



27. června 2018

CEPEJ(2018)7

## **EVROPSKÁ KOMISE PRO EFEKTIVITU JUSTICE (CEPEJ)**

### **Balíček nástrojů pro rozvoj mediace Zajištění provádění pokynů CEPEJ o mediaci**

---

#### **Příručka o mediaci pro advokáty**

*Dokument byl vypracován ve spolupráci s Radou evropských advokátních komor (CCBE)*

# Obsah

KAPITOLA 1 - ÚVOD.....	3
1. Cíl a předmět.....	3
2. Mediace jako alternativa k soudnímu řízení.....	3
3. Mediace jako prostředek přístupu ke spravedlnosti .....	4
KAPITOLA 2 – ROLE ADVOKÁTA V MEDIACI .....	5
1. Mediace za asistence advokáta.....	5
2. Co přesně dělá mediátor? .....	6
3. Hlavní znaky mediace .....	6
4. Role advokátů v mediaci .....	7
a. Výběr metody řešení sporu jako nedílná součást analýzy případu.....	7
b. Poradenství ohledně vhodné metody řešení konfliktu.....	8
c. Pomoc klientovi u mediačního stolu a/nebo mimo něj .....	9
d. Příprava mediační dohody .....	11
e. Vykonatelnost mediační dohody .....	13
5. Výběr mediátora a jeho jmenování .....	13
6. Jak najít mediátora.....	14
7. Advokát v roli mediátora .....	15
8. Závěr .....	16
KAPITOLA 3 – ÚLOHA ADVOKÁTNÍCH KOMOR PŘI VYTVÁŘENÍ PŘÍZNIVÉHO PROSTŘEDÍ PRO MEDIACI .....	16

# Kapitola 1 - Úvod

## 1. Cíl a předmět

Hlavním cílem této příručky je zvýšit povědomí o mediaci mezi advokáty a poukázat na různé profesní výzvy, příležitosti a podněty, které s sebou nese využívání mediace, a rovněž na přínosy mediace pro klienty. Tato příručka byla vypracována s ohledem na bod 3. Povědomí o Pokynech CEPEJ o mediaci.

Význam zapojení advokátů do technik řízení konfliktu a jejich aktivní účast v alternativních řešeních sporů, jako je například mediace, je všeobecně uznáván a řádně zohledněn v různých etických kodexech.

Termín „mediace“ v této příručce označuje dobrovolný, nezávazný a důvěrný postup řešení konfliktu za účasti jedné nebo více neutrálních, nezávislých osob, které usnadňují komunikaci mezi stranami tak, aby jim pomohly dosáhnout smírného řešení jejich konfliktu a dohody. Mediace je využitelná v civilních, rodinných, správních a trestních věcech. Termín „mediátor“ označuje osobu jmenovanou soudem nebo jiným orgánem a/nebo zvolenou společně stranami sporu, která napomáhá těmto stranám dosáhnout vzájemně přijatelné dohody o vyřešení sporu.

Ačkoli tato příručka nabízí několik praktických doporučení, materiálů a nástrojů pro advokáty zastupující klienty v mediaci či advokáty v roli mediátora, jejím cílem není nahradit velké množství již existujících vzdělávacích materiálů a kurzů v oblasti mediace. Záměrem této příručky je ukázat, proč může být mediace důležitou a užitečnou možností pro advokáty a jejich klienty, a jak ji lze využít k řešení určitých problémů, které se v advokátní praxi objevují na denním pořádku, například pokud jde o identifikaci a pochopení zájmů klienta.

Tato příručka vychází z předpokladu, s ohledem na povinnost advokáta jednat v nejlepším zájmu klienta, že advokát musí při poskytování poradenství klientům ohledně nejvhodnějšího způsobu řešení sporu vždy zvážit všechny možnosti. Advokátův přístup k mediaci a všem dalším metodám řešení sporů musí být tudíž pojmově nestranný a volba preferované možnosti musí být opodstatněná a posouzena z analytického a objektivního hlediska.

V této souvislosti a v kontextu prosazování lepšího využívání mediace a její implementace je třeba zdůraznit nezbytnost povědomí a vzdělávání advokátů v mediaci.

## 2. Mediace jako alternativa k soudnímu řízení

Mediace je velmi praktická a flexibilní metoda řešení sporů. V některých případech může být rychlejší, efektivnější a levnější než soudní řízení.

