskutečnitelná dohoda*“ (ŠIŠKOVÁ, 2012).

Metoda mediace se aplikuje v různých oblastech:

- rodinná a partnerská mediace,
- peer mediace,
- obchodní mediace,
- mediace v pracovněprávních sporech,
- interetnická mediace,
- komunitní mediace,
- environmentální mediace,
- mediace v politice a diplomacii (HOLÁ, 2011).

Nejčastější model mediace z hlediska počtu účastníků je trojice – dva účastníci (klienti) a jeden mediátor. Je ale možný i vyšší počet klientů než dva během jedné mediace (např. v případě větších rodinných konfliktů). Stejně tak mediátoři mohou proces mediace vést ve dvojici, takový způsob nazýváme komediace.

Mediace je vhodná téměř pro všechny typy klientů, hlavním předpokladem je schopnost alespoň minimálně spolu komunikovat, předávat si informace a dobrovolně souhlasit s účastí na mediaci. Dobrovolnost je důležitá podmínka, protože znamená, že klient má zájem se dohodnout, je motivovaný. Tato metoda naopak není vhodná v případech, kdy jde o základní občanská a ústavní práva, jedna ze stran užívá hrozby nebo fyzické násilí či vykazuje patologické rysy, u upřednostnění řešení sporu autoritou.

Důležitým principem mediace je také důvěrnost, podobně jako u psychoterapie. Mediátor dodržuje zásadu mlčenlivosti a předem o ní ujistí obě strany, aby navodil pocit bezpečí a umožnil co nejotevřenější sdělování informací.

## 3.2 Historie mediace

Moderní mediace se začala rozvíjet ve Spojených státech amerických a Kanadě, kde se jako metoda řešení konfliktů začala uplatňovat přibližně před čtyřiceti lety. V USA počátky využívání mediace souvisí s vlnou zákonů přijatých v 60. letech 20. století (zákon o ochraně před rasovou diskriminací, zákony v oblasti ochrany zaměstnanců v pracovněprávních vztazích atd.), které rozšířily občanská práva a jejich ochranu (HOLÁ, 2011). S postupným nárůstem žalob vznikla potřeba alternativního řešení sporů. Mediace prošla nejdříve fází testování a experimentů, po zjištění úspěšnosti začala být zaváděna v praxi. V současné době se mediace ve Spojených státech využívá v 60–70 % pracovních, obchodních, rodinných nebo komunitních sporů, přičemž přibližně dvě třetiny končí uzavřením výsledné dohody (RISKIN, 1997). Ze Spojených států amerických a Kanady se mediace rozšířila i do dalších, především západoevropských zemí, jako např. Francie či Velké Británie. V České republice se mediace začíná rozvíjet v počátcích 90. let 20. století. Přichází k nám dva hlavní proudy – první z USA a druhý ze západní Evropy. Mediáci v České republice šíří poradenská a vzdělávací organizace „Centrum dohody“ založená roku 1991 a zabývající se řešením konfliktů a vyjednáváním (Holá, 2003). V roce 2000 vzniká v ČR „Asociace mediátorů“, která poskytuje mediační služby, vzdělává profesionální i dobrovolné mediátory, šíří osvětu ohledně mediace, podílí se na přípravě legislativy, spolupracuje s různými organizacemi a institucemi v České republice i v zahraničí. V roce 2012 vzniká Zákon č. 202/2012 Sb. O mediaci, který vymezuje základní pojmy vyskytující se v mediaci, průběh mediace, povinnosti mediátora a popisuje podmínky pro získání oprávnění vykonávat toto povolání pod záštitou Ministerstva spravedlnosti.

## 3.3 Fáze mediace, užívané techniky a přístupy

Proces mediace se dělí do pěti fází a během nich využívá různé techniky a postupy:

- Nultá fáze – získání klienta pro mediaci, domluva termínu jednání.
- První fáze – úvodní slovo (charakteristika procesu, objasnění role mediátora, vyjednání pravidel).
- Druhá fáze – mediátor naslouchá sporným stranám (jde o shromáždění informací, porozumění tomu, jak strany situaci vidí, co je spojuje, co potřebují – pronikání

přes pozice k zájmům stran). V této fázi, která trvá většinou velmi dlouho, užívá mediátor techniky aktivního naslouchání (parafrázování, neutralizace, shrnování, zrcadlení, povzbuzování, objasňování), kterou přivede obě strany k tomu, aby se navzájem uslyšely a byly schopné se do sebe vcítit. Teprve potom je možný přechod do další fáze.

- Třetí fáze – sporné strany naslouchají jedna druhé (mediátor pomáhá stranám vzájemně se pochopit, podporuje jejich vzájemné naslouchání, oceňuje, shrnuje informace, pozitivně rámuje danou situaci a vyzdvihuje, co mají obě strany společné).
- Čtvrtá fáze – hledání možných řešení (brainstorming, stanovení kritérií pro výběr řešení).
- Pátá fáze – dosažení dohody (mediátor pomáhá stranám dospět k výběru oboustranně přijatelných řešení, formulují se jednotlivé body dohody a pojistky – co, kdo, kdy, kde, co se stane, když). Většinou se sepisuje mediační dohoda (ŠIŠKOVÁ, 2012).

V dalších kapitolách podrobně rozvedu jednotlivé techniky, které mediátor používá během celého procesu. Mým cílem je nejen samotný popis technik a postupů, ale i charakteristika vnitřního naladění a přístupu mediátora během jeho práce, protože jde o nedílnou součást mediační metody.

### 3.3.1 Techniky aktivního naslouchání

Technikami aktivního naslouchání nazýváme postupy, které mediátorovi v kontaktu s klienty pomáhají naladit se na jejich sdělení a porozumět obsahu sdělovaného (HOLÁ, 2011). J. DeVito definuje aktivní naslouchání jako naslouchání, které nám pomáhá ověřovat, zda jsme pochopili obsah a význam toho, co mluvčí řekl. Během tohoto procesu dáváme mluvčímu najevo respekt a přijetí (DEVITO, 2008).

Význam naslouchání, empatie a přijetí objevil pro psychoterapii Carl Rogers. Pro klienta, který má více zdrojů pro řešení své situace, než obvykle předpokládáme, má větší význam terapeut průvodce než terapeut expert. Klíčové je poskytnutí podpory a na to je potřeba, aby se terapeut dokázal do svého klienta vcítit a pochopil ho, porozuměl jeho motivacím (cit. dle ŠIFFELOVÉ, 2010). Přestože mediátor není psychoterapeut a svým

klientům neprovádí terapii, některé jeho postupy vycházejí z rogersovského modelu terapie zaměřené na člověka, protože konflikt může být úspěšně vyřešen pouze s podmínkou změny postojů obou stran. Motschnig a Nykl uvádějí v souvislosti s tendencí každého člověka bránit své sebepojetí a reagovat na kritiku odmítavě: „Aktivní naslouchání působí úplně jinak. Nevede k útoku na obraz, který jsme si o sobě vytvořili, a proto tento obraz nemusíme bránit. Mnohem spíše vede k tomu, že toto sebepojetí zkoumáme a můžeme si svobodně klást otázky, abychom sami mohli zjistit, nakolik je realistické. Pak dokážeme provést změny, které se nám jeví jako nezbytné“ (MOTSCHNIG A NYKL, 2011, s. 43).

Aktivní naslouchání motivuje účastníky mediace ke komunikaci – k vyjádření pocitů a myšlenek, k detailnímu popisu problémů či k vysvětlování (ŠIŠKOVÁ, 2012).

Konkrétní techniky aktivního naslouchání:

- Povzbuzení – technika posilující úspěšné chování klienta, dodává odvalu a sebedůvěru. Používá se především na začátku rozhovoru (kde jsou klienti více nejistí). Mediátorovi otevírá povzbuzování cestu k informacím.
- Objasnění – technika, která formou otevřených otázek (např. Koho ještě máte na mysli?) pomáhá mediátorovi porozumět získaným informacím a doplnit si detaily. Stejný efekt má technika na protistranu i samotného klienta, který právě hovoří a může si uvědomit nové okolnosti.
- Parafrázování – technika sloužící k ověření získaných informací. Mediátor vlastními slovy zopakuje, jak pochopil význam sdělení. Je důležité užívat neutrální jazyk a parafrázovat sdělení přijatelně pro obě strany.
- Zrcadlení – účelem této techniky je demonstrovat, že mediátor zná a akceptuje klientovy pocity, a zároveň zrcadlení slouží ke snížení intenzity emocí. Pokud mediátor emoce pojmenuje (Teď cítíte hněv, je to tak?), snižuje se napětí.
- Shrnutí – technika, která zakončuje jednu fázi jednání a umožňuje přechod do další. Mediátor zopakuje klíčové body a popíše pokrok, kterého klienti dosáhli.
- Ocenění – technika, která podporuje klienty v nastavení ke spolupráci. Mediátor vyváženě oceňuje obě strany zároveň za společnou pozitivní věc, jako jsou např. vstřícnost nebo nový pohled.
- Přerámování – technika, která pomáhá najít skryté potřeby, obavy nebo naděje. Jde o přeformulování stížnosti či pozice na zájem, mediátor intuitivně odhaduje, co se



za výroky skrývá. Přerámování pracuje s neutrálním jazykem a pozitivními cíli (HOLÁ, 2011).

Tatjana Šišková o metodě aktivního naslouchání píše: „*Mediátor dává najevo, že vyřčené si zaslouží být vyslyšeno, pochopeno a respektováno*“ (ŠIŠKOVÁ, 2012). Svým přístupem mediátor zároveň slouží pro obě strany jako vzor. Během výcviku jsem cvičně mediovala situaci odcizených manželů, kde manželka vyčítala svému muži pasivitu a postrádala z jeho strany podporu a pomoc. Po skočení mediace žena představující manželku v rámci zpětné vazby uvedla, jak ji ovlivnila technika aktivního naslouchání. Poté, co mediátorka komunikovala delší dobu s jejím manželem respektujícím a přijímacím způsobem, zaznamenala u sebe žena změnu pohledu na svého muže. Napadlo ji, že pokud ho může mediátorka respektovat a chápat, tak na tom, co manžel říká, nejspíš něco je. Jeho vyjádření, která předtím odmítala, uviděla v jiném světle.

### 3.3.2 Brainstorming a strukturování řešení

Brainstorming je technika užívaná v menších skupinách pro hledání řešení problému. Účastníci brainstormingu svobodně sdělují všechny své nápady a navzájem se inspirují. Atmosféra během této metody je podporující, nekritizuje se, nehodnotí a neodmítá (MATOUŠEK, 2008). Během mediace používá mediátor tuto metodu poté, co po vzájemné dohodě stanovil společný předmět jednání, a klienti v rámci brainstormingu navrhnou všechna řešení, která je napadnou. Aktivně se tak podílejí na řešení své situace. Mediátor pak nápady rozdělí do skupin dle různých klíčů, třídí je dle přijatelnosti pro oba klienty a pomáhá stranám dopracovat se k nejvýhodnějšímu společnému řešení. Vybraná řešení se strukturují do konkrétních kroků, mediátor se doptává na to, kdo, kdy či jak bude kroky naplňovat. Předjímá různé varianty vývoje situace a nechává tak strany promýšlet pojistky (otázka: Co bude, když...?). Mediátor po celou dobu pracuje s flipchartovou tabulí a přehledně zaznamenává jednotlivé příspěvky stran (ŠTÖHROVÁ A ŠIŠKOVÁ, 2012).

### 3.3.3 Udržení nestrannosti a neutrality

Mediátor po dobu celého mediačního řízení udržuje princip nestrannosti a neutrality. Tyto principy se odrážejí v jeho slovním projevu (neutrální jazyk) i v jeho neverbální komunikaci (oční kontakt udržuje s oběma stranami, nesedí více obrácený k jednomu

z klientů, nepřikyvuje tvrzení právě hovořícího účastníka mediace). Také způsob, jak řídí celý proces, odpovídá těmto principům. Je potřeba hlídat čas, po který jednotlivé strany hovoří a věnovat každému zhruba stejný prostor, chválit a povzbuzovat je potřeba obě strany současně za společné věci (STÖHROVÁ A ŠIŠKOVÁ, 2012).

Potřeba neutrality a nestrannosti také staví v celém mediačním procesu jasné hranice projevům empatie či pochopení, které může mediátor jednotlivému klientovi dát najevo. Nelze přitakávat žádnému výroku jedné strany, který by mohl vyznívat v neprospěch druhé strany. Pro tyto situace slouží technika přerámování.

Neutralitu a nestrannost je náročné udržet po celou dobu, mediátor může mít např. tendenci odsoudit jednoho z účastníků kvůli morálnímu hledisku (HOLÁ, 2003).

### 3.3.4 Empatické porozumění

*„Empatické porozumění je schopnost mediátora vcítit se do prožívání klientů, opustit svůj vztažný systém a snažit se porozumět situacím i vnitřním procesům klienta“* (HOLÁ, 2013, s. 142). Empatie je považována za jeden z faktorů prosociálního chování. Pokud se dokážeme vcítit do prožívání druhého člověka, můžeme lépe porozumět jeho situaci a můžeme mu pomoci. Empatický člověk je tedy schopen prožívat podobné stavy jako jedinec, do kterého se vciťuje, a to včetně fyzických reakcí (VÝROST A SLAMĚNÍK, 2008). Lenka Holá zároveň upozorňuje, že: *„Empatické porozumění není ... ztotožněním se s klientem. Mediátor si zachovává profesionální odstup, čímž vytváří kapacitu pro pomoc klientům“* (HOLÁ, 2011).

### 3.3.5 Umění prolomit ledy

Technika, která pomáhá uvolnit bariéry mezi stranami. Mediátor na základě již získaných informací pokládá otázku směřující do období, kdy strany nebyly ve sporu, nebo se ptá na záležitost, která má pro oba klienty pozitivní význam (např. děti u mediace rozvodových kauz). Cílem je bližší spojení stran a probuzení příjemných emocí. Tak se může jednání lépe a rychleji posunout k dohodě (ŠIŠKOVÁ, 2010).

