

Veźměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Brainstorming a jeho význam v mediaci

Mediace je jednou z alternativ k soudnímu řešení sporů, kterou zákon č. [202/2012](#) Sb., o mediaci definuje jako „postup při řešení konfliktu za účasti jednoho nebo více mediátorů, kteří podporují komunikaci mezi osobami na konfliktu zúčastněnými tak, aby jim pomohli dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu uzavřením mediační dohody.“[1] Zákon o mediaci upravuje mnohá pravidla, která mají být při výkonu mediace dodržena. Nestanoví však přesné postupy a techniky, které by měl mediátor využívat.

Technik a postupů, které mohou být pro mediaci přínosné, je celá řada. Předkládaný příspěvek se zaměřuje pouze na jednu z nich, kterou je brainstorming. Lze říci, že brainstorming je technikou, která se běžně využívá především v oborech jako je management či marketing, nicméně tato technika je použitelná i v mediaci. Metoda brainstormingu může do mediace přinést značnou míru kreativity, což může být základem pro dosažení řešení přijatelného pro všechny zúčastněné, které v počátcích nikoho vůbec nenapadlo. Brainstorming je tak jednou z technik, v jejímž důsledku může být mediace úspěšnější, což je v zájmu každého, kdo se mediací ve své praxi zabývá (nezávisle na tom, zda se jedná o zapsané mediátory pracující dle zákona č. [202/2012](#) Sb., o mediaci anebo o mediátora či facilitátora, který se mediací zabývá na neformální úrovni). Stejně tak je nalezení vhodného řešení sporu obvykle v zájmu samotných stran sporu.

K mediaci lze přistupovat mnoha různými způsoby. Sama mediace dává prostor pro různé postupy a techniky a mnohdy se zde poměrně významně projevuje i osobnost mediátora. Každý mediátor je totiž jedinečný a má také svůj vlastní a jedinečný styl mediace. Uvedené v praxi znamená, že i pokud je ze strany mediátora zvolen stejný přístup či stejná technika (např. právě brainstorming) stále se mohou postupy dvou různých mediátorů do určité míry odlišovat.[2] Je však možné poměrně jasně vymezit, co se rozumí pod brainstormingem, jak jej využívat v mediaci. Stejně tak je možné říci, jaké jsou jednotlivé fáze mediace, od čehož lze pak odvozovat i možnosti využití brainstormingu v jednotlivých fázích mediace. Cílem příspěvku je poukázat na možnost propojení poznatků z oborů jako je management s poznatky z oblasti alternativního řešení sporů a představit možnosti využití metody brainstormingu v jednotlivých fázích mediace.

Vymezení brainstormingu v kontextu mediace

Brainstorming, který bývá někdy doslovně překládán termínem „bouře mozků,“ popř. „myšlenková bouře,“ je postup, který byl ve 30. letech 20. století povýšen na manažerskou metodu řešení problémů a rozhodování. Tuto techniku vytvořil Alex Osborne. Pro vymezení brainstormingu je důležitá zejména skutečnost, že se jedná o techniku, jejímž prostřednictvím je možné od skupiny osob získat v relativně krátkém čase významné množství různých nápadů, jak řešit konkrétní problém či situaci. Tyto návrhy řešení (nápady) se vyznačují různorodou úrovní kvality. Pro brainstorming je však charakteristické, že klade důraz na získání co nejvyššího počtu nápadů, čímž jejich množství jednoznačně dominuje nad jejich kvalitou. Zadání problému je možné formulovat například konkrétní otázkou, která je položena skupině, která se má na řešení podílet (v případě mediace především stranám sporu). Mediátor zde zastává roli facilitátora, který celý brainstorming vede a nápady, které jsou zmiňovány, zapisuje takovým způsobem, aby na ně všichni účastníci viděli. Pro brainstorming je charakteristické, že v první fázi dochází pouze ke generování nápadů, které nejsou žádným způsobem posuzovány, ve druhé fázi pak dochází k jejich hodnocení.[3]

V kontextu mediace je pak brainstorming definován jako kreativní metoda, jejímž prostřednictvím dochází k vytváření různých variant možností a řešení. Jejich cílem je pak získat a prověřit široké spektrum navrhovaných řešení konkrétního problému. V této souvislosti se lze setkat s rozdělením postupu na tři fáze, které jsou následující:[\[4\]](#)

- Sběr návrhů a možností řešení.
- Vyhodnocování navržených možností řešení.
- Výběr návrhů a řešení.

