Spolufinancováno Evropskou unií

Právnická fakulta
Univerzita Karlova

Mediátoři – hloubkové rozhovory

Kvalitativní analýza citací (zakotvená teorie)

Kategorie výběru případů a role soudů

Respondenti konzistentně poukazují na **široké spektrum případů**, v nichž soudy nařizují první setkání s mediátorem. Typicky se jedná o **rodinné spory** (rozvody, výživné), **pracovní či obchodní spory** a často také dluhové a majetkové záležitosti. V průběhu času se vnímá posun: původní důraz byl na rodinné konflikty, teď se do mediace častěji zapojují i jiné oblasti (např. pracovní či smluvní spory). Vedle toho však respondenti upozorňují i na **nevhodné případy** – konkrétně spory, kde strany s řešením nekontaktují. Jeden z respondentů odhaduje, že až 70 % nařízených setkání je "potvrzovacích" (strany v nich mediaci odmítnou a odcházejí). Tato opakující se zpráva naznačuje kategorii *relevantnost případu*: judikatura často nefiltruje, a proto se mediace někdy nasazuje i tam, kde má malou šanci na úspěch.

Propojeno s tímto je téma **role soudů** v institutu. Soudy nařizují setkání povětšinou plošně, bez jednotné strategie. Respondenti popisují, že rozhodnutí o výběru mediátora často nepodléhá specifickému výběru – jde o náhodu či administrativní činnost (např. přidělení ze seznamu). Soudní systém je tak často vnímán jako „mechanický" vykonavatel legislativy, nikoliv aktivní propagátor mediace. Kategorii *procesní role soudů* prolínají dva motivy: na jedné straně je tlak kvantity ("místo asistenta někdy jen umělého pokoje"), na druhé straně potřeba zpětné vazby a edukace (resp. zlepšení spolupráce s mediátory). Několik respondentů volá po „tréninku soudců" – vzdělávání soudců by mělo vést ke smysluplnějšímu nasazení institutu, například zvýraznit tam, kde mediace skutečně pomáhá. Vzniká tak kategorie *koordinační bariéry*: soudy a mediátoři zatím nepracují jako sladěný tým, chybí informační toky a sjednocení praxe mezi nimi.

Informovanost a příprava účastníků

Jednoznačně se objevuje kategorie *informační mezera*. Všichni respondenti poukazují na to, že veřejnost (i mnozí odborníci) nemají dostatek znalostí o mediaci. Nejčastějším motivem je „zásadní neinformovanost" stran před setkáním. Lidé přichází s mylnými očekáváními (někdo se domnívá, že bude okamžitě rozhodnuto o sporu, jiný, že je to pouhý formalismus). Tento opakovaný postřeh vyzdvihuje potřebu kategorie *příprava a osvěta*: řada mediátorů aktivně zmiňuje, že zásadní je klást důraz na předchozí komunikaci. Ti nejefektivnější se snaží zasílat klientům informační materiály (např. brožury, e-maily s instrukcemi) a vysvětlit jim smysl instituce ještě dříve, než na schůzku přijdou. Odhady respondentů o „různé míře informovanosti" ukazují, že není sjednocený standard; to implikuje, že bez konzistentního přístupu zůstane situace rozdílná případ od případu. Rovněž se ale opakovaně objevuje motiv „odhodlání naučit se" – mediátoři sami vytvářejí podporu (online materiály, workshopy)

a upozorňují na to, že ačkoliv jsou lidé nejdříve skeptičtí, dobrá příprava výrazně zvyšuje jejich důvěru.

Průběh a organizace prvního setkání

Všechny citace potvrzují, že první setkání má **výhradně úvodní a orientační charakter**. Z dat vyplývá, že mediátoři se soustředí na administrativně-psychologickou přípravu stran: seznámení s procedurou, vytvoření bezpečné atmosféry a motivaci k dalšímu jednání. Důležitá se ukázala kategorie *časové uspořádání*: typicky je první sezení velmi krátké (20–40 minut), zato bývá domluvenou bránou k dalšímu jednání. V některých případech mediátoři prodlužovali rezervu (soud poskytl až 3 hodiny) na skutečnou mediaci – to se však ukázalo neefektivní a bylo opuštěno. Zvláště zajímavý motiv je "nové formáty": **někteří respondenti popisují inovace (oddělená setkání pro motivaci, rychlé online schůzky), které zvýšily efektivitu.**

Důležitou kategorii představuje *účast a formát*. Zatímco někteří mediátoři preferují osobní setkání, jiní se přesunuli online – stále však platí, že na setkání bývají obvykle obě strany a výjimečně advokáti. Řada odpovědí zmiňuje tzv. „potvrzence" – případné třetí osoby (často advokáty) přicházejí jen pro potvrzení, že setkání proběhlo. Tento motiv vyvolává diskuzi, zda je vhodné „potvrzovací schůzky" vůbec konat a jak s nimi pracovat. Některé návrhy v datových citacích směřují ke změně postupu: místo fixního modelu by mediátor nabídl lidem volbu, jak první setkání pojmout (osobně, na telefonu, jen krátká konzultace), což podle jedné respondentky vedlo k lepšímu využití této fáze. Celkově kategorie *organizace setkání* konstatuje, že **proces je dynamický**: jedním z hlavních zjištění bylo, že už první rozhovor dokáže značně ovlivnit postoj stran (například skrze demystifikaci procesu), což posouvá mediaci vpřed i u těch, kteří nakonec dále nepokračují.