Mediační techniky mohou vzhledem ke své specifické povaze zaměřující se na spolupráci přinášet velmi hodnotná řešení konfliktů, která nemusí být v soudních řízeních vůbec dostupná. Třetí strana, cizí a vzdálená od účastníků, jakou je například soud, a jejíž činnost je omezena procesními pravidly, která zpravidla existují ve všech soudních řízeních, se nemusí nacházet v postavení, které by jí umožňovalo rozvíjet kreativnější a komplexnější řešení. Tyto nedostatky jsou umocněny skutečností, že strany konfliktu mají většinou v soudních řízeních postavení protistrany, takže obvykle ve vzájemné komunikaci více taktizují a jejich spolupráce je složitější a ztížena. Toto v žádném případě nemá být chápáno jako kritika soudů a justičních systémů, ale jedná se o možné důsledky zvolené metody a řízení.

Fakticky má role soudců a rozhodců adjudikační charakter, tj. očekává se od nich rozhodování o tom, kdo „je v právu a kdo ne“. Tento moralistický a formalistický přístup je naprosto logický a často i nezbytný, nicméně nepředstavuje jedinou možnou techniku.

Namísto je rovněž uvést další omezení adjudikačního typu řízení, a to, že ne vždy zohledňuje potřeby a zájmy stran. V některých případech nejsou sporné nároky skutečným jádrem problému, a tak strany nejsou schopny najít východisko ze slepé uličky. Otázka, co je „správné a co ne,“ navíc nemusí být podstatná či na ni vůbec nemusí existovat odpověď. Někdy dokonce ani není třeba tuto otázku zodpovědět k tomu, aby se spor vyřešil, anebo může být hledání její odpovědi pro vztah stran destruktivní.

Mediace je proces založený na sebeurčení stran, v němž strany jednájí v rámci paradigmatu smluvní svobody a zcela autonomně, což může usnadňovat řešení spletitých problémů. Navíc, v mediaci má mediátor kontrolu pouze nad samotným procesem. Strany si zachovávají kontrolu nad jeho výsledkem, a tak mají celkem přirozeně více možností a manévrovacího prostoru než účastníci adjudikačního typu řízení. Jedná se o charakteristický rys jakéhokoliv konsenzuálního rozhodování, které je založeno na větší spolupráci a je oproštěno od mnoha koncepčních a procesních omezení.

### **3. Mediace jako prostředek přístupu ke spravedlnosti**

Rada Evropy a Evropská komise pro efektivitu justice (CEPEJ) v řadě svých dokumentů potvrdily, že opatření na podporu využívání mediace mohou usnadňovat přístup ke spravedlnosti.

CCBE je mezinárodní nezisková organizace, jež stojí od svého vzniku v čele sbližování názorů evropských advokátů a ochrany právních principů, na nichž je založena demokracie a právní stát. Tyto hodnoty a principy by měli všichni advokáti sdílet. Zahrnují rovněž právo na přístup ke spravedlnosti, stejně jako ochranu klientů skrze prosazování ústředních hodnot advokátní profese.

Spravedlnost je základní hodnotou mimořádného významu v životě každého občana. Každý člověk by měl mít přístup ke spravedlnosti, nicméně zdrojem spravedlnosti není vždy soud. Advokátní profese by tudíž měla uvědoměle zohledňovat a demonstrovat důkladné znalosti všech alternativ řešení sporů v širokém spektru oblastí, včetně mediace. Mediace je nepochybně jeden z možných způsobů, jak nastolit spravedlnost a z toho důvodu by klienti měli být obeznámeni s možnostmi, které mediace nabízí – jedná se o dobrovolný proces založený na sebeurčení stran, které mohou být informovány o tom, že zvolení mediace jako prostředku pro řešení jejich sporu by mohlo nejlépe vyhovovat jejich zájmům.

Přestože není pochyb o zásadní úloze nezávislých obecných soudů pro výkon spravedlnosti, přístup k institucionální spravedlnosti může být omezený, či v některých případech dokonce nedostatečný. Žádný justiční systém navíc není dokonalý. Fungování justičních systémů je a mělo by být podrobováno neustálé reflexi a zdokonalování, avšak určité nedostatky a omezení budou existovat vždy, což někdy vede ke zklamání či může uškodit.