Zásadní význam pak má nutnost zachování pořadí výše uvedených kroků, aby se dalo hovořit o brainstormingu. K úkolům mediátora proto v této souvislosti patří dát stranám sporu adekvátní instrukce, aby byla posloupnost jednotlivých kroků zachována.[\[5\]](#) V kontextu vymezení pojmu brainstorming se jedná o zásadu efektivní komunikace. Charakteristickým rysem je právě skutečnost, že napomáhá ke shromáždění velkého množství různých nápadů v krátkém časovém úseku. Na brainstorming je možné nahlížet jako na metodu tvůrčího myšlení, která je realizována ve skupině (při mediaci i ve dvojici, kterou tvoří sporné strany).[\[6\]](#)

Brainstorming patří jednoznačně k základním technikám, které by měl ovládat každý mediátor. Znalost mediálních technik, k nimž brainstorming patří, je ostatně i jednou z oblastí, která je součástí zkoušek mediátora pořádaných Ministerstvem spravedlnosti České republiky.[\[7\]](#) Základním pravidlem brainstormingu je skutečnost, že se do něj lze zapojit zcela bez obav z nezdaru. To také podporuje strany sporu ve vytváření kreativních řešení, která je napadají bez obav z toho, že by jejich návrhy byly hodnoceny negativně. S tím se pak pojí skutečnost, že se zde projevuje individualita a kreativita. Dochází tak k hledání nových a neobvyklých řešení sporu stran. V případě mediace je brainstorming trochu jiný než v běžném manažerském prostředí, kde se obvykle očekává, že ho se zúčastní 6-12 osob. V mediaci totiž postačují 2 osoby, a to strany sporu.[\[8\]](#)

Pravidla brainstormingu při mediaci

Před samotným brainstormingem je v každém případě potřeba, aby mediátor přesně vymezil cíl mediace. Je tedy především potřeba si ujasnit, že mediace má najít řešení konkrétního problému, který musí být co nejpřesněji specifikován. Takovým cílem může být třeba rozložení péče o děti a financování potřeb dětí stejně jako třeba dohoda o rozdělení společného jmění manželů a celá řada dalších cílů, se kterými se lidé na mediátora obracejí. Důležité je také vytvoření neformální atmosféry, aby žádná ze stran nebyla ve stresu. Protože nápady je třeba zapisovat tak, aby je obě strany viděly, je potřeba si připravit flipchartovou tabuli s papírem a fixy. Flipchartová tabule by z tohoto důvodu vždy měla být v mediální místnosti. Dále je nutné seznámit účastníky mediace s brainstormingem, jeho charakteristikou a cíli. Účastníci by tedy měli vědět, že čím více nápadů zmíní, tím lépe. Rovněž je třeba, aby strany věděly, že není třeba se do diskuse hlásit, nezapisuje se informace o tom, kdo který nápad vznesl. Je třeba strany ujistit, že nebude vyžadováno vysvětlení, co který návrh vlastně znamená, žádný nápad také nebude kritizován ani hodnocen. Z hlediska time-managementu je potřeba si stanovit čas v rozsahu zhruba 5-7 minut, ve kterém by mělo být vysloveno zhruba 10 - 20 nápadů, jejichž prostřednictvím by se spor dal adekvátně řešit.[\[9\]](#)

Důraz je tedy kladen na velkou míru spontánnosti, aby se strany nebály zmínit žádný nápad, protože i když se jedná o nápad na první pohled extravagantní, může se nakonec oběma stranám zalíbit. Stejně tak se může stát základem pro další myšlenkové pochody, jejichž výsledkem pak může být nalezení finálního řešení. I kdyby nápad neposloužil k ničemu, je vždy lepší, aby byl zmíněn, neboť alespoň dává prostor pro ujasnění si, co druhá strana sporu rozhodně nechce, popř. co chce ta strana sporu, která s návrhem přišla.