## 4 Mediátor

Tato kapitola pojednává o profesi mediátora. Jde zejména o doplnění toho, co již bylo uvedeno dříve. Nejprve se zabývám rolí, kterou mediátor „hraje“ v rámci své profese, dále se pokouším postihnout aspekty jeho prožívání během mediačního procesu (včetně možného rozporu mezi autentickým prožitkem a profesionálním chováním) a závěr věnuji tématu kompetencí mediátora.

### 4.1 Role mediátora

O některých aspektech role mediátora, o jeho úkolech během mediačního procesu či o jeho dovednostech, jsem již psala v předchozích kapitolách. Nyní bych ráda zmínila postavení mediátora vůči klientům v rámci jeho profesní role.

Milan Nakonečný vysvětluje pojem role takto: „...vyjadřuje očekávání, které na jedince klade jeho sociální okolí z hlediska určité situace a z hlediska jeho základních charakteristik....“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 123)

Ze systemického hlediska je mediátor nezbytný prvek pro vznik mediačního systému, bez něj není mediace možná. Komunikace je narušená konfliktem a příchod mediátora do systému je nadějí na konstruktivní řešení (HOLÁ, 2011). Rolí facilitujícího mediátora je rozšířit a vyjasnit komunikaci mezi jednotlivými stranami a dopomoci jim tak k rozhodnutí, jak postupovat dál (RISKIN, 1997).

S nadějí, kterou role mediátora v mediačním procesu vzbuzuje, se však může pojít řada mylných představ či nerealistických očekávání ze strany klientů. Tatjana Šišková zmiňuje např. vnímání mediátora jako garanta spravedlnosti. Ve skutečnosti se jako prostředník pohybuje v prostoru mezi řešeními, která obě strany považují za spravedlivá, a řešením, které je v dané situaci možné. To nakonec pomáhá dojednat. Stejně tak si mohou klienti mediátora spojovat s představou vysoké objektivity a racionality a stavět si ho jako neomylného profesionála na piedestal. Této iluzi, že je „nad věcí“, může propadnout i samotný mediátor, navzdory tomu, že absolutní neutralita či objektivita neexistuje a všichni máme tendenci věci posuzovat (ŠIŠKOVÁ, 2012).

V předchozím textu práce jsem popisovala empatický a respektující přístup, který mediátor během mediace používá. Zmiňovala jsem rogersovskou terapii zaměřenou na člověka a efekt přijímacího postoje na zúčastněné strany<sup>1</sup>. Důležitou součástí Rogersova přístupu byla i autenticita terapeuta během terapeutického procesu. Mediátor sice využívá techniky aktivního naslouchání a empatický přístup, ale zároveň si vzhledem ke své neutralitě nemůže dovolit být autentický a jeho vnější projevy i způsob komunikace s klienty jsou úzce svázány s jeho profesní rolí (mnohem víc než např. u psychologů nebo sociálních pracovníků). V tomto smyslu klade profesní role na mediátora poměrně vysoké nároky. Logicky tak musí někdy vznikat rozpor mezi jeho chováním či vystupováním v mediaci a skutečným vnitřním prožíváním. A právě o různých aspektech prožívání mediátora během výkonu profese pojednává další část kapitoly.

## 4.2 Prožívání mediátora a sebereflexe

Důležitá úloha emocí v mediačním procesu a způsob práce s emocemi klientů jsou častými tématy v české odborné literatuře o mediaci. Pro emoce a prožívání samotného mediátora včetně návodu, jak se svým vnitřním světem pracovat, je vyhrazen prostor spíše na odborných výcvicích, workshopech či na supervizi. V literatuře je v souvislosti s profesí mediátora téměř vždy zmiňována podmínka určitého stupně sebepoznání a schopnost sebereflexe. Vladimír Labáth se v této souvislosti zamýšlí nad možnou nevědomou motivací, která může stát již u samotného rozhodnutí vykonávat tuto pomáhající profesi: „*Jak mně, mediátorovi, imponuje, že má slova jsou respektována? Do jaké míry mě těší, že jsem centrem pozornosti vždy, když něco konfliktním stranám říkám?*“ (cit. dle HOLÉ a kol., 2013, s. 27).

V zahraniční literatuře, článcích a na profesních webech je téma emočního prožívání mediátorů zmiňováno častěji (např. i formou videopříspěvků). Elizabeth Bader, americká mediátorka, která se ve své publikační a lektorské činnosti věnuje reflexi psychologických procesů v rámci mediace, zmiňuje v souvislosti s mediátorovým self a identitou tyto potenciální problémy, které mohou ovlivnit jeho profesionální přístup k mediaci:

- Téma konfliktu zrcadlí mediátorovi jeho vlastní podobný konflikt a osobně ho zasahuje.

---

<sup>1</sup> Více v kapitole 3.3.1 Techniky aktivního naslouchání

- Mediátor si projektuje do účastníků mediace osoby, ke kterým má nějakou formu vztahu, a je ohrožena jeho neutralita.
- Mediátor podlehl grandióznímu ideálnímu profesionálnímu egu a vidí sám sebe jako nesobeckého pomocníka.
- Mediátor nemá zpracovanou vlastní agresi a má sklony devalvovat ji u svých klientů, nedopřávat jí sluchu, případně si na klienty promítá své vlastní agresivní sklony a není si toho vědom.

Všem těmto rizikům lze předcházet tím, že mediátor je otevřený psychologickému přístupu k sobě sama, vědomě se sebou pracuje, respektuje své hranice, je k sobě laskavý a přijímá své slabosti a limity. Během mediačního procesu se soustředí na princip „tady a teď“ a průběžně v duchu kontroluje, zda je v procesu přítomen jako prostředník, nebo převážilo hodnotící stanovisko (BADER, 2010) [vlastní překlad autorky této práce].

Výkon mediace však může pro mediátora a jeho seberozvoj znamenat i obohacení. Kenneth Clone, mediátor, arbitr, vyjednaváč a kouč, ve svém interview „Self-Reflecting as a Mediator“, které poskytl serveru Mediate.com, hovoří o různých oblastech vzhledu a schopnostech, které mu výkon mediace přinesl: *„Na nejjednodušší úrovni odhalíte skrze smutek, pocity viny či strachu trhliny ve vlastní osobnosti. ... Na další úrovni se s nimi učíte zacházet při řešení konfliktů. Zjistíte, že neexistuje jedna univerzální správná cesta k řešení podobných problémů, ale naučíte sami sebe používat jako nástroj a víte lépe, jak se sebou zacházet. ... Na nejvyšší úrovni s rozvojem profesních zkušeností přichází otevření mysli, rozvoj intuice, vnímavost, citlivost ke konfliktům ostatních a bezprostřednost“* (CLONE, 2010, s. , video) [vlastní překlad autorky této práce].

Podobně jako jiné pomáhající profese může mediátor pro práci s vlastním prožíváním využívat individuální či skupinovou supervizi, sdílení s kolegy, případně využít nabídku vzdělávání pro mediační odborníky zaměřenou na práci s vlastními emocemi a seberozvoj.

### 4.3 Kompetence mediátora

Pojem kompetence v této kapitole užívám ve smyslu schopnosti zvládat výkon mediační profese, mít k tomu patřičnou kvalifikaci, vědomosti i osobnostní předpoklady. V literatuře existují různá hlediska, jak posuzovat kompetence mediátora. Lenka Holá řadí

mezi kompetence mediátora kvalifikaci, vzdělání, odborné znalosti a osobnostní předpoklady (HOLÁ, 2011).

§ 16 zákona č. 202/2012 Sb., o mediaci a o změně některých zákonů, požaduje pro zařazení do seznamu zapsaných mediátorů jako podmínku vysokoškolské vzdělání minimálně magisterského typu a složení zkoušek, které sestávají z teoretické části a praktické ukázky vedení mediace. Zákon dále výslovně zmiňuje nutnost celoživotního vzdělávání mediátorů.

Tatjana Šišková o výkonu mediace píše: „*Mediátor není jen právníkem, psychologem, sociologem či sociálním pracovníkem, kteří mají každý své specifické poslání a aktivity. Mediátor využívá pouze určité dovednosti z každé profese, a proto je mediace oborem interdisciplinárním, jeho metoda je přesně definována a příprava mediátora vyžaduje speciální vzdělání a praxi*“ (ŠIŠKOVÁ, 2012, s. 41).

V souladu s vnímáním mediace jako interdisciplinárního oboru má vzdělávání mediátorů nastavené např. Asociace mediátorů České republiky (dále AMČR)<sup>2</sup>. Jedná se o dvojstupňový systém zahrnující výcvik v rozsahu 100 hodin a akreditaci formou zkoušky, jejímž podkladem je videonahrávka vlastní cvičné mediace. Účastníci se na výcviku seznamují s některými tématy z komunikace, teorie konfliktu, psychologie a vyjednávání. Probírají podrobnou mediační metodiku a mají také možnost hovořit s právníkem věnujícím se problematice mediace. Vše probíhá interaktivní formou, zařazeno je hodně praktických nácviků a také testy sloužící k sebepoznání v různých oblastech. Výcvikem v mediaci procházejí např. sociální pracovníci, psychoterapeuti či právníci, aby si rozšířili vzdělání a profesní pole působnosti.

Kromě AMČR se vzdělávání mediátorů věnuje např. Česká advokátní komora (ČAK), a organizace Conflict Management International (CMI). Od roku 2012 vzdělává mediátory i Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci (HOLÁ, 2013). Vedle výcviků jsou součástí nabídky vzdělávání také různé workshopy, semináře, přípravné kurzy na zkoušky pro zapsané mediátory, školení a supervize.

---

<sup>2</sup> Více o této organizaci v kapitole 3.2 Historie mediace

## Shrnutí teoretické části:

Při výkonu mediace je mediátor ve velmi častém kontaktu s konflikty jiných lidí. Jeho role v řešení těchto konfliktů je zásadní a nezastupitelná. To, zda mediátor svou profesi vykonává dobře, závisí kromě jeho teoretických znalostí a praktických zkušeností také na jeho schopnosti sebereflexe a stupni sebepoznání. Do těchto oblastí spadá i přístup mediátora k vlastním interpersonálním konfliktům, zejména s blízkými lidmi. Jde o aspekt, který se zpětně může odrážet v jeho práci s klienty.

Ve výzkumném šetření jsem se pokusila zmapovat, jak mediátoři přistupují k vlastním rodinným konfliktům a nastínit možné další směry, kterými by se mohl ubírat výzkum v této oblasti.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 Vlastní výzkumné šetření

První kapitola empirické části na téma „Jak mediátoři přistupují ke svým vlastním rodinným konfliktům“ představuje cíl výzkumu, hlavní a dílčí výzkumné otázky. Dále popisují způsob výběru respondentů a metodu, jakou jsem sbírala data. Nakonec se zabývám metodou použitou na zpracování získaných dat.

### 5.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem mého výzkumu bylo zjistit, jak mediátoři přistupují ke svým vlastním rodinným konfliktům. Zajímalo mě, zda fakt, že jsou odborníky na řešení sporů jiných lidí, je nějak patrný při řešení vlastních citlivých konfliktních situací s jejich blízkými. Jak uvádím v teoretické části práce, profesionální dovednosti při řešení osobních konfliktů sehrávají svou roli, nicméně míra tlaku během konfliktu je také podstatná (PLAMÍNEK, 2012)<sup>3</sup>. Domnívám se, že některé poznatky z tohoto šetření mohou být do budoucna inspirací pro rozsáhlejší a hlubší výzkum s tématem vnitřního prožívání mediátorů, který by bylo možné využít např. v supervizi či ve výcviku a v dalším vzdělávání.

Hlavní výzkumná otázka tedy zní:

Jak mediátoři přistupují k vlastním rodinným konfliktům?

Dále jsem vytvořila několik témat, která mi pomohou zodpovědět hlavní otázku z různých aspektů:

Jak mediátoři vykládají pojem rodinný konflikt?

Prožívání mediátorů během rodinného konfliktu.

Strategie a techniky, které mediátoři při řešení rodinného konfliktu používají.

Jak mediátoři hodnotí své kompetence při řešení konfliktů?

---

<sup>3</sup> Viz 2.4 Faktory ovlivňující řešení konfliktů



## 5.2 Výběr výzkumného vzorku

Jako výzkumný vzorek jsem zvolila aktivní mediátory, kteří prošli výcvikem a aktivně se věnují mediaci nejméně půl roku<sup>4</sup>. Protože výzkumné šetření je zaměřeno na poměrně citlivé téma, snažila jsem se získat respondenty zejména prostřednictvím doporučení od přítelkyň, které se pohybují v profesních organizacích sdružujících a vzdělávajících mediátory v české a moravské metropoli. Jimi doporučená jména jsem pak obesílala e-mailem s vysvětlením cílů výzkumu, odkazem na dotazník v elektronické formě a s prosbou o vyplnění. Některé respondenty (ty z nich, které jsem znala osobně nebo doporučenou respondentku, která preferovala takovou formu domluvy), jsem kontaktovala telefonicky. Jedna z lektorek přeposílala můj e-mail dalším vybraným mediátorům se svou pobídkou k vyplnění. V poslední vlně vyhledávání respondentů jsem oslovila elektronickou formou již bez referencí přímo mnou vybrané jednotlivé mediátory podle kontaktů z internetu. Šlo o profesionály působící v organizacích a centrech, jejichž zástupce jsem nekontaktovala v předchozí vlně. Všechny oslovené jsem písemně či ústně ujistila o tom, že budu během šetření naprosto respektovat jejich anonymitu, a požádala je o otevřenost v odpovědích na osobní otázky. S některými z nich proběhla doplňující krátká elektronická korespondence. Mediátoři, které jsem obeslala, profesně působí na území celé České republiky.