Mediaci je možno vidět jako jeden z nápravných prostředků výše popsané situace. Mediaci a další alternativní řešení sporů lze vnímat jako další pilíř justičního systému, jenž může být oporou soudnímu systému a může celkově zlepšit přístup ke spravedlnosti. Roli zde hrají rovněž přiměřenost a efektivnost – soudní systémy by měly projednávat případy, které skutečně vyžadují soudní rozhodnutí, avšak v jiných případech mohou být vhodnější jiné metody řešení sporů.

Nedostatky ve fungování justičních systémů nebo typické (finanční či institucionální) překážky v přístupu ke spravedlnosti nicméně nejsou jediným důvodem, proč by mediace měla být považována za atraktivní způsob řešení sporů. V případech, kdy formální/institucionální justice není vzhledem k povaze věci nebo zvláštním zájmům klientů dostupná či dostačující, může být mediace, stejně jako další alternativní metody řešení sporů, vhodnou možností. Existují situace, kdy určité zájmy klientů, třebaže jsou zcela odůvodněné a zákonné, nelze v rámci soudních systémů efektivně prosazovat, například kvůli koncepčním omezením práva, formálním promlčecím lhůtám či chybějícím aspektům právních nároků pro dostatečné odůvodnění žaloby, nedostatku relevantní judikatury či praxe, nedostatku formálních či přípustných důkazů nebo z důvodu různých procesních komplikací. Jak lze předpokládat, výše zmíněné překážky se mediace a jiných alternativních řešení sporů nemusí týkat, za předpokladu, že „otázka kdo je v právu a kdo ne“ nevyžaduje právně podloženou odpověď.

## Kapitola 2 – Role advokáta v mediaci

Advokáti hrají, a bezpochyby by měli hrát, významnou úlohu v řízení sporů, a proto mohou výrazně ovlivnit, jak budou konfliktní situace klientů ve skutečnosti řešeny. Je tudíž mimořádně důležité, aby advokáti prokazovali dobrý přehled a náležitě odborné znalosti nezbytné k poskytování efektivní podpory klientům ve všech typech řízení v rámci řešení sporů, a to jak adjudikačních, tak smířčích, včetně mediace. Advokáti by v žádném případě a z jakéhokoliv důvodu (například z důvodu nedostatku potřebného povědomí, znalostí nebo praktických dovedností) neměli představovat v oblasti mediace překážku, a neměli by jako překážka být vnímáni, jelikož to by mohlo negativně ovlivnit jejich reputaci. Z výše zmíněných důvodů by měly osnovy právnických fakult zahrnovat teoretickou a praktickou přípravu v oblasti mediace a advokátní komory by měly zajišťovat kurzy dalšího vzdělávání v mediaci.

### 1. *Mediace za asistence advokáta*

V advokátem asistované mediaci pomáhá jedné nebo více stranám jejich advokát v přípravě a/nebo je doprovází na mediační jednání, informuje je a radí jim během celého procesu mediace. Jeden z aspektů, jenž činí mediační proces tak efektivním, je, že poskytuje stranám sporu příležitost spolu přímo komunikovat a být druhým(i) vyslechnut. Mediace za asistence advokáta může být nesmírně prospěšná, neboť zajišťuje, že obě strany mají přístup ke kvalitní, nezávislé právní pomoci, mají důvěru zahájit informovaný dialog a pomáhá odstranit případnou nerovnost sil mezi stranami. Advokáti mohou především usnadnit mediační proces a podpořit mediátora k dosažení dobrého výsledku.

Je třeba mít na paměti, že mediace jako taková je založena na zcela odlišném přístupu než klasické řízení před soudem/nezávislým orgánem – fakta z minulosti, důvody, práva a argumenty stran nejsou opomíjeny, ale jsou méně významné, jelikož o nich v mediaci není rozhodováno soudem či jiným orgánem, a ve skutečnosti jsou často protichůdné. Řádné pochopení tohoto modelu je zcela zásadní pro konstruktivní účast advokátů v mediaci a efektivní podporu jejich klientů v tomto procesu. V mediaci je pozornost pevně soustředěna na budoucí potřeby a zájmy stran. Strany rovněž fungují v režimu interakce a spolupráce, takže si s velkou pravděpodobností vzájemně porozumí a pochopí