Poté, co jsou nápady sepsány, je potřeba se věnovat rovněž jejich hodnocení. Mediátor by měl zmínit

fakt, že byla nalezena celá řada různých možností a vyzvat strany k tomu, aby určily, jakým způsobem mají být tyto nápady hodnoceny.[\[10\]](#) Dalším krokem je v takovém případě nastavení kritérií, podle kterých mají být nápady zhodnoceny. Zde je třeba brát v úvahu, že existují kritéria, která jsou jasně dána právními předpisy. Strany se nemohou dohodnout na něčem, co je v rozporu s právem. Proto je nutné nápady posuzovat podle toho, zda podmínky stanovené v právních předpisech splňují. Pokud ano, dá se s nimi dále pracovat, pokud ne, je potřeba je vyřadit. Vedle těchto kritérií se pak nastavují rovněž kritéria, která byla v rámci daného sporu, popř. v rámci mediace, která má spor vyřešit mezi stranami nastavena za pomoci vyjednávání. K takovým patří například počet osob, které se na řešení mají podílet, maximální možné finanční náklady, délka trvání (lhůty), další kritéria, kterých se dožadují strany (např. estetický aspekt, ekologický aspekt, dopad na společnost atd.). Zařadit je možné rovněž další kritéria, která mohou napomoci ke srovnání jednotlivých návrhů, které byly formulovány. K jejich volbě může napomoci rovněž mediátor, který stranám doplnění takového kritéria může navrhnout, nicméně rozhodnutí, zda bude konkrétní kritérium aplikováno záleží na stranách sporu.[\[11\]](#)

Vždy je v mediaci potřeba mít na paměti základní pravidla brainstormingu, k nimž patří zejména skutečnost, že nápady, které z brainstormingu vycházejí, není žádoucí hodnotit. Je ovšem třeba brát v potaz, že i ty bláznivé nápady jsou dobré. Dále je třeba brát v úvahu, že čím více návrhů strany navrhnou, tím lépe. Opomenout nelze ani skutečnost, že fantazii ani kreativě se při uplatnění brainstormingu v mediaci meze nekladou. Není špatné, pokud je opisováno od někoho jiného, naopak je takový postup leckdy žádoucí. Dokud nejsou všechny nápady formulovány, nediskutuje se o nich. Důležité je získat velké množství návrhů, nikoliv jeden adekvátně prodiskutovaný. S tím pak souvisí fakt, že mediátor má zapisovat vše, co zazní.[\[12\]](#) Důležitá je rovněž skutečnost, že mediátor by měl veškerá svá vyjádření formulovat tak, aby strany podpořil v další aktivitě směřující k tvorbě návrhů, popř. k formulaci kritérií, podle kterých mají být návrhy hodnoceny. Důležitý je tudíž i pozitivní přístup mediátora.

Poté co jsou stanovena kritéria, podle kterých jsou hodnoceny nápady, které v průběhu brainstormingu v rámci mediace zazněly, je nezbytné přistoupit k vlastnímu procesu hodnocení těchto návrhů. Nejprve je potřeba vyřadit ty nápady, které jsou nereálné. Následně je pak nutné vyloučit i ty návrhy, o kterých lze říci, že jsou v rozporu s právními předpisy, popř. v rozporu s kritérii, která jsou pro některou ze stran bezpodmínečnou podmínkou. Se zbývajícimi návrhy se pak dá dále pracovat a hledat nejvhodnější řešení. Za účelem hodnocení návrhů je vhodné si sestavit matici vyhodnocení řešení, která mnohdy vlastní hodnocení návrhů výrazně zpřehlední.[\[13\]](#) Tímto způsobem lze snáze zjistit, která kritéria jsou u jednotlivých návrhů splněna a která nikoliv, dá se také snadno určit, kolik z celkového počtu kritérií, který z návrhů splňuje, což může být pro rozhodování stran o konečném řešení sporu klíčové.

Jednotlivé fáze mediace

Za účelem pojednání o možnostech využití brainstormingu v mediaci je nejprve nutné stručně představit jednotlivé fáze mediace. Celý proces mediace se vždy skládá z několika fází, které na sebe plynule navazují, nicméně každá jednotlivá mediace má do určité míry individuální průběh, který ovlivňuje jak mediátor, tak charakteristika sporu stejně jako strany sporu.[\[14\]](#) V literatuře se přitom lze setkat s členěním na různý počet fází. V některých zdrojích se například hovoří jen o 4 fázích mediace, jiné zdroje zmiňují dokonce 12 fází mediace.[\[15\]](#) V tomto příspěvku je pracováno s členěním, které identifikuje celkem sedm fází mediace, přičemž se začíná již nultou fází a končí šestou fází. Jednotlivé fáze jsou následující:[\[16\]](#)

Fáze 0 „*získání klienta*“ - jedná se o fázi, ve které je úkolem mediátora získat klienta a spolu s tím i ověřit, zda klienti skutečně chtějí svůj spor řešit. S tím se pak pojí i nutnost poskytnout klientům dostatek informací o mediaci, aby se klienti mohli rozhodnout, zda si skutečně přejí svůj spor řešit

právě prostřednictvím mediace. V případě, že se klienti rozhodnou pro mediaci, dochází k dohodnutí prvního setkání s mediátorem, stanoví se jeho termín a místo.