Oslovila jsem cca 50 potenciálních respondentů a obdržela 22 odpovědí. Více viz Tabulka č. 1. a Tabulka č. 2.

Tabulka č. 1. – informace o respondentech

<b>Pohlaví</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procenta</b>
Muž	5	22 %
Žena	17	78 %

Tabulka č. 2. – informace o respondentech

<b>Věková kategorie</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procenta</b>
0 – 30 let	7	31 %
31 – 60 let	15	69 %

<sup>4</sup> Časový úsek půl roku jsem volila s ohledem na ústní informace o frekvenci mediací v mediačních centrech, jejichž pracovníky jsem oslovovala především.

K poměrnému zastoupení jednotlivých pohlaví mezi respondenty lze dodat, že zhruba kopíruje obvyklé výrazně vyšší zastoupení žen oproti mužům v této profesi.

Tento jev lze ověřit na internetu např. nahlédnutím do seznamu akreditovaných mediátorů na webu AMČR<sup>5</sup> nebo na seznamy pracovníků různých mediačních center v ČR.

### 5.3 Metoda sběru dat

Jako nástroj pro sběr dat jsem zvolila **kvalitativní dotazník s většinou otevřených otázek**. Šlo o princip psaného řízeného rozhovoru, kdy jsem vyžadovala písemné odpovědi. Dotazník jsem umístila na web v elektronické formě<sup>6</sup> a osloveným mediátorům jsem zasílala odkaz na příslušné stránky s prosbou o vyplnění. K volbě tohoto nástroje mě vedly následující důvody:

- komfort, který poskytuje respondentům (krátký čas potřebný pro vyplnění, možnost volby bezpečného prostředí a vyhovující denní či noční doby, anonymita) – brala jsem při tom v úvahu pracovní vytížení respondentů a citlivou a osobní povahu otázek, snažila jsem se proto podpořit jejich ochotu k účasti ve výzkumném šetření a také otevřenost (DISMAN, 2002)

- možnost získání a zpracování vyššího počtu odpovědí, než v případě využití hloubkových rozhovorů
- snadnější způsob třídění a zpracování odpovědí pomocí elektronického softwaru.

První verzi dotazníku jsem otestovala na výzkumném vzorku (šlo o známé, kteří měli zkušenost s mediačním výcvikem, ale nebyli aktivními mediátory) a na základě jejich zpětné vazby o srozumitelnosti a účelnosti otázek jsem některé upravila a některé zcela vyřadila (HENDL, 2008).

Průměrná doba vyplnění dotazníku byla cca 15–30 min. Doba sběru dat – květen až červen 2014.

---

<sup>5</sup> Viz. [www.amcr.cz](http://www.amcr.cz)

<sup>6</sup> Viz portál [www.survio.cz](http://www.survio.cz)

Otázky do dotazníku jsem rozdělila do několika okruhů v souladu s dílčími výzkumnými otázkami. Ukázka otázek viz Tabulka č. 3. Úplná verze dotazníku je k dispozici v Příloze č. I.

Tabulka č. 3. – Otázky v dotazníku

Téma	Otázky v dotazníku
Jaké strategie a techniky mediátoři při řešení rodinného konfliktu používají?	Jakým způsobem reagujete na začátku rodinného konfliktu?
	Jak reagujete během konfliktu na požadavky druhé strany?
	Je nějaký způsob jednání či postup, který se Vám během rodinných jednání osvědčil?

## 5.4 Metoda zpracování dat

Nyní podrobněji popíšu systematizaci dat, tedy proces, kdy jsou získaná data organizována do vhodné formy pro zahájení kvalitativní analýzy (MIOVSKÝ, 2006).

Jako produkt sběru dat elektronickou formou jsem měla k dispozici písemné odpovědi respondentů, transkripce proto nebyla nutná. Nejprve jsem provedla základní rozdělení dat, a to dvěma způsoby. Prostřednictvím softwaru, v němž byl dotazník připraven, jsem vytiskla nejprve všechny vyplněné formuláře dle respondentů a pak texty všech odpovědí roztríděných vždy dle konkrétní otázky z dotazníku. Získala jsem tak dva základní druhy písemných materiálů, které jsem dále používala jako podklad pro analýzu dat. Ukázky z těchto podkladů jsou k nahlédnutí v Příloze č. II a Příloze č. III.

Při dalším postupu jsem použila navíc segmentaci dat z hlediska pohlaví respondentů a také z dalších hledisek, která vyplynula během analýzy.

Po prvním pročtení jsem barvila pasáže v textu dle dílčích výzkumných otázek a psala si tužkou poznámky na papír – vše, co mě k analýze napadalo. Poznámkový list je k nahlédnutí v Příloze č. IV. Pak jsem přikročila k vytvoření tabulky v textovém editoru (její princip a obsah vztahující se k analýze dat vysvětlím podrobněji v další kapitole), kam jsem s pomocí počítačového softwaru přenášela vybraná data. Toto byl limit pro využití

softwaru v mé práci s daty, žádný další data management jsem jeho prostřednictvím neuskutečnila, preferovala jsem vlastní způsob třídění a zacházení s daty.

## 5.5 Metoda analýzy dat

Během analýzy dat jsem nejprve provedla kategorizaci a rozdělila odpovědi dle jednotlivých okruhů, z nichž vycházely otázky. Postupně a opakovaně jsem texty pročítala a sledovala obsah z hlediska metody vytváření trsů u tematických překryvů. Dále jsem se snažila vyhledat opakující se vzorce a v některých případech jsem použila prostý výčet (MIOVSKÝ, 2006). U každé otázky jsem se postupně snažila uplatnit tento postup a dále jsem si poznamenávala nápady k interpretaci a spojitosti, které mě napadaly v souvislosti s teoretickou částí práce.

K analýze odpovědí v první části jsem používala i práci se statistickou metodou (HENDL, 2012), např. u otázky na úspěšnost řešení rodinných konfliktů (výsledky uváděné v %). V některých případech jsem propočítávala i četnost výskytu výrazů; např. pokud se jeden stejný termín či slova se stejným významem jako např. hněv, naštvání, zloba) objevily jako odpověď u většího množství respondentů. Mým hlavním cílem však byla obsahová analýza odpovědí, četnost jsem udávala orientačně pouze tam, kde jsem to považovala za zajímavé doplnění pro další interpretaci, statistické zpracování dat nebylo mým cílem a dotazník nebyl tímto způsobem koncipován.

Po pročtení dat a zapsání poznámek jsem vypracovala písemnou analýzu, která má dvě části. První obsahuje přehled mnou vybraných dat a komentářů k většině otázek, rozdělených dle jednotlivých témat. Druhá část pohlíží na data v kontextu celých jednotlivých dotazníků, je zde obsažena i segmentace dle pohlaví.

Po vypracování této části analýzy jsem identifikovala hlavní témata, která jsem objevila v souvislosti s odpovědí na výzkumnou otázku, a připravila jsem závěrečnou část analýzy. Zde jsem formulovala konkrétní odpovědi.

Během práce na analýze dat jsem se snažila využít nejen své odborné znalosti získané studiem a praxí, ale také svou intuici – zachycovala jsem různé asociace, myšlenky a souvislosti, které mne při práci s daty napadaly, a některé jsem dále rozvinula v interpretační části. Výsledek mé práce je tedy částečně subjektivní, nicméně jsem se po celou dobu snažila o sebekázeň a identifikaci témat, která jsou v datech skutečně obsažena a nejsou pouze mou projekcí.

## 6 Výsledky šetření a jejich analýza

V této kapitole chci nejdříve okomentovat získaná data z hlediska jejich obsahu a rozdělení dle dílčích tematických okruhů. V další části se pokusím o hlubší interpretaci, pojmenování hlavních témat v přístupu mediátorů k rodinným konfliktům a zformulování odpovědí na výzkumnou otázku. Kapitola obsahuje ukázky z odpovědí respondentů, které jsou psány kurzivou a v uvozovkách.

### 6.1 Analýza dle jednotlivých témat

Prvním tématem, které bylo do dotazníku prostřednictvím otázek zařazeno, bylo téma, **Jak mediátoři vykládají pojem rodinný konflikt**. V dotazníku na něj byly zaměřeny tyto konkrétní otázky:

#### 1. Co pro Vás znamená rodinný konflikt? Podle čeho ho poznáte?

U první otázky většina respondentů charakterizovala rodinný konflikt prostřednictvím emocí. Tito respondenti také většinou odpovídali v první osobě a sdělovali své zkušenosti. Nejčastěji se vyskytovalo slovo „*napětí*“, dále „*narušení atmosféry*“, „*nepříjemná záležitost*“. Většina výrazů měla předponu „*ne*“- „*negativní*“, „*nesoulad*“, „*neshody*“. Ukázky odpovědí:

*„napětí, dusno – s rodinnými příslušníky“*

*„nepříjemná situace. Poznám ho podle napjaté atmosféry mezi členy rodiny“*

*„nesoulad, neshody mezi partnery či jinými příbuznými; ve vzduchu je napětí“*

*„opravdu se vytočím – to už málokterá osoba mimo mou rodinu dokáže způsobit“*

Zhruba jedna třetina respondentů svoji odpověď formulovala jako obecnou definici rodinného konfliktu a většinou nepoužili odpověď v ich formě:

*„konflikt s partnerem nebo jiným členem bližší nebo širší rodiny“*

*„Rodinný konflikt je spor mezi členy v rodině o způsobu fungování jednotlivých členů. Nejčastěji se týká sporu o děti, druh péče o ně, výchovných metod????“*

*„Lidé spolu nekomunikují, a pokud ano, vzájemně se neslyší.“*

Jedna z respondentek použila definici o pozitivní úloze konfliktu:

*„Je to normální součástí vztahu, vyskytující se v určité životní etapě našich životů.“*

## **2. Jaký máte názor na rodinné konflikty?**

U druhé otázky, která požadovala názor, respondenti většinou vyjadřovali své rozumové stanovisko. Nejčastěji se opakovalo konstatování o konfliktu jako přirozené součásti života a potřebě jej konstruktivně řešit:

*„konflikty patří ke každému vztahu, a tudíž i do partnerství nebo do rodiny“*

*„byly, jsou a budou – je třeba je řešit“*

Několikrát padlo jako charakteristika rodinného konfliktu slovo „produktivní“ nebo byla zmíněna jeho pozitivní role, v některých případech doplněná o negativní aspekty:

*„běžný jev, produktivní jev“*

*„stejný jako všechny ostatní. Mohou být prospěšné a mohou "pročistit vzduch“*

*„...zejména krátkodobé konflikty. Vleklé mohou velmi negativně působit na rodinné vztahy.“*

Menšina respondentů zmínila čistě negativní názor ohledně konfliktů:

*„Pokud se jedná o spor o nezletilé děti, je pro všechny členy nesmírně stresující a děti jím*

*velmi trpí.“*

Malá část odpovědí hovořila o vlastní zkušenosti – ve spojení s emocemi:

*„...- a prostě se někdy naseru!“*

*„Záleží na závažnosti konfliktu. Nechci druhou stranu zneuctít, hlídám vzájemný respekt a vzájemnou důvěru.“*

## **3. Můžete uvést rodinné konflikty, které ve Vaší rodině řešíte nejčastěji?**

Z odpovědí na třetí otázku vyplynulo, že respondenti řeší nejčastěji partnerské konflikty, konflikty s dětmi nebo ohledně dětí, finanční a majetková témata případně trávení společného času:

*„mezi dětmi, partnerské“*

*„za co budou vynakládány finance, jak budeme trávit společný čas“*

*„drobné neshody s partnerem“*

V jedné z odpovědí se objevilo vedle konstatování o mizivém počtu problémů slovo „naštěstí“ a jedna odpověď obsahovala tvrzení, že ve své nejbližší rodině respondent žádné problémy neřeší.

Další téma obsažené v dotazníku, bylo **Prožívání mediátorů během rodinných konfliktů**. V dotazníku ho reflektovaly tyto konkrétní otázky:

#### **4. Jak se cítíte během rodinných konfliktů?**

Největší část odpovědí obsahovala konstatování, že se respondent cítí „špatně“ nebo „nepříjemně“, často bez dalšího komentáře, jedna z respondentek zmínila svoji profesi:

*„hodně nepříjemně“*

*„špatně“*

*„Nepříjemně. Přestože jsem sama mediátorkou, „vlastním“ konfliktům se snažím spíše*

*vyhnout, a to za každou cenu.“*

Část respondentů neodpověděla na to, jak se cítí, ale použila obecné konstatování nebo popisovala své chování. Někteří přitom zmínili, že se snaží konfliktu vyhnout.