Obsah a cíl prvního setkání

V textech respondentů se vykrystalizovala silná kategorie *dvojí rovina setkání – informační vs. motivační*. Za prvé, všichni mediátoři upozorňují, že první schůzka **přináší stranám základní informace** o mediaci (co to je, jaký má postup, jaká jsou pravidla). Za druhé, stejně důležité je navodit **připravenost k jednání** – budovat důvěru a odstranit obavy. Cílem je tedy poskytnout strany základní orientaci a zároveň je přimět zvážit mediaci jako volbu. Tento vzorec **informování – motivování se neustále objevuje**: jednu respondentku překvapilo, jak klíčové je hned na začátku odstranit pocit „slabosti" z dobrovolnosti. Mediátoři pokračují v této práci i tím, že se ptají na obavy a očekávání účastníků a dávají jim prostor aktivně se ptát. Oproti tomu obsah samotného sporu či řešení konfliktu je často druhořadý a při prvním setkání vystupuje spíše jako doplněk (krátké načrtnutí problému, ne hloubková práce).

Několik odpovědí rovněž nastínilo rozdílná úspěšná témata: někteří respondenti začleňují konkrétní "motivující taktiky" (vysvětlení reálných přínosů, zdůraznění neutrality mediátora, vyvracení mýtů). Podtrženo, kategorie *obsah setkání* ukazuje, že institutu jde o to, aby se účastníci rozhodli dát institutu šanci, ne přímo uzavřít dohodu – cíl schůzky není vyřešení sporu jako takového, ale otevření cesty k možné mediaci.

Motivace, dobrovolnost a psychologické vnímání

Do analýzy se promítl motiv *dobrovolnost jako klíčový faktor*. Pokud strany cítí, že mediace je spíše nařízenou formalitou, jejich motivace je nízká. Respondenti opakovaně zmiňují „psychologickou bariéru slabosti" či „skepsi" stran vůči institutu. Kategorie *postoj ke konfliktu* zachycuje zjištění, že mediace sama často mění narušené vazby: dobrý mediátor dokáže odbourat počáteční nedůvěru a otevřít strany k dialogu. Na druhou stranu je zde i kategorie *osobní motivace mediátora*: několik odpovědí upozorňuje, že i percepce mediátora (pocit, že

je jeho práce správně oceněna a má smysl) ovlivňuje celkovou dynamiku institutu. Celkově je vidět vztah mezi *psychologií* (jak uvidí strana mediaci – hanba, předsudek, strach) a *chováním soudů či advokátů* (jak dané setkání nastíní a doporučí).

Výstupy setkání a měřítka úspěchu

Ústřední motiv v citacích je slabá míra pokračování do mediace. Tato kategorie má jméno *konverze vs. potvrzení*. V drtivé většině případů končí první setkání pouze „potvrzením" (strany nepokračují). Respondenti udávají, že úspěšnost „další mediace" kolísá kolem 30–40 % nebo i méně. Zároveň ovšem upozorňují, že toto číslo nemusí reflektovat skutečný přínos: i to, že se strany sešly a setkání proběhlo, považují za dílčí úspěch (někteří dokonce hlásí postupné návraty do mediace i u „potvrzenců"). V analýze se tak utváří kategorie *relativní úspěch*: není měřen pouze podle konverzního poměru, ale také dle změny postoje nebo připravenosti k dalším krokům. Tento rozvojový motiv naznačuje, že mediátoři často redefinují cíle: nevýherní výsledek je i tak hodnotný, pokud strany zmírnily odpor či získaly informaci. Také se zde objevuje téma „symbolické odměny" – zvyšování prestiže mediace (finanční či jinou cestou) jako nástroj, jak zvýšit váhu dosažených výstupů.

Vnímání institutu a doporučení na zlepšení

Celkově respondenti institut **prvního setkání** hodnotí převažujícím způsobem pozitivně jako užitečný a legitimní nástroj. Vzniká tak kategorie *úroveň přijetí*: většina respondentů vidí smysl v institutu a přivítala jeho existenci (program byl podle nich „správný", jen musí být upraven). Pouze ojediněle se objevily kritické pohledy, zdůrazňující, že dnes je mediace zbytečně formalizovaná.

Na základě identifikovaných problémů respondenti vytvořili kategorii *vývojové trendy a standardy*. Hlavním tématem je **zlepšení a profesionalizace**: návrhy sahají od definování minimálních standardů pro mediátory (formální rámec schůzky, etický kodex) až po myšlenky na instrumenty odměn a kontrolu kvality (mentorů, mentoringu a peer-review). Opět se tu vrací představa propojení se soudy – někteří zmiňují potřebu zpětné vazby soudů na mediátory či školení pro soudce. Jako vývojová proměnná se jeví i širší kulturní změna: vysílání pozitivních příkladů úspěšné mediace a zapojení advokátů by mohly vytvářet nový konstruktivní rámec pro institut. Vztahy mezi kategoriemi se tak uzavírají: lepší informovanost a komunikace povedou k vyšší motivaci, což se projeví ve vyšší konverzi. Koordinace soudních postupů (standardy) zase vyjasní, které případy skutečně posílat. Naše analýza tedy ukazuje, že celek (institut prvního setkání) je determinován propojením témat: legislativního nastavení, profesionalizace mediátorů, role aktérů a osobní pohody zúčastněných. Každé téma spolu úzce souvisí – například absence standardizace zvyšuje množství nevhodných případů a nedůvěru stran. Naopak sjednocená praxe by mohla zlepšit jak výstupy, tak vnímání mediace jako hodnotného nástroje.

Výstup vznikl v rámci projektu „Je normální se dohodnout", reg. č. CZ.03.03.01/00/23_057/0004847, OPZ+.

2026