Fáze 1 „*úvodní slovo mediátora*“ – jde o fázi, ve které je mediace zahajována. Mediátor v této fázi představuje sebe samotného, pojedná o své roli a uvede, jakými fázemi bude mediace následně procházet. Je také nutné nastavit si v této fázi základní pravidla, která budou v průběhu mediace ze strany všech zúčastněných dodržována (např. nepoužívání vulgarit, dochvilnost, neskákání si do řeči, jakým způsobem se budou strany navzájem oslovovat apod.). důležité je rovněž zmínit závazek mlčenlivosti mediátora za účelem navození většího pocitu jistoty a důvěrnosti stran.

Fáze 2 „*naslouchání sporným stranám*“ – jedná se o fázi mediace, kdy mediátor získává informace o sporu stran. Strany samostatně a svými slovy vypovídají o tom, jak celý spor vnímají, jak vznikl, jaká jsou fakta a jednotlivé okolnosti sporu. Mediátor v této fázi jednak naslouchá, ale prostřednictvím svých otázek, které stranám pokládá, také napomáhá k jejich otevřenosti a k tomu, aby strany poskytly co nejvíce informací o konfliktu, který je k mediátorovi přivedl. Důležité je také si sepsat sporné body, které budou v dalších fázích řešeny. Prostor je dán i emocím.

Fáze 3 „*sporné strany si navzájem naslouchají*“ – v tomto případě jde o fázi, kdy sporné strany spolu navzájem komunikují, snaží se hledat cestu k řešení sporu. Důležité je, aby již byly dostatečně zvládnuty emoce, což dává prostor pro konstruktivní řešení sporu za pomoci komunikace sporných stran. Důležité je, aby se strany dokázaly oprostít od toho, co se stalo v minulosti a nyní věnovaly pozornost nastavení pravidel do budoucna.

Fáze 4 „*hledání přijatelných řešení*“ – pro tuto fázi je charakteristické, že se strany snaží najít řešení, které by bylo přijatelné pro všechny zúčastněné. Pro tuto fázi je velmi důležité, aby docházelo k formulování nápadů, se kterými lze pak dále pracovat. Následně se pak stanoví určitá hodnotící kritéria nápadů, jejichž prostřednictvím jsou dále analyzovány.

Fáze 5 „*rozpracování jednotlivých řešení*“ – jedná se o fázi, kdy je nutné najít konkrétní cestu, jak spor řešit. To znamená, že jsou u jednotlivých řešení, která by byla pro strany vyhovující, hledány další pojistky, jejichž prostřednictvím by mělo být zajištěno, že řešení bude fungovat i v případě, že vyvstanou neočekávané překážky. Stejně tak je nutné vyřešit sankce v případě, že by některá ze stran dohodu porušila.

Fáze 6 „*sepsání dohody a závěr*“ – v tomto případě se jedná o finální fázi mediace, ve které dochází k sepsání dohody mezi stranami sporu. Dohoda musí být konkrétní reálná a pro obě strany přijatelná, zároveň je třeba, aby byla vyrovnaná, tj. nebyla výrazně výhodnější pro jednu ze stran. Je nutné, aby všechny body, na nichž se strany dohodly, byly také jasně a srozumitelně zformulované. Finální verzi dohody pak podepisují jak klienti, tak mediátor. Zcela na závěr pak mediátor mediaci uzavře a se stranami sporu se rozloučí.[\[17\]](#)

Využití brainstormingu v jednotlivých fázích mediace

Jak je zřejmé, brainstorming může být pro mediaci jednoznačně přínosem. Je však otázkou, ve kterých fázích mediace je jeho využití vhodné a žádoucí a ve kterých nikoliv. Odborná literatura uvádí, že brainstorming lze v zásadě využít ve všech fázích mediace, pokud je to účelné, tedy pokud je cílem dosáhnout určitého zjištění či vyjasnění problému za předpokladu, že strany mají odlišná očekávání.[\[18\]](#) Lze však také souhlasit s tím, že jsou fáze, kdy je brainstorming vhodnější než jindy.

Fáze 0 „*získání klienta*“ – v této fázi je prostor pro brainstorming v mediaci velmi omezený, nicméně lze jej v některých případech využít například za tím účelem, aby si klient ujasnil, jaké má možnosti řešení daného sporu, což jej může následně přivést ke zjištění, že mediace je nejvhodnějším řešením,

popř. že stojí za to mediaci alespoň vyzkoušet.