*„snažím se vždy najít řešení a podívat se na konflikt i očima druhé strany*

*„mám v sobě jasno, proto rozhovor odkládám, abych jasně formulovala, dávám si bacha*

*na podpásovky, snažím se dobře argumentovat...“*

*„čím dál více se jim snažím vyhnout, žádná eskalace konfliktů není nutná“*

Pětina respondentů výslovně zmínila emoci hněvu, někteří spolu s dalšími emocemi:

*„pokaždé jinak, záleží o jaký a s kým jde...nasraná/ frustrovaná/ bezmocná/ lítostivá“*

*„jak kdy, někdy jsem rozzlobený, "vybouchnu", což mě pak mrzí. Někdy se mi daří zůstat*

*"nad věcí"*

#### **5. Jaké emoce při tom prožíváte? Popište je.**

Po přímém požadavku ohledně popisu emocí zmínili hněv a jeho formy (zlost, vztek) všichni respondenti s výjimkou jednoho (jeho odpověď zněla: „negativní“). Dalšími často zmiňovanými emocemi byly lítost, smutek, úzkost, strach, pocit bezmoci. Malá část

respondentů vedle negativních emočních stavů uvedla i pozitivní pocity – pocit síly, pocit klidu, úlevu. Někteří respondenti zmínili mediační vzdělání (lépe zvládají či identifikují své emoce):

*„hněv, úzkost, strach, napětí, mrzutost“*

*„Často cítím ukřivděnost, smutek, zoufalství (z nepochopení) a samozřejmě i vztek.“*

*„vztek; někdy pocit ohrožení či bezmoci,... jsem ráda, že i díky mediačnímu vzdělávání téměř vyprchaly pocity bezmoci“*

*„ostych, strach, sílu, úlevu, někdy bezmoc, pak až zlost. Nemám úplně snadný přístup ke své zlosti, tak toho dost "vydržím", než se nazlobím.“*

*„překvapení, vztek, smutek, lítost, bezmoc asi jako každý jiný člověk, jen si ty emoce asi víc uvědomuji“*

## **6. Co cítíte při projevech ostatních účastníků konfliktu vůči Vám?**

Odpovědi na tuto otázku zmiňovaly nejčastěji pocity křivdy, zklamání, lítost a roztrpčení. Emoce hněvu byla uvedena zhruba u pětiny respondentů, a to vždy s ostatními emocemi:

*„ukřivděnost, nespravedlnost, někdy ponížení“*

*„zklamání a naštvání“*

*„Zlost. Naštvaní. Nepochopení. Zbytečnost. Ztrátu času.“*

Některé odpovědi zmiňovaly odstup:

*„často se mi daří v takový okamžik být v pozici pozorovatele a emoce druhých si neberu*

*osobně, někdy to je však obtížné“*

Byl zmíněn i pocit nejistoty, kterou osobní konflikt probouzí:

*„vinu, jejich oprávnění, svoji nedostatečnost, selhání, pochybnost o sobě“*

Další téma, na které byl dotazník zaměřený, znělo: **Strategie a techniky, které mediátoři při řešení rodinného konfliktu používají.** Odrážely ho tyto konkrétní otázky:

## **7. Jakým způsobem reagujete na začátku rodinného konfliktu?**

Odpovědi zahrnovaly velmi různorodé způsoby reakcí. Žádná nebyla zastoupena ve výraznější většině ani menšině. Někteří respondenti uvádí, že se snaží konfliktu předejít:



*„Záleží – úplně různorodě, dle situace. Většinou vycítím konflikt dříve než druzí, resp. často cítím, co do konfliktu může sklouznout => preventivně objasňuji.“*

*„...snažím se udržet klid, nedat najevo a nevyvolat u druhého negativní emoce“*

*„...snažím se mu předejít, vyhnout, zmírnovat ho“*

Někteří uvádí, že navazují kontakt s druhou stranou a doplňují informace:

*„nejdřív ověřuji, co je mi sdělováno, zamyslím se nad podstatou...“*

*„Naslouchám.“*

V některých odpovědích respondenti zůstávají nejdříve u sebe:

*„Jak kdy, většinou se snažím zpracovávat svoje vlastní emoce a pak pochopit i druhého.“*

*„Nejdříve hodně promyslím a chci řešit v klidu, diskusí.“*

Někteří respondenti zmiňují slovo „klid“ a někteří naopak prudkou emocionální reakci:

*„spíše klidem, příp. humorem“*

*„křičím“*

## **8. Jakým způsobem reagujete na projevy dalších účastníků rodinného konfliktu vůči Vám?**

U této otázky se vícekrát objevilo v odpovědích slovo „hájit“ či „obhajovat“:

*„... vysvětluji, uvádím na pravou míru, obhajuji svůj názor“*

*„... když je potřeba, hájím své hranice“*

Opakovaně je zmíněno také téma kontroly emocí:

*„Snažím se reagovat přiměřeně a s chladnou hlavou, ale ne vždy se mi to daří.“*

*„Obecně řečeno, že podle toho jak moc hluboce mne zasahuje, tak jsem schopna být konstruktivní nebo naopak se nechat unést emocemi.“*

A projevy hněvu:

*„S nadhledem, ale štvou mě. Dlouhodobě.“*

*„...spíše klidem, humorem, posléze někdy vztekem, naštvaností“*

Mezi dalšími odpověďmi jsou opět zastoupeny rovnoměrně různé typy reakcí: snaha zklidnit konflikt nebo ho alespoň nepodporovat, snaha získat více informací, argumentace, projevy empatie.

## 9. Jakým způsobem sdělujete během konfliktu svá stanoviska a požadavky?

Odpovědi na tuto otázku obsahovaly velmi často racionální postupy a způsoby:

*„dle sděleného, buď je přijmu, jsou opodstatněné a reálné, nebo se snažím nabízet jiné“*

*„ověřuji podstatu vyřčeného, zvážím, zda jsou pro mě požadavky přijatelné, nebo hledám jejich modifikovanou podobu“*

*„Podávám spíše logické argumenty, většinou ze statistických dat nebo ze své vlastní zkušenosti.“*

Některé odpovědi obsahovaly formulace z teorií konfliktu a mediace:

*„ich formou: označení spouštěče+ vyjádření emocí+ popis toho, co potřebuji+ konkrétní přání“*

Některé odpovědi obsahovaly komentář k mediaci nebo k reakci okolí:

*„Zde si myslím, že využívám dovedností z mediace a advokacie, kde působím, neboť umím poměrně jasně a zřetelně formulovat svá stanoviska a požadavky.“*

*„Mám dost klidný hlas, i když nejsem klidu, a jsem jasná, zřetelně artikuluji, pro okolí je to nepřirozené.“*

## 10. Jakým způsobem reagujete během konfliktu na požadavky druhé strany?

V některých odpovědích se opakoval termín „kompromis“, v několika reakcích se hovoří o ustoupení partnerovi, přistoupení na požadavky, emocionální reakce jsou zde zmíněny výjimečně:

*„Jsem-li nepochopena, ze zoufalství i ustoupím, pro klid. Ale ne v zásadních věcech.“*

V jedné odpovědi se hovoří o umění identifikovat požadavek druhé strany (mediační technika) a jiná reakce přímo hovoří o reakci okolí na užívání mediátorských technik:

*„Hraje velkou roli, jak moc jsem autentická, otevřená, zranitelná, napojená na druhého – když nejsem (když třeba sklouznu do role mediátora či odborníka na konflikt, „protistrana“ není ochotna vést dialog).“*

*„většinou se snažím pochopit, proč to druhá strana tak má a najít nějaké kompromisní řešení“*

## 11. Je nějaký způsob jednání či postup, který se Vám během rodinných

## **konfliktů osvědčil?**

Odpovědi opět obsahují velmi různorodé možnosti, nicméně v nich lze najít společné prvky. Největší část respondentů vyjádřila v odpovědi zájem o druhou stranu (hledat společné řešení, orientovat se na druhou stranu, vyjádření empatie, vyslechnutí):

*„ vyslechnutí druhé strany a sdělení, že ji chápu a rozumím, ale já to mám tak,... “*

*„...hledat společné řešení, aby se vlk nažral a koza zůstala celá“*

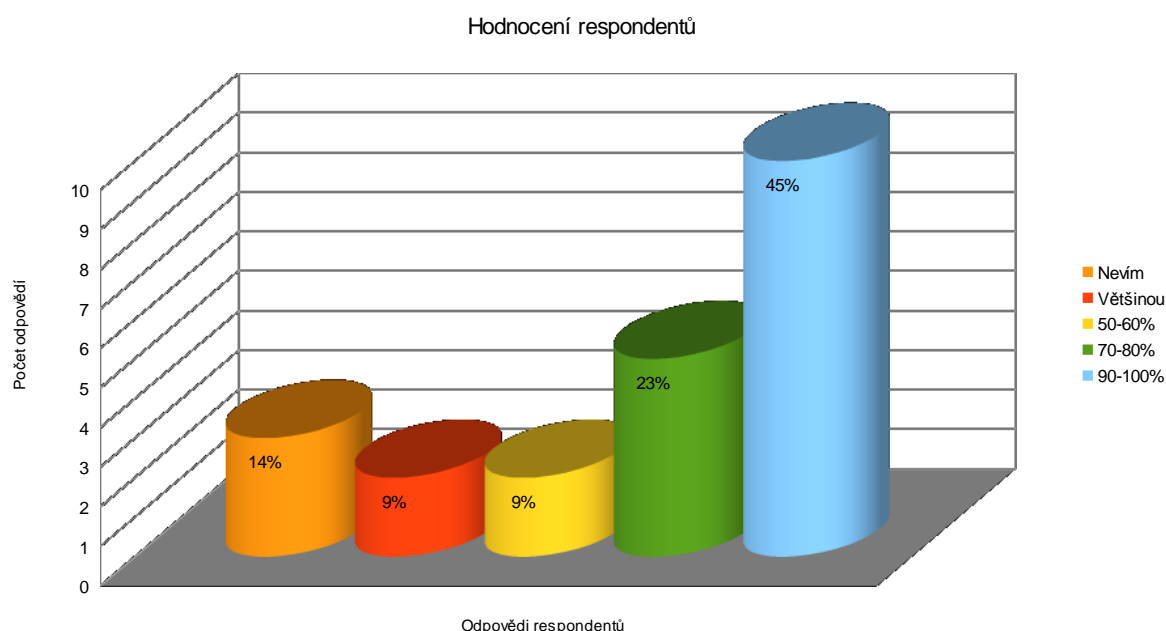
Menší část uvádí únikové strategie typu „nechat to být“, nenechat se zatáhnout do řešení konfliktů jiných lidí a identifikace zájmů za potřebami.

Poslední téma promítnuté v dotazníku znělo: **Jak mediátoři hodnotí své kompetence při řešení konfliktů?**

Odrážely ho tyto konkrétní otázky:

## **12. Jak často (např. v %) se Vám daří v rodinných konfliktech domluvit k oboustranné spokojenosti?**

Graf č. 1 – Domluva k oboustranné spokojenosti



Respondenti uvedli: v 8 % odpověď „nevím“, v 6 % „většinou“, zbytek hodnocení se pohyboval v rozmezí 50 % – 100 %. 7% respondentů uvedlo úspěšnost 50 %, 28 % respondentů úspěšnost v rozmezí 70 % – 80 % a 43 % respondentů uvedlo, že se jim daří domluvat v rodinných konfliktech k oboustranné spokojenosti mezi 90 a 100 %.

### 13. Jak podle sebe zvládáte řešení vlastních rodinných konfliktů?

Nadpoloviční počet respondentů hodnotil sám sebe pozitivně – nejčastěji se vyskytovalo slovo „dobře“ nebo „lépe“ (ve smyslu než dříve).

V některých komentářích byly zmíněné emoce či vnitřní stavy:

*„občas jako na houpačce, ale už u toho neprožívám tak silné pocity osobního selhání...“*

*„celkem dobře, ale je to psychicky náročné“*

Menšina zmiňovala nespokojenost se svým způsobem řešení (odpověď většinou korespondovala s předchozím odhadem úspěšnosti řešení:

*„Moc dobře ne. Nechci mít konflikty, a tak když je neřeším, asi se domnívám, že tady tak nějak potom nebudou.“* (předchozí odpověď „nevím“)

*„Snažím se řešit, ale spíše ustupuji, aby byl klid.“* (předchozí odpověď 50%)

### 14. Vnímáte ve Vašem přístupu k vlastním rodinným konfliktům nějaký vliv mediálního výcviku a praxe?

Zhruba třetina respondentů uvedla negativní odpověď:

*„Rád bych, ale kovářova kobyla chodí bosa 😊“*

V komentářích je jako zásadnější zmíněn např. vliv psychoterapie:

*„Velmi malý, pouze teoretický rámeček. Spíše vlastním zkoumáním, co ve mě i v druhém během konfliktu probíhá. Třeba terapie měla milionkrát větší vliv.“*

Případně odkaz na druhou stranu konfliktu nebo není žádný komentář:

*„Vím, jak by to mělo být správně, ale v praxi to selhává, neboť výcvik by musela mít i každá druhá strana, se kterou do konfliktu vstupují.“*

U pozitivních odpovědí, které převažovaly, se objevovaly názvy technik a postupů, které respondenti využívají (opakovaně techniky aktivního naslouchání, práce s emocemi).

Analýzu dalších otázek zahrnutých v dotazníku jsem nezaznamenala písemně, šlo o dotaz na využívání konkrétních technik a postupů z metody mediace, využití služeb mediátora a doplnění formou libovolné poznámky (dodatku) na konci dotazníku, kterou využili jen někteří respondenti. Předchozí dvě otázky jsem shledala v kontextu dosavadní analýzy za nadbytečné a některé z dodatků využiji v interpretační části.

## 6.2 Analýza dle zdrojů

V této kapitole uvedu několik způsobů, jak jsem analyzovala data z hlediska posuzování jednotlivých dotazníků jako celků. Je zde zařazená i segmentace dat dle pohlaví respondentů.

### 6.2.1 Konzistence odpovědí

U tohoto způsobu analýzy jsem se zaměřila na to, zda si odpovědi v jednotlivých dotaznících neprotiřečí a zda neobsahují nesrovnalosti. Nalezla jsem tyto typy nesrovnalostí:

a) rozpor mezi udaným vysokým procentem konfliktů vyřešených k oboustranné spokojenosti a předchozím popisem vlastních reakcí v konfliktu:

*„Snažím se udržet klid, nedat najevo a nevyvolat u druhého negativní emoce“*

*„...maximálně se snažím vyhovět“*

Např. u těchto výroků, které popisují přístup ve stylu Já prohrávám, ty vyhráváš, je uvedeno, že domluva se k oboustranné spokojenosti většinou daří. Je otázka, zda je to ke spokojenosti respondenta.

Podobný příklad je odpověď na otázku po osvědčeném způsobu jednání v konfliktech:

*„Let it be...“*,

kdy respondent uvádí při své únikové reakci 80% konfliktů vyřešených k oboustranné spokojenosti.

Zde uvádím příklad, kdy mám na základě popisu reakce protistran obsažený v odpovědi, pochybnost o jejich spokojenosti s výsledkem:

*„Umím obhájit svou pravdu a pak se jevím válcovací.“ X „...druhého prý utluču čepicí.“*

Odpověď na odhad oboustranné spokojenosti zní 90%.

b) rozpor mezi popisem emocí prožívaných v konfliktu a popisem reakce na začátku konfliktu či na projevy účastníků:

*„Vzteky, zklamání, naštvanost!“ X „Jsem v klidu, mám nadhled.“*

*„Překvapení, smutek, lítost, bezmoc“ X „často se mi daří v takový okamžik být v pozici pozorovatele a emoce druhých si neberu osobně“.*

c) častý byl rozpor v deklaraci názoru na rodinný konflikt, kdy část respondentů uváděla definici o pozitivním významu konfliktu v životě, ale z dalších odpovědí vyplývalo, že v konfliktní situaci reagují vyhýbáním či únikem.

### 6.2.2 Otevřenost a autenticita respondentů

Zde jsem se zabývala především následujícími hledisky. Nejdříve jsem sledovala stručnost odpovědí, nakolik se respondenti rozepisovali nebo uváděli konkrétní příklady. Dále jsem se zaměřila na jazyk a způsob vyjadřování. Konkrétně mi šlo o to, zda v některých dotaznicích nepřevážil neutrální mediátorský jazyk nebo formulace z výukových materiálů na úkor osobních sdělení. Nakonec jsem sledovala také výskyt odpovědi „Nevím“.

Zde uvádím některé příklady stručných odpovědí:

*Otázka: „Jaké emoce při tom prožíváte? Popište je.“*

*Odpověď: „Negativní.“*

*Otázka: „Jakým způsobem reagujete na projevy dalších účastníků rodinného konfliktu?“*

*Odpověď: „Verbálním.“*

Ke stručnosti bych ráda doplnila, že jsem v doprovodném textu k dotazníku uvedla, že odpovědi mohou být stručné či formou hesel, zde jsem si všímala odpovědí, kde nešel blíže rozklíčovat relevantní obsah.

U způsobu vyjadřování bylo zřejmé, že se v odpovědích budou vyskytovat termíny z mediátorského žargonu, respondenty byla skupina expertů, téma souviselo s jejich profesí a samotné otázky jsem formulovala také s pomocí těchto termínů. Sledovala jsem proto zvýšenou četnost výskytu takových odpovědí v jednom dotazníku a soustředila jsem se také na typy odpovědí, kde respondenti výukovými či obecnými frázemi reagovali na požadavek vlastního názoru, popisu svých emocí, atp. Uvádím příklady:

*Otázka: „Jak se cítíte během rodinných konfliktů?“*

*Odpověď: „Žádný konflikt není příjemný. Nikdy a pro nikoho...“*

*Otázka: „Jak podle sebe zvládáte řešení vlastních rodinných konfliktů?“*

*Odpověď: „Jsou součástí vztahu... Neutíkejme od nich, neradíme, naslouchejme druhému.“*

Někteří respondenti vykazovali větší míru autentičnosti než jiní, volili expresivní výrazy, uváděli příklady z rodinného života, byli otevřenější:

*„...případně končíme dohodou o nedohodě, za tu ve vypjatých momentech považuji i odchod z místnosti, abych tchýni nezardousila.“*

*„...jiní (jako například můj manžel) konflikty trpí ještě dlouho poté, co odezní.“*

### 6.2.3 Segmentace respondentů dle pohlaví

V této části se pokusím popsat, zda jsem shledala některé často se vyskytující vzorce či témata, když jsem k analýze dat přistoupila po rozdělení respondentů na muže a ženy. Jak jsem již uvedla v kapitole věnované Výzkumnému vzorku<sup>7</sup>, odpovědělo 22% mužů a 78% žen. Při prvním náhledu na rozsah odpovědí je patrné, že u žen se vyskytovaly častěji delší odpovědi, rozepisovaly se, dávaly příklady z vlastního rodinného života, byly sdělnější. Muži odpovídali stručněji a více se soustředili pouze na téma otázky.

Pokud jde o obsah odpovědí ve vztahu k tematickým okruhům, u deklarování názorů na konflikt jsem neshledala žádné výrazné rozdíly mezi tím, co uváděli muži a ženy, ani žádné rysy charakteristické jen pro jednu skupinu.

U části věnované emocím a prožívání jsem kromě toho, že ženy nabízely větší výčet svých emocí, zaznamenala, že muži uváděli zlobu, vztek a hněv případně úzkost, ale na rozdíl od žen nejmenovali smutek, lítost či bezmoc. Pouze jednou se v reakci objevila lítost jako reakce na vlastní respondentovu prudší emocionální reakci:

*„Jak kdy, někdy jsem rozzlobený, vybuchnu, což mě pak mrzí...“*

Naopak u žen byl po vzteku nejčastěji jmenovaný pocit bezmoci.

U tématu zaměřeného na strategie a techniky užívané v konfliktu většina žen u otázek „*Jakým způsobem reagujete na začátku konfliktu?*“ a „*Jakým způsobem reagujete na projevy dalších účastníků vůči Vám?*“ uváděla v odpovědi popisy konkrétního chování či přímo technik, jak postupují:

*„...nejdřív ověřuji, co mi je sdělováno“*

*„...snažím se věc urovnat“.*

Muži byli na začátku této části obecnější, objevovalo se častěji tvrzení, že v konfliktech zachovávají „*klid*“ či reagují s nadhledem, případně s humorem. V odpovědích mužů na další otázky ohledně používání konkrétních postupů se objevovali

---

<sup>7</sup> Viz Tabulka č. 1, s. 31

často prvky z vyjednávání. V terminologii se objevovaly výrazy „*asertivní*“, „*diskutuji*“, „*dohoda*“.

U žen se často vyskytovaly popsané mediátorské techniky spojené s orientací na druhou stranu – aktivní naslouchání, identifikace zájmů, zklidňování konfliktu. Často se vyskytující termíny byly: „*pochopení*“, „*ověřuji*“, „*mluvím*“.

U žen i mužů bylo v podobné míře zastoupené vyhýbání se konfliktu.

U tématu sebehodnocení jsem neshledala výrazné rozdíly. V obou skupinách byly zastoupeny nižší i vyšší hodnoty ohledně řešení uspokojivých pro obě strany a i různá spokojenost s vlastním zvládnutím rodinných konfliktů.

### 6.3 Shrnutí analýzy

Při analýze jsem se soustředila především na tato hlediska:

- obsah odpovědí a poznámek, komentářů,
- způsob vyjadřování, formulace, jazyk,
- autentičnost respondentů,
- konzistence odpovědí v rámci celých dotazníků.

Během zpracování dat a jejich analýzy jsem si postupně uvědomila, že při interpretaci bych měla klást hlavní důraz na formu sdělení, souvislosti patrné z posuzování dotazníků jako celků, případně na to, co z odpovědí vyplývá „mezi řádky.“ Vlastní obsah odpovědí jsem vyhodnotila jako materiál, který má nižší validitu, vzhledem k subjektivnímu pohledu respondentů a k faktu, že jejich tvrzení nelze v realitě ověřit. Odpovědi respondentů mohly odrážet stejně tak realitu (skutečně tak jednají), jako to, co si respondent myslí, že by měl dělat, aby naplnil profesní ideál mediátora (a prezentuje se tak v dotazníku), případně co si myslí, že dělá, aby vyhověl svému sebepojetí. I toto mé „podezření“ se stalo součástí interpretace a vodítkem, jak identifikovat určitá témata pro odpověď na otázku „Jak mediátoři přistupují ke svým vlastním rodinným konfliktům“.

Vzhledem k tomu, že se výzkumné šetření týkalo určité konkrétní profese, snažila jsem se během analýzy vyhledávat a soustředit se především na jakékoliv prvky vztahující se k mediaci. Zkušenosti a znalosti respondentů související s výkonem profese mediátora jsem v tomto smyslu řadila do obecné kategorie dovednosti či kompetence, která je zmiňovaná jako jeden z faktorů ovlivňujících výběr strategie při řešení konfliktů. Např. Jiří



Plamínek jí ale přisuzuje vliv pouze v tzv. bezpečných situacích (mezi které rodinné konflikty většinou svým citlivým charakterem nespádají)<sup>8</sup>.

Pokud jde o ostatní faktory, které mají na řešení konfliktů vliv (např. pohlaví, věk, kultura, temperament, emocionalita, motivační preference, atd...), ty tato práce primárně nezkoumala, nicméně během analýzy jsem se alespoň částečně pokusila na data pohlédnout z hlediska rozdělení dle pohlaví. Můj pohled na rozdíly mezi přístupem mužů a žen uvádím v předchozí kapitole, v části věnované segmentaci. U žen jsem např. shledala častější deklaraci orientace na druhou stranu konfliktu a zájmu o ni (může souviset s vyšší empatičností), muži u sebe častěji deklarovali klidný postoj a nadhled během konfliktu (prezentace sebe sama jako toho, kdo má nad situací kontrolu).

## 6.4 Interpretace

Přístup mediátorů k vlastním konfliktům jsem se pokusila rozdělit do tří oblastí:

1. Jak ke konfliktům přistupují vědomě.
2. Jaké styly řešení a strategie se u nich dají identifikovat (jednání a chování).
3. Jak konflikty prožívají (emoce).

### 6.4.1 Vědomý přístup mediátorů k vlastním rodinným konfliktům

U odpovědí na otázky zabývající se názorem mediátorů na rodinný konflikt a toho, co pro ně konkrétně tento pojem znamená, jsem vnímala snahu o racionalizaci a profesionální (místy až expertní) pohled a odstup. Tato část odpovědí obsahovala oproti ostatním pasážím nejvíce definic z teorie konfliktu – část odpovědí nebyla formulována v ich formě a vyznívaly velmi obecně, některé zmiňovaly pozitivní funkci konfliktu:

*„Byly, jsou a budou, je potřeba je řešit...“*

*„Střet názorů blízkých osob“*

Určitá část respondentů ale v této části dotazníku reagovala otevřeněji a používala téměř výhradně výrazy spojené s negativními emocemi (nepříjemné, napětí, dusno, ohrožení).

*„Opravdu se vytočím...“*

*„Ohrožení vztahu s blízkou osobou...“*

---

<sup>8</sup> Viz 2.4 Faktory ovlivňující řešení konfliktů, s. 17

*„Nepříjemná situace. Poznám ho podle napjaté atmosféry mezi členy rodiny“*

Z mého pohledu odpovědi odrážely dva odlišné přístupy – část respondentů používala ohledně tématu svých rodinných konfliktů strategii racionalizace a držela si toto téma „od těla“. Odpověď na to, proč to tak mohlo být, se pokouším formulovat v dalších kapitolách práce zabývajících se vlivem profesní role na přístup k rodinným konfliktům.

Druhá část respondentů otevřeně přiznávala negativní pocity, a to poměrně intenzivní. Přestože šlo o vnímání a názor, téměř všichni z této skupiny hovořili o emocích.

Z výzkumného šetření vyplývá, že rodinný konflikt mají někteří mediátoři vědomě označený jako nepříjemnou věc, mnohdy spojenou s pocitem ohrožení a nepříjemnými emočními stavy. Někteří mediátoři ohledně tohoto tématu deklarují racionální hledisko, odstup a nadhled, není však možné ověřit, co pro ně skutečně rodinný konflikt znamená. U většiny respondentů bylo během celého dotazování patrné, že mají na konflikty teoretický náhled, rozumí mechanismu jejich vzniku a jsou schopni nahlédnout a popsat reakce účastníků včetně pojmenování emocí.

#### 6.4.2 Styly řešení a strategie mediátorů při řešení vlastních rodinných konfliktů

Pokud jde o styly řešení konfliktů, při celkovém pohledu na odpovědi a jejich posouzení nejen z hlediska deklarovaných informací, ale především konzistence odpovědí v celém dotazníku se domnívám, že mezi respondenty byly zastoupeny rovnoměrně různé styly přístupu ke konfliktům – např. soupeření, únik, kompromis, dohoda nebo aktivní postoj, pasivní postoj, atp. Neshledala jsem, že by některý styl výrazně převažoval. Jde samozřejmě o názor, který v tomto případě není podložený adekvátními výzkumnými metodami (nejlépe kvantitativním výzkumem) a odráží se v něm můj subjektivní pohled.

K jinému závěru jsem došla ohledně konkrétních strategií a technik, které mediátoři k řešení vlastních rodinných konfliktů využívají. Dle deklarací v odpovědích na otázku po konkrétním používání mediačních technik v rodinných konfliktech, se převážná většina respondentů snaží využívat techniky z mediace či vyjednávání. Nejvíce byly zmiňovány techniky aktivního naslouchání (konkrétně ověřování a doptávání se), identifikace zájmů za pozicemi druhé strany, batna<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> *best alternative to a negotiated agreement*, tj. druhá nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě, termín používaný v oblasti vyjednávání

*„...prvky z aktivního naslouchání, batnu,... Avšak spíše intuitivně a přirozeně než vědomě, jako je tomu v mediačním procesu.“*

*„...techniky aktivního naslouchání“*

*„...zrcadlení emocí, otázky, parafráze“*

Při srovnání s otázkou na osvědčené postupy, které při řešení konfliktů respondentům fungují, odpovědi obsahovaly výrazně méně mediačních technik a více odrážely určité styly přístupu ke konfliktům:

*„Vím, že je dobré v pravou chvíli z hádky odejít a nechat vše zklidnit.“*

*„Hledání zlaté střední cesty, aby se vlk nažral a koza zůstala celá...“*

*„Myslet na to, že vše může být naprosto jinak, než se jeví.“*

*„Let it be...“*

*„Vyslechnutí druhé strany a sdělení, že ji chápu a rozumím, ale já to mám tak...“*

Proto se domnívám, že někteří mediátoři sice mají tendenci využívat v průběhu řešení osobních konfliktů více techniky z mediace (například proto, že znají jejich efektivitu), ale pokud jde o celkový styl řešení (např. rozdělení soupeření, únik, dohoda, kompromis), převáží to, k čemu inklinují podle svého osobnostního nastavení.

### 6.4.3 Emoční prožívání mediátorů během vlastních rodinných konfliktů

Při snaze uchopit to, co mediátoři prožívají během rodinných konfliktů, na mne z výzkumného šetření vystoupilo jedno výrazné téma, kterému bych se nyní ráda věnovala. Jde o vliv profesní role, který se u přístupu mediátorů k rodinným konfliktům jistě odráží i ve vědomé či behaviorální rovině, ale domnívám se, že pro oblast emocí může být klíčová.

Při analýze dat jsem se vždy ptala, jakými různými způsoby v nich lze hledat souvislost mezi přístupem respondentů k rodinným konfliktům a jejich mediační profesí.

Samozřejmě od počátku bylo respondentům na základě mého průvodního dopisu i úvodu v dotazníku jasné, že byli osloveni právě na základě své profese mediátora. Proto logicky někteří z nich v průběhu odpovědí opakovaně mediaci zmiňovali buď přímo, nebo nepřímo, a to i v otázkách, které se na mediaci přímo neptaly (dvě otázky v závěru dotazníku). Zaměřila jsem se kromě obsahu především na formu a vyznění těchto **odpovědí a poznámek**. Opakoval se v nich vzorec, kdy respondenti popisovali své emoce, postoje a jednání během konfliktů a doplňovali ho konstatováním ve smyslu, že to tak mají, „*přestože*“ jsou mediátory a absolvovali výcvik:

„...ani mediační vzdělání jim nezabrání (rozuměj konfliktům)...“

„Přestože jsem sama mediátorkou, vlastním konfliktům se snažím spíše vyhnout, a to za každou cenu.“

„...i po několika letech praxe mě to občas dostane...“

Někde se objevovaly náznaky omluvy nebo pocitů viny, často odlehčené symbolem smajlíku:

„... nezvládnutý konflikt vnímám mnohem citlivěji než ostatní (profesní selhání 😊)“

„Kovářova kobyla chodí bosa 😊“

„Vím, jak by to mělo být správně, ale v praxi to selhává.“

Kromě odpovědí a poznámek jsem se snažila sledovat i **otevřenost respondentů** a to, zda jejich odpovědi působí autenticky a jsou konzistentní. Jak jsem již uvedla v úvodní pasáži o interpretaci, v získaných datech se skutečně objevovala část, kde byly jako odpovědi prezentovány termíny či poučky ze skript. Konkrétně jsem tento přístup shledávala zejména u otázek zaměřených na názory a na jednání respondentů, tedy na oblasti, které jsou popsány ve skriptech ve smyslu teoretických konstatování (např. definice konfliktu) nebo praktických doporučení (mediační techniky a postupy). Uvádím příklady takových reakcí na otázku: „Jaký máte názor na rodinné konflikty?“:

„běžný jev, produktivní jev“

„Jsou běžnou součástí našich životů...“

Vysvětluji si tento jev tím, že část respondentů měla potřebu zachovat v dotazníku či sami před sebou obraz kompetentního profesionála, experta na konflikty, který je nad věcí a někteří možná zvolili variantu expertních odpovědí jako únik, protože se nechtěli osobně otevřít.

Když se předmětem otázek v dotazníku stalo **emoční prožívání**, část respondentů se nejdříve pokusila obejít otázku na to, jak se během svých konfliktů cítí, a téměř nikdo neuvedl výslovně emoci hněvu. Na další přímou otázku po vyjmenování a popisu emocí však naopak hněv uvedli téměř všichni, někteří své emoce označili za „negativní“. V další otázce měli respondenti popsat své prožívání, když se vůči nim projevuje účastník v konfliktu. Když začala v otázce výslovně figurovat druhá strana, respondenti jmenovali nejčastěji pocit smutku, křivdy, lítosti. Když jsem se soustředila na způsob, jak respondenti o svých emocích píšou, objevila jsem různé komentáře zmiňující negativní hodnocení, pocit viny nebo lítost tam, kde se jednalo dle respondentů o nezvládnutí emocí:

„Někdy jsem rozzlobený, vybouchnu, pak mě to mrzí.“

*„Přišla jsem na to, že i mediátor se může fakt naštvat a zařvat a hájit své hranice bez ohledu na to, že ví, jak to má ten druhý pod povrchem.“*

*„Konflikty zvládám jak kdy, když s klidem, dobře, když se vztekem, špatně.“*

*„Bohužel často se neovládnu...“*

*„Křičím, pak pláču, cítím se špatně.“*

Naopak zachování kontroly, „chladná hlava“, nadhled byly zmiňovány v pozitivním kontextu případně respondenti uváděli, že o tento přístup usilují:

*“Spoustu věcí si už neberu osobně a nerozhodí mě.“*

*„Už je to tady zas, mi běží v duchu (o konfliktu). Snažím se udržet klid...“*

*„Snažím se reagovat s chladnou hlavou, ale ne vždy se mi to daří.“*

*„Mám dost klidný hlas, i když nejsem v klidu...“*

*„Osvědčilo se mi hodně trpělivosti a nadhledu, ne vždy se mi dostávají.“*

Všechny popisované prvky mi složily dohromady obraz, který jsem si pojmenovala **reakce na konflikt role mediátora a vlastní přirozenosti**.

#### 6.4.4 Profesní role mediátora a přirozenost

V teoretické části práce jsem popsala profesi mediátora včetně jeho nezastupitelné role, kterou hraje v procesu řešení konfliktu mediací.<sup>10</sup> Vůči stranám ve sporu vystupuje jako expert na konflikt, který ví, jakým způsobem (nikoliv konkrétně, ale metodicky) najít řešení. Neprojevuje vlastní emoce a zachovává neutralitu, je minimálně autentický. Kontroluje se v mnoha ohledech – v řeči, gestech, postoji těla, mimice, stylu oblečení (např. ženy mediátorky se na výcviku učí, aby se vyvarovaly velmi slušivého či výraznějšího oblečení – a není tím myšlen např. vyzývavý oděv, pouze by neměly působit příliš žensky). V souvislosti s tím mě napadá až výraz „robotický.“ Je to samozřejmě extrém a žádný mediátor by tak působit neměl, ale vybavuji si první reakce a prkenost účastníků výcviku (včetně té své), když se pokoušeli ze začátku nacvičovat různé formulace v neutrálním jazyce, atp. Domnívám se, že profesní role mediátora je velmi náročná právě kvůli tomu, že je v rozporu s přirozeností svého protagonisty. Většina lidí má sklony hodnotit, dělat si preference, případně se emočně angažovat i v situacích, které se jich netýkají přímo, o citlivých osobních záležitostech ani nemluvě. Mediátoři, kteří jsou

---

<sup>10</sup> Viz 4.1 Role mediátora, s. 25

účastníky ve vlastním rodinném konfliktu, pak mohou v souladu se svou přirozeností pociťovat různé emoce a projevovat patřičné reakce s tím, že se za to zároveň na základě profesních znalostí a dovedností mediátora hodnotí, vidí z nadhledu, že se nechovají konstruktivně, a mají pocit, že by měli jednat nebo cítit jinak.

Samozřejmě si nemyslím, že v takové situaci se během osobních sporů ocitají všichni mediátoři, ale domnívám se, že vysoký nárok role mediátora na kontrolu různých přirozených aspektů osobnosti, a s tím spojený potenciální vnitřní konflikt, je aspekt, který patří k tomuto povolání, a na který každý mediátor ve svém soukromí reaguje určitým způsobem. Stejně jako se některým mediátorům může v práci stát, že propadnou grandiózní iluzi o obětavém pomocníkovi (BADER, 2010)<sup>11</sup>, mohou jiní propadnout v soukromí roli drsného kritika sebe sama za „neuspokojivý“ přístup k řešení konfliktů, protože někde existuje či je nadefinovaný ideál, jak by se konflikty měly řešit správně, a mediátor mu buď v soukromí dostojí, nebo ne (pak selhává).

K těmto ideálním vlastnostem může patřit kontrola emocí, zachování klidu, nadhledu a v rámci něj vcítění se do druhého a porozumění jeho potřebě. Mediátor pak může sám sebe vnímat nikoliv jako rovnocenného účastníka konfliktu, ale jako toho, který tomu jednak rozumí lépe než ten druhý (převaha) a jednak by měl umět situaci zvládnout a najít řešení (vysoký nárok).

Složité postoj se může vytvořit k vlastním emocím. Emoce účastníků konfliktu jsou v procesu mediace to, co je potřeba zvládnout, a to je hlavní úkol mediátora. Pokud se mu nepodaří snížit intenzitu hněvu či pocitu křivdy různými technikami, není vůbec šance na pokračování jednání a jeho úspěšné zakončení dohodou. Tento aspekt mediačního procesu může u mediátorů v soukromí podpořit preferenci a oceňování sebekontroly a odsuzování, odmítání či popírání vlastního hněvu případně autentických reakcí vůbec. Z některých dotazníků bylo patrné, že respondent zaujal expertní až mentorskou roli na úkor jakékoliv autentičnosti, jinde bylo zase téma přirozeného chování mediátorů ve vlastních konfliktech výslovně zmíněno, několikrát i v souvislosti s metodami sebepoznání nebo supervizí:

*„Hraje velkou roli, jak moc jsem autentická, otevřená, zranitelná, napojená na druhého. Když nejsem (když třeba sklouznu do role mediátora nebo odborníka na konflikt), druhá strana se mnou není ochotná vést dialog.“*

*„... na řešení mých konfliktů měla mediace vliv spíše jako teoretický rámeček. Milionkrát větší vliv měla psychoterapie.“*

---

<sup>11</sup> Viz. 4.2 Prožívání mediátora a sebereflexe, s. 20

*„...krom mediačních výcviků mi pomohly rodinné konstelace, rozhovory se supervizorkou a další práce sama se sebou...“*

Z toho vyplývá, že někteří respondenti mají téma nahlédnuté a cítí potřebu se k němu vyjádřit. Právě míra sebepoznání a průběžná práce na sobě formou supervizí, psychoterapií nebo jiných metod, může mít důležitý vliv na to, jak mediátor s nárokem své profesní role ohledně přirozenosti a autentičnosti naloží. Některé požadavky, které výkon profese mediátora přináší (kontrola a neprojeování emocí, nadhled, expertní role) a skutečnost, že jejich naplnění je u této profese kladně hodnoceno a také ji umožňuje vykonávat kvalitně, mohou v důsledku vést k tomu, že u mediátora dojde i mimo profesní roli k potvrzení či prohloubení některých osobnostních rysů, emočních bloků nebo modelů chování (nežádoucích v blízkých vztazích, jakkoliv oceňovaných v procesu mediace). Je proto důležité nejen pracovat se svým prožíváním v rámci procesu mediace, ale také mimo něj, a nesoustředit se jen na to, jakým způsobem může moje osobnost ovlivnit výkon mé profese, ale také jakým způsobem může ovlivnit výkon mé profese moji osobnost. Podle mého názoru jde o téma, které je v české odborné literatuře neprozkoumané, v zahraničí se aspektům prožívání mediátorů věnují více.

## 7 Diskuse

Formou kvalitativních dotazníků s převážně otevřenými otázkami byla oslovena skupina mediátorů a kvalitativní analýza jejich odpovědí přinesla následující odpovědi:

- na vědomé úrovni hodnotí část mediátorů vlastní rodinný konflikt jako **nepříjemnou záležitost spojenou s negativními emocemi až ohrožením blízkých vztahů**. Kladou důraz na jeho destruktivní potenciál. Druhá část mediátorů označuje rodinný konflikt za **přirozenou součást života, zmiňují jeho nevyhnutelnost a očistný potenciál, stejně tak nutnost konstruktivního řešení**. Druhá část mediátorů nezmiňuje až na výjimky emoční stavy a prezentuje své názory prostřednictvím výrazů z teorie konfliktu. Obě skupiny v převažující většině během celého dotazování charakterizují konfliktní rodinné situace způsobem, ze kterého vyplývá, že mají na konflikty náhled, rozumí mechanismu jejich vzniku a jsou schopni nahlédnout a popsat reakce účastníků včetně pojmenování emocí.
- v úrovni chování a jednání jsou mezi mediátory v přístupu k vlastním rodinným konfliktům **zastoupeny všechny styly (soupeření, kompromis, přizpůsobení se, vyhýbání, dohoda)**. Většina mediátorů v odpovědi na otázku, jak postupují při prosazování svých požadavků a v reakci na požadavky druhé strany, deklaruje časté používání mediátorských technik a strategií. V odpovědi na otázku po úspěšných a při řešení osvědčených a funkčních postupech, však uvádí zhruba z poloviny techniky a strategie, které se nevyskytují v mediaci, ale spíše vycházejí z jednotlivých stylů řešení konfliktů. Tento rozdíl může být způsobený tím, že mediátoři sice mají snahu více využívat mediační techniky, ale pro ně úspěšného řešení dosahují až s využitím postupů, které jsou v souladu s jejich osobnostním nastavením a stylem řešení konfliktů.
- v úrovni prožívání mediátoři uvedli v souvislosti s rodinným konfliktem v naprosté většině, že během něj zažívají **emoci hněvu**. Někteří navíc označovali své emoce jako negativní. Mezi dalšími jmenovanými emocemi byla nejčastěji uvedena bezmoc, úzkost. Jako nejčastější emoční reakci na projevy účastníků konfliktu vůči své osobě, uvedly ženy – mediátorky **pocity křivdy a**



**lítosti, muži pocity hněvu.** Muži se častěji zmiňovali o tom, že kontrolují své emoce. Někteří respondenti v souvislosti se svým prožíváním a úspěšnějším zvládáním emocí během rodinných konfliktů zmínili mediační praxi, někteří supervizi nebo sebepoznávací aktivity. Někteří respondenti naopak uváděli, že navzdory mediační praxi nekontrolují své emoce tak, jak by chtěli.