Fáze 1 „*úvodní slovo mediátora*“ – tato fáze je zejména u zapsaných mediátorů poměrně striktně svázána požadavky zákona o mediaci, což vede k tomu, že prostor pro brainstorming je zde poměrně omezený, nicméně mediátor může brainstorming využít například za účelem vhodného nastavení pravidel pro průběh mediace (tj. např. jak se budou klienti oslovovat, jak se bude posupovat apod.). Strany v těchto případech mohou mít odlišnou představu, a právě prostřednictvím formulace vícero nápadů ji lze do určité míry překlenout a mediaci na počátku vhodně nastavit.

Fáze 2 „*naslouchání sporným stranám*“ – v této fázi je cílem mediátora získat informace o sporu, nicméně vzhledem k tomu, že je žádoucí nechat strany mluvit a vypovídat se z problémů, které jsou se sporem spojeny. Je tudíž možné jim dát rovněž prostor pro formulaci návrhů, která by z jejich subjektivního pohledu byly řešením, čímž je v některých případech zcela jistě možné v této fázi aplikovat i brainstorming.

Fáze 3 „*sporné strany si navzájem naslouchají*“ – v této fázi je v rámci komunikace stran poměrně významný prostor pro brainstorming, neboť strany prostřednictvím vzájemné komunikace usilují o nalezení řešení, návrhy jsou tedy žádoucí, a to i ty bláznivé či na první pohled obtížně realizovatelné.

Fáze 4 „*hledání přijatelných řešení*“ – v této fázi je pro využití brainstormingu jednoznačně největší prostor, což ostatně potvrzuje i odborná literatura.[\[19\]](#) V této fázi je potřeba hledat řešení, která by navíc měla vzejít ze stran, čímž je brainstorming s jeho výhodami jednoznačně vhodnou technikou, jejímž prostřednictvím lze dosáhnout cíle této fáze mediace. Právě skutečnost, že jsou formulovány i neobvyklé, kreativní či bláznivé nápady, je pro tuto fázi velkým přínosem, protože strany často mají určitou představu o možných řešeních a o tom, proč tato řešení není dle jejich názoru vhodné realizovat. Nové a neobvyklé nápady tak mohou situaci velmi rychle změnit.

Fáze 5 „*rozpracování jednotlivých řešení*“ – i v této fázi je prostor pro brainstorming poměrně velký, neboť prvotní nápady je třeba dále rozpracovat. Tomu může brainstorming s dalšími kreativními a novými nápady, které strany napadnou jednoznačně napomoci. Důležité je také to, aby strany formulovaly veškeré své obavy či možnosti, kdy by konkrétní řešení nemuselo fungovat. V návaznosti na ně je pak možné hledat další návrhy, jak tomu předejít, popř. jak takovou situaci efektivně vyřešit.

Fáze 6 „*sepsání dohody a závěr*“ – v rámci této fáze by mělo dojít především ke stvrzení nalezeného řešení ve formě mediační dohody, čímž je prostor pro brainstorming minimální, opět se ovšem mohou vyskytnout specifické situace, kdy jeho využití bude vhodné.

Závěr

V návaznosti na provedenou analýzu je tedy zřejmé, jsou fáze, kde je využití brainstormingu jednoznačně účelné prakticky ve všech případech mediace, vedle toho se lze setkat i s případy, kdy je využití brainstormingu v mediaci v určité fázi možné, nicméně za užitečné a účelné je možné ho označit jen v menšině případů. Brainstorming je totiž technika, která může přinést nespočet inovativních tvůrčích, podnětných, ale i zcela neočekávaných nápadů. Tyto nápady je pak možné dále rozvíjet, čímž lze za pomoci brainstormingu identifikovat mnohá řešení, která původně strany sporů vůbec nenapadla, nicméně v kontextu konkrétního případu mohou být skutečně funkční a mohou tak spor velmi efektivně vyřešit. Obecně je totiž problémem smýšlení většiny populace fakt, že mají určitou představu, jak věc řešit, ale nezamýšlejí se nad zcela novými a neobvyklými řešeními. Ta jim totiž například přijdou bláznivá, podivná, což je důvodem, proč je zavrhují. V brainstormingu jde však o chrlení nápadů bez toho, aby byly ihned podrobovány kritice. Hodnoceny jsou až následně, tedy s určitým odstupem, kdy na ně lze již nahlížet trochu praktičtěji.