- jako jedno z hlavních témat procházející napříč všemi výše uvedenými úrovněmi, byl identifikován **vliv a nárok profesní role.** Ve všech oblastech, a nejvíce v oblasti prožívání, se u některých respondentů projevoval v různé intenzitě nevědomý **konflikt profesní role mediátora a vlastní přirozenosti.** Projevoval se např. pocity viny, negativním hodnocením nebo zlehčováním vlastních autentických reakcí, neopouštěním expertní role, deklarací profesionálních rysů chování v soukromí, vysokými nároky na sebe sama. Jiní respondenti toto téma měli nahlédnuté natolik, že ho výslovně zmínili ve svých komentářích jako něco, s čím se ve svém soukromí setkávají. V souvislosti s tímto tématem také zmiňovali nutnost sebepoznání a práce na sobě.

U mé bakalářské práce šlo o první výzkumné šetření, které jsem realizovala, a uvědomuji si, že míra mých zkušeností a znalostí není dostatečná, což se odrazilo i na výsledcích výzkumu. Metoda sběru dat (kvalitativní dotazník), kterou jsem zvolila, na jednu stranu přinesla možnost většího počtu respondentů a podporovala svou anonymitou jejich otevřenost, na druhou stranu u ní nebylo možné být s respondenty tváří v tvář, sledovat celkový kontext jejich reakcí a doptávat se na některé informace. Vzhledem k citlivému a osobnímu tématu jsem se obávala, abych našla dostatečný počet mediátorů ochotných zúčastnit se šetření a vyplnit celý dotazník, proto jsem se snažila minimalizovat délku času potřebnou pro vyplnění a nezařadila jsem do dotazníku některé otázky, které by mohly být při dalším zkoumání užitečné. Šlo např. o délku praxe, konkrétní druh vzdělání (např. práva, psychologie, atp.) – jde o údaje, ke kterým by bylo možné v některém budoucím výzkumu z oblasti mediace vztahovat získaná data a posuzovat souvislosti.

Dalším problémem, který tato metoda přinesla, byla nízká validita informací, získaná tvrzení nešlo v praxi ověřit a u některých respondentů byla patrná snaha o udržení profesionální role a dobrou sebeprezentaci. S tímto faktorem jsem se snažila pracovat a použít ho při interpretaci. V této souvislosti mě také napadá, že svoji roli v přístupu některých respondentů k šetření mohl sehrát i styl jazyka, v němž byl dotazník sestaven

(užívání odborných termínů z teorie konfliktu) a můj nevědomý nárok obsažený v tématu výzkumného šetření. Během interpretace získaných dat jsem si totiž uvědomila, že i já jsem nezáměrně upadla do „pasti“ nároků profesní mediátorské role (a pravděpodobně i vlastních nároků na sebe sama) a na počátku šetření jsem vlastně předpokládala, že by mediátoři „měli“ jako experti umět řešit své vlastní konflikty. V tomto směru pro mě osobně znamenal výsledek výzkumného šetření významný názorový obrat.

Na závěr uvádím další možné příklady (kromě již zmíněných kvalitativních rozhovorů), jak mohl výzkum na stejné téma probíhat jiným způsobem. Kvalitativní výzkum formou rozhovorů s rodinnými příslušníky mediátorů (a případné porovnávání získaných dat s daty z rozhovoru se samotnými mediátory), kvantitativní výzkum sledující styly řešení konfliktů, používané strategie, emoční prožívání, sebehodnocení jednak u mediátorů, jednak u lidí z jiných profesí a následné srovnání výsledků obou skupin.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem přístupu mediátorů k vlastním rodinným konfliktům. Teoretická část představila teorii konfliktu, metodu alternativního řešení konfliktů – mediaci a charakterizovala profesi mediátora z hlediska jeho úlohy v mediačním procesu, jeho kompetencí a také jeho prožívání.

Praktická část práce se pak věnovala výzkumnému šetření, kde hlavní výzkumná otázka zněla – *Jak mediátoři přistupují k vlastním rodinným konfliktům?* Praktická část v první kapitole představila cíl výzkumu, výzkumný vzorek a metody použité pro sběr dat, jejich analýzu a interpretaci.

Jako odpověď na výzkumnou otázku: *Jak mediátoři přistupují k vlastním rodinným konfliktům?* bych tedy použila následující odpověď.

V přístupu expertní skupiny mediátorů k vlastním konfliktům jsem identifikovala některá společná témata vztahující se k jejich profesi. Mediátoři disponují teoretickým zázemím, které vede většinou k náhledu na mechanismy vzniku rodinných konfliktů, na jeho příčiny i na chování a reakce své a ostatních. Mediátoři mají tendenci používat během svých rodinných konfliktů konkrétní techniky z mediační praxe, ale celkový styl řešení konfliktů závisí na osobnostním nastavení a dalších faktorech, mediační praxe ho výrazně neovlivňuje. Mediátoři jsou během svých rodinných konfliktů konfrontováni na vědomé nebo nevědomé úrovni s rozporem své profesní role a vlastní přirozenosti.

Z výsledků výzkumného šetření považuji za nejpodstatnější především jeho poslední část, lze ji využít jako inspiraci pro další výzkum v oblasti prožívání mediátorů a vlivu jejich profesní role na jejich osobnost. Uplatnění může toto téma nalézt např. v supervizi nebo výcviku a v dalším vzdělávání mediátorů.

## Seznam literatury

- BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti..* Praha: SPN, 1983. 231s.
- BEDNAŘÍK, A.: *Riešenie konfliktov*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia, 2001. ISBN 80-968095-4-7.
- DEVITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Přel. Jiří REZEK. Praha: Grada, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011, 374 s. ISBN 9788024619668.
- DLOUHÝ, M. a FIALA, P. *Úvod do teorie her*. Praha: Oeconomica, 2007. 119 s. ISBN: 978-80-245-1273-0.
- EVERETT, C. a EVERETT, S. V. *Zdravý rozvod pro rodiče i děti*. Přel. Helena BAKOVÁ. Praha: Talpress, 2000. 212 s. ISBN 80-7197-169-3.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008, 2012, 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HOLÁ, L. *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0467-6.
- HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2011, 272 s. ISBN 978-80-247-3134-6.
- HOLÁ, L. Systém vzdělávání mediátorů. In: Lenka HOLÁ A kol. *Mediace a možnosti využití*. Praha: Grada, 2013, s. 37-63. ISBN 978-80-247-4109-3
- CHARLTON, R. a DEWDNEY, M. *The Mediator's Handbook. Skills and Strategie for Practitioners*. 2. vyd. Auburn: Law Book, 2004. 364 p. ISBN 0455219826, 9780455219820
- KASTOVÁ, V. *Hněv a jeho smysl: podněty k sebezvoji*. Přel. Petr BABKA. Praha: Portál, 2010, 199 s. ISBN 8073677601, 9788073677602..
- KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha: Portál, 2006. 147 s. ISBN 80-7367-181-181-6
- KŘIVOHLAVÝ, J. Mezilidské vztahy a jejich proměny v mediaci. In: Lenka HOLÁ A kol. *Mediace a možnosti využití*. Praha: Grada, 2013, s. 17-23. ISBN 978-80-247-4109-3
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada, 1995. 162 s. ISBN 80-85623846.

- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi: proč k nim dochází? - jak jim předcházet? – jak je tvořivě řešit?* Praha: Avicenum, 1973. 303 s.
- LABÁTH, V. Individuální styl mediátora. In: Lenka HOLÁ A kol. *Mediace a možnosti využití*. Praha: Grada, 2013, s. 25-36. ISBN 978-80-247-4109-3
- MOORE, CH. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 3rd ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2003, s. 607. ISBN-13: 978-0787964467.
- MOTSCHNIG, R., NYKL, L. *Komunikace zaměřená na člověka*. Přel. Jana BÍLKOVÁ. Praha: Grada, 2011, s. 176. 978-80-247-3612-9
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 177. ISBN 978-80-7367-368-0.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- PLAMÍNEK, J. *Mediace. Nejúčinnější lék na konflikty*. Praha: Grada, 2013. 168 s. ISBN 978-80-247-5031-6.
- RISKIN, L., ARNOLD, T. a KEATING, JR, J. M. *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. Přel. Ondřej PILNÝ. Praha: Palata, 1997. 126 s. ISBN 80-901710-6-0.
- ROSENBERG M. B. *Nenásilná komunikace*. Přel. Norma GARCÍOVÁ. Praha: Portál, 2013. 224 s. ISBN 978-80-262-0530-2.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 6. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SOBOTKOVÁ, I. Psychologické aspekty rodinné mediace. In: Lenka HOLÁ a kol.. *Mediace a možnosti využití*. Praha: Grada, 2013, s. 87 - 95. ISBN 978-80-247-4109-3
- STÖHROVÁ, H. a ŠIŠKOVÁ, T. *Výcvikový manuál: Mediace komplexní výcvik*. Praha: AMČR, 2010.
- ŠIMÍČKOVÁ - ČÍŽKOVÁ, J. *Přehled sociální psychologie*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004. ISBN 80-244-0929-1.
- ŠIŠKOVÁ, T. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál, 2012. 208 s. ISBN 978-80-262-0091-8.
- ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století*. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-2938-1.

- TIMULÁK, L. *Základy vedení psychoterapeutického rozhovoru. Integrativný rámec.* Praha: Portál, 2006. 184 s. ISBN: 80-7367-106-9
- TRÉLAŮN, B. *Překonávání konfliktů v rodině.* Praha: Portál, 2005. 144 s. ISBN 80-7178-935-6.
- VYMĚTAL, J a kol. *Obecná psychoterapie.* 2. vyd. Praha: Grada, 2004. 340 s. ISBN 978-80-247-0723-5.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace.* 2. vyd. Praha: Portál, 2009, 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.
- VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie.* 2.vyd. Praha: Grada, 2008, 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WILMOT, W. a HOCKEROVÁ, J. *Interpersonální konflikt.* Bratislava: Ikar, 2004. 495 s. ISBN 80-551-0832-3.

### **Internetové zdroje**

- BADER, E. *The Psychology of Mediation, Part I: The Mediator's Issues of Self and Identity.* [online]. ©2010 [cit. 2014-4-21]. Dostupné z: <http://www.mediate.com/articles/baderE2.cfm>.
- BADER, E. *The Psychology of Mediation, Part II: The IDR Cycle, A New Model For Understanding Mediation.* [online]. ©2012 [cit. 2014-6-23]. Dostupné z: <http://www.mediate.com/articles/baderE3.cfm>.
- CLOKE, C. *Self-Reflecting as a Mediator.* [online video]. ©2010 [cit. 2014-7-10]. Dostupné z: <http://www.mediate.com//articles/clokenew03.cfm>.
- KAUFMAN, O. *The Benefits of Self-Reflection in Your Mediation* [online]. ©2003 [cit. 2014-4-21]. Dostupné z: <http://www.mediate.com/articles/kaufmanO.cfm>.

### **Bakalářská práce**

- HORSKÁ Eliška. *Rodové rozdíly v úrovni spolupráce při konfliktu.* Bakalářská práce. Brno, 2011. Masarykova univerzita. Katedra psychologie. Vedoucí: Mgr. Mgr. Michaela Širůčková, Ph.D.

## **Zákony**

- ČESKO. Zákon č. 202 ze dne 2.května 2012 o mediaci a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 70, s. 2850 – 2861. Dostupná také z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=202&r=2012>.

## **Jiné zdroje**

- ASOCIACE MEDIÁTORŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *O asociaci*. Dostupné z: <http://www.amcr.cz/o-asociaci/>

# PŘÍLOHY



## **Příloha č I.**

### Dotazník

#### Jak mediátoři řeší vlastní rodinné konflikty

Před tím, než vyplníte tento dotazník, pozorně si přečtěte následující instrukce. Rodinnými konflikty v názvu výzkumné otázky rozumějte konflikty s nejbližšími lidmi v rámci Vaší rodiny, případně v rámci intimních partnerských vztahů. Jde o konflikty s Vašimi rodiči, partnerem, Vašimi sourozenci, dětmi, rodiči či dětmi partnera či s jeho příbuznými. Otázky jsou orientované výhradně na konflikty, v nichž vystupujete jako přímý účastník, tedy jedna ze stran. Pokuste se prosím vžít do těchto situací, rozvzpomenout se na své pocity a jednání a co nejotevřeněji je popsat. Odpovědi formulujte stručně, pokud Vám to vyhovuje, můžete i heslovitě. Pokud některé otázky nerozumíte, nejste si jistí významem nebo si nemůžete vzpomenout na požadované informace, uveďte to jako odpověď. Odpovědi vpisujete přímo pod řádek s otázkou.

**Co je pro Vás rodinný konflikt? Podle čeho to poznáte?**

**Jaký názor máte na rodinné konflikty?**

**Můžete uvést rodinné konflikty, které ve Vaší rodině řešíte nejčastěji?**

**Jak se cítíte během rodinných konfliktů?**

**Jaké emoce při tom prožíváte? Popište je.**

**Co cítíte při projevech ostatních účastníků konfliktu vůči Vám?**

**Vidíte nějaký rozdíl mezi tím, jak prožíváte konflikt Vy a jak ho prožívají ostatní?**

**Jakým způsobem reagujete na začátku rodinného konfliktu?**

**Jakým způsobem reagujete na projevy dalších účastníků rodinného konfliktu vůči Vám?**

**Jakým způsobem sdělujete během konfliktu svá stanoviska a požadavky?**

**Jak reagujete během konfliktu na požadavky druhé strany?**

**Je nějaký způsob jednání či postup, který se Vám během rodinných konfliktů osvědčil?**

**Jak často (např. v %) se Vám daří v rodinných konfliktech domluvit k oboustranné spokojenosti?**

**Jak podle sebe zvládáte řešení vlastních rodinných konfliktů?**

**Vnímáte na Vašem přístupu k vlastním rodinným konfliktům nějaký vliv mediačního výcviku a praxe?**

**Používáte během účasti v rodinném konfliktu některé konkrétní techniky a postupy z metody mediace? Pokud ano, které?**

**Využili jste pro řešení některých rodinných konfliktů služeb mediátora?**

**Chcete ještě cokoliv dodat na téma vašeho způsobu řešení rodinných konfliktů?**

## Příloha č. II

### Ukázka z odpovědí seřazených dle otázek a témat

#### Jaký názor máte na rodinné konflikty?

*Textová odpověď, zodpovězeno 23x, nezodpovězeno 0x*

- Jsou mi nepříjemné, ale eadsi se jim nedá vyhnout. Mohou pročistit vzduch, ale mohou rodinu poškodit (dlouhodobě, co trvají roky).
- konflikty patří k životu ale myslím si, že je lze vždy nějak vyřešit. Ale tak jako je na konflikt potřeba dvou, tak i na jeho řešení.
- konflikty patří ke každému vztahu a tudíž i do partnerství nebo do rodiny
- Rodinné konflikty jsou dle mého názoru nevyhnutelné, protože logicky mezi blízkými osobami existuje nejvíce třecích ploch, zároveň jsou velmi specifické při jejich řešení či neřešení, které má dlouhodobý dopad na životy všech zúčastněných. Proto je důležité jim věnovat pozornost.
- jsou přirozené a jsou součástí života, stejně jako i jiné konflikty
- ani mediační vzdělání jim nezabrání; mezi rodinnými příslušníky a v určitých rodinných situacích mám své "zaručené" spouštěče - jen je už lépe zpracovávám, vykomunikuji, nicméně jsou tam; protože v rodině hájím i svůj osobnostní prostor a přístup k životu (event. k výchově svého dítěte), nemohu být v určitých situacích "nad věcí" a po mnoha měsících jsem přišla na to, že je to tak v pořádku, nejsem "nadčlověk" ani zen-buddhista - a prostě se někdy naseru!
- sama řešení odkládám co to jde, ale snažím se komunikovat dříve, než dojde k výbuchu. Záleží na závažnosti konfliktu. nechci druhou stranu zneuctit, hlídám vzájemný respekt a vzájemnou důvěru
- běžný jev, produktivní jev
- jsou nevyhnutelné
- stejný jako na všechny ostatní. mohou být prospěšné a mohou "pročistit vzduch" - zejména krátkodobé konflikty. vleklé mohou velmi negativně působit na rodinné vztahy.
- Jsou běžnou součástí našich životů, jsou rozhodně řešitelné, když je jedinci řešit chtějí
- Pokud se jedná o spor o nezletilé děti, je pro všechny členy nesmírně stresující a děti jim velmi trpí.
- byly, jsou a budou - je třeba je řešit
- Do života patří, je třeba se je snažit při výskytu konstruktivně řešit. Mohou některé věci také posunout dále, dopředu, "vyčistit" vzduch.
- Stojí mi za to investovat energii do jejich řešení(narozdíl od některých jiných).Jsou mitemnější, citlivější, hlubší, provázané.

#### Jakým způsobem reagujete na projevy dalších účastníků rodinného konfliktu vůči Vám?

*Textová odpověď, zodpovězeno 23x, nezodpovězeno 0x*

- Vztekle, občas hystericky, útočím nebo se mám tendenci obhajovat.Někdy zachovám klid a vysvětluji nebo se ptám na konkrétní příklady.
- snažím se zejména korigovat hlasitost konfliktu a hledat racionální možnosti řešení
- snažím se vyjadřovat pochopení, ale i sdělovat opakovaně svůj názor
- Snažím se reagovat přiměřeně a s chladnou hlavou, ale ne vždy se mi to daří.
- vysvětluji, uvádím na pravou míru, obhajuji svůj názor
- snažím se zabránit komunikačním trojúhelníkům ověřuji pochopení vyřčeného když je potřeba, hájím své hranice
- Umím "obhájit" svoji pravdu a pak se jevíím "válcovací"
- opatrně
- vztahovačně
- ze začátku opět spíše klidem, humorem, posléze někdy vztekem, naštvaností
- Naslouchám, ptám se, ověřuji si...
- S nadhledem, ale štvou mě. Dlouhodobě. Nevyhledávám s nimi aktivně kontakt.
- různě
- To záleží na situaci, nelze mi tato otázka takto jednoduše odpovědět. Obecně se snažím dodržet to, co jsem uvedla v odpovědi předchozí.
- záleží - úplně různorodě, dle situace. Obecně řečeno, že podle toho jak moc hluboce mne zasahuje tak jsem schopna být konstruktivní nebo naopak se nechat unést emocemi. Ale obecně mne konflikty čím dál méně zasahují, neb roky „pracuji“ na svých spouštěčích a zároveň lépe dokážu oddělit co je moje a co je potřeba druhého (nešikovně vyjádřená :-))
- nejdřív se snažím rozhovor usměrnit a zůstat v klidu. Buď se to povede nebo se naštvu a konflikt se rozjede.

## Příloha č. III

### Ukázka vyplněného dotazníku

**Věnujete se aktivně mediaci déle než půl roku? Pokud ne, napište jakým způsobem a jak dlouho se jí věnujete.**

ano

### Zaškrtněte Vaše pohlaví

- muž
- žena

### Stupeň vašeho dosaženého vzdělání?

- základní, vyučení
- SŠ - maturita
- VŠ

### Uveďte Váš věk:

31

### Co pro Vás znamená rodinný konflikt? Podle čeho ho poznáte?

napětí, dusno - s rodinnými příslušníky

### Jaký názor máte na rodinné konflikty?

Stojí mi za to investovat energii do jejich řešení(narozdíl od některých jiných).Jsou mitemnější, citlivější, hlubší, provázané.

### Můžete uvést rodinné konflikty, které ve Vaší rodině řešíte nejčastěji?

mezi dětmi, partnerské

### **Jak se cítíte během rodinných konfliktů?**

Pokaždé jinak, záleží o jaký a s kým jde....nasraná/frustrovaná/bezmocná/lítostivá/smutná

### **Jaké emoce při tom prožíváte? Popište je.**

viz výše

### **Co cítíte při projevech ostatních účastníků konfliktu vůči Vám?**

našvání, lítost, bezmoc, frustraci

### **Vidíte nějaký rozdíl mezi tím, jak prožíváte konflikt Vy a jak ho prožívají ostatní?**

ano - konstruktivněji, k věci, směřuji k porozumění druhému, porozumění sobě, umím lépe oddělovat témata, umím si uvědomovat co se se mnou děje, pátrám po spouštěčích svých i druhého... Nemám strach z konfliktů, preferuji otevřený konflikt než dusno a napětí – tím se často liším od ostatních.

### **Jakým způsobem reagujete na začátku rodinného konfliktu?**

záleží - úplně různorodě, dle situace. Většinou vycítím konflikt dříve než druzí, resp. často cítím, co do konfliktu může sklouznout => preventivně objasňuji.

### **Jakým způsobem reagujete na projevy dalších účastníků rodinného konfliktu vůči Vám?**

záleží - úplně různorodě, dle situace. Obecně řečeno, že podle toho jak moc hluboce mne zasahuje tak jsem schopna být konstruktivní nebo naopak se nechat unést emocemi. Ale obecně mne konflikty čím dál méně zasahují, neb roky „pracuji“ na svých spouštěčích a zároveň lépe dokážu oddělit co co je moje a co je potřeba druhého (nešikovně vviádřená :-))

### **Jakým způsobem sdělujete během konfliktu svá stanoviska a požadavky?**

Relativně jasně.

### **Jak reagujete během konfliktu na požadavky druhé strany?**

hledám za nimi potřeby, ty pak ověřuji, pokud je najdu, konflikt většinou přestává být konfliktem. Hraje velkou roli jak moc jsem autentická, otevřená, zranitelná, napojená na druhého – když nejsem (když třeba sklouznu do role mediátora či odborníka na konflikt, „protistrana“ není ochotna vést dialog.

**Je nějaký způsob jednání či postup, který se Vám během rodinných konfliktů osvědčil?**

Vnímat projev emocí druhého jako projev jeho nenaplněných potřeb (jakých?) namísto vlastní reakce

**Jak často (např. v %) se Vám daří v rodinných konfliktech domluvit k oboustranné spokojenosti?**

98% (s dětmi méně, často autoritativně rozhodnu)

**Jak podle sebe zvládáte řešení vlastních rodinných konfliktů?**

velmi dobře (vážně!!!)

**Vnímáte na Vašem přístupu k vlastním rodinným konfliktům nějaký vliv mediačního výcviku a praxe?**

Velmi malý, pouze teoretický rámec. Spíše vlastním zkoumáním, co ve mě i v druhém během konfliktu probíhá. Třeba terapie měla milionkrát větší vliv.

**Používáte během účasti v rodinném konfliktu některé konkrétní techniky a postupy z metody mediace? Pokud ano, které?**

Přidání se po potřebách, přijetí druhého i s jeho emocemi, vnímání emocí jako nenaplněné potřeby.

**Využili jste pro řešení některých rodinných konfliktů služeb mediátora?**

ne

**Uveďte prosím, jaký rozsah mediačního výcviku jste absolvovali (kolik hodin) a v jakém druhu mediace (např. facilitativní).**

100 h, facilitativní

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno a příjmení autorky:** Daniela Kuhnová

**Studijní program:** Sociální politika a sociální práce

**Studijní obor:** Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

**Název práce:** Jak mediátoři řeší vlastní rodinné konflikty

**Počet stran (bez příloh):** 62

**Celkový počet stran příloh:** 7

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 24

**Počet jiných českých zdrojů:** 1

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 14

**Počet internetových odkazů:** 4

**Vedoucí práce:** Mgr. Martin Prokeš

**Rok dokončení práce:** 2014

## Evidenční list knihovny

Souhlasím s tím, aby má bakalářská práce byla využívána ke studijním účelům.

V Praze, dne:.....

.....

Uživatel/ka potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci využije ve své práci, uvedou ji v seznamu literatury a budou ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen:

Jméno, příjmení	Adresa	Datum	Podpis



**Posudek vedoucího bakalářské práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Daniela Kuhnová

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Jak mediátoři řeší vlastní rodinné konflikty

Vedoucí práce: Mgr. Martin Prokeš

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 58

Počet stránek příloh: 7

Počet titulů v seznamu literatury: 45

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

			x	
--	--	--	---	--

Oborová příslušnost tématu

		x		
--	--	---	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	x			
--	---	--	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

--	--	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	x			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	x			
--	---	--	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

		x		
--	--	---	--	--

Využití výzkumných empirických metod

			x	
--	--	--	---	--

Využití praktických zkušeností

		x		
--	--	---	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

		x		
--	--	---	--	--

Naplnění cílů práce

		x		
--	--	---	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

		x		
--	--	---	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

		x		
--	--	---	--	--

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost  
výsledků v praxi

			x	
--	--	--	---	--

Vhodnost prezentace závěrů práce  
(publikace, referáty, apod.)

			x	
--	--	--	---	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Jakým způsobem ovlivňuje profesní vdělávání osobnost?  
Jak by bylo možné téma do budoucnosti rozvinout?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Práce je dobře zpracována, teoretická i praktická část. Téma je nicméně poněkud příliš specifické a obávám se, že jeho použitelnost není v praxi příliš vysoká. Celkově však práce splňuje požadavky na bakalářskou práci kladené.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace:  
Výborně

Datum, podpis:  
9/9/2014 Prokeš



## Posudek oponenta bakalářské práce na Pražské vysoké škole psychosociálních studií

Jméno a příjmení : Daniela Kuhnová

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Jak mediátoři řeší vlastní rodinné konflikty

Oponent práce: Mgr. Eva Petránková

### Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 62

Počet stránek příloh: 7

Počet titulů v seznamu literatury: 39

Počet internetových odkazů: 4

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

### Výběr tématu

Závažnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	x			
--	---	--	--	--

### Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	x			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	x			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	x			
--	---	--	--	--

### Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	x			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	x			
--	---	--	--	--

### Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

--	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

	x			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	x			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	x			
--	---	--	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	x			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

		x		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

1. V teoretické části popisujete styly mediace, který je podle vás nejvhodnější pro sociální práci a proč?
2. Jak si představujete, ideálně, využití mediace v sociální práci? Domníváte se, že výcvikem by měli projít všichni, sociální pracovníci?
3. Proč jste čekala, že mediátoři budou umět řešit své osobní konflikty?
4. Počítáte, že v diplomové práci navážete na tuto výzkumnou sondu? Jak?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Ve své diplomové práci si autorka zvolila aktuální téma mediace a zaměřila se na otázku jak mediátoři řeší vlastní rodinné konflikty což považují, vzhledem ke studijnímu programu za vhodné téma.

V úvodních, teoretických kapitolách autorka vhodně vymezuje základní pojmy. V následujících kapitolách se věnuje teoretickému popisu konfliktu, mediace a role mediátora. Oceňuji jak velmi pěkně a stručně autorka seznamuje čtenáře s metodou mediace.

Teoretická část bakalářské práce je čtivá a dobře srozumitelná. Autorka prokazuje, že umí pracovat s odbornou literaturou a že se nebojí prezentovat své vlastní názory a zkušenosti.

Praktickou část práce tvoří výzkumné šetření provedené pomocí dotazníku, i tuto část považuji za dobře vypracovanou, obsahuje informace bez zavádějících komentářů.

V závěrečném hodnocení je patrná osobní zkušenost autorky a její profesionální přístup k danému tématu.

Po formální i odborné stránce je práce velmi pěkná, proto navrhuji výborně

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis:

25.8.2014

Mgr. Eva Petráková