Z hlediska jednotlivých fází mediace je možné souhlasit s odbornými zdroji, že v návaznosti na konkrétní situaci a konkrétní spor je možné brainstorming aplikovat prakticky ve všech fázích, nicméně nejvýznamnější je zde patrně fáze čtvrtá, ve které jsou hledána konkrétní přijatelná řešení sporu mezi stranami. Opomenout pak nelze ani fázi pátou, kde jsou přijatelná řešení prostřednictvím dalších nápadů a myšlenek dále rozpracována stejně jako je možné brainstorming dle situace využít i v jiných fázích. Ne vždy je potřeba brainstormingem hledat jen řešení vlastního sporu. V případě stran, které se například nedokáží shodnout prakticky na ničem, může být brainstorming nápomocný i při nastavování jednotlivých pravidel, která budou v rámci mediace aplikována. Brainstorming je tedy jednoznačně technikou, kterou by měl velmi dobře znát každý mediátor.



JUDr. PhDr. Melinda Vrajková, LL.M

[1] Zákon č. [202/2012](#) Sb., o mediaci, § 2 písm. a).

[2] HOLÁ, Lenka. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4109-3, s. 25.

[3] PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2437-9, s. 84-85.

[4] BRZOBOHATÝ, Robin, Lenka POLÁKOVÁ a Tomáš HORÁČEK. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-221-4, s. 103.

[5] BRZOBOHATÝ, Robin, Lenka POLÁKOVÁ a Tomáš HORÁČEK. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-221-4, s. 104.

[6] ŠIŠKOVÁ, Tatjana. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0091-8, s. 82.

[7] DOLEŽALOVÁ, Martina a kol. *Zákon o mediaci: komentář*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckovy komentáře. ISBN 978-80-7400-458-2, s. 218 a násl.

[8] ŠIŠKOVÁ, Tatjana. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0091-8, s. 82.

- [9] ŠIŠKOVÁ, Tatjana. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0091-8, s. 82.
- [10] BRZOBOHATÝ, Robin, Lenka POLÁKOVÁ a Tomáš HORÁČEK. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-221-4, s. 104.
- [11] ŠIŠKOVÁ, Tatjana. *Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0091-8, s. 83.
- [12] BRZOBOHATÝ, Robin, Lenka POLÁKOVÁ a Tomáš HORÁČEK. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-221-4, s. 104.
- [13] BRZOBOHATÝ, Robin, Lenka POLÁKOVÁ a Tomáš HORÁČEK. *Rukověť mediátora, aneb, Co je dobré vědět nejen ke zkouškám mediátora*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-221-4, s. 105.
- [14] HOLÁ, Lenka a Miluše HRNČIŘÍKOVÁ. *Mimosoudní metody řešení sporů: vysokoškolská učebnice*. Praha: Leges, 2017. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-246-2, s. 97.
- [15] HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3134-6, s. 119.
- [16] JANOTOVÁ, Magda. *Mediace*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-07-0, s. 99 a násl.
- [17] JANOTOVÁ, Magda. *Mediace*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-07-0, s. 99 - 104.
- [18] JANOTOVÁ, Magda. *Mediace*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-07-0, s. 80.
- [19] JANOTOVÁ, Magda. *Mediace*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-07-0, s. 80.

© EPRAVO.CZ - Sběrka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz

Další články:

- [Vyčlenění rodinných nemovitostí \(i v podobě podílu v bytovém družstvu\) do svěřenského fondu](#)

- [Sport versus EU - aktuální sportovní kauzy rozhodované Soudním dvorem EU](#)
- [Dokazování negativních skutečností ve sporném řízení](#)
- [Neoprávněný odběr elektřiny - překvapení vlastníka?](#)
- [Rodič u dítěte v nemocnici: právo na přítomnost neznamená bez dalšího právo na přespání na jip/jirp](#)
- [Pokuta za švarcsystém kurýrů Rohlíku potvrzena Ústavním soudem](#)
- [Metropolitní plán schválen. Je Váš projekt v bezpečí?](#)
- [Posouzení shody dle AI Act - zkušenosti z praxe](#)
- [Začínají soudy zohledňovat náklady podnikatelů při plnění právních povinností v oblasti e-commerce?](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 35: Ručení za dluhy z podnikání u OSVČ a s.r.o.](#)
- [Bezpilotní systémy vlastní konstrukce v kategorii Specific: regulatorní požadavky a praktické aspekty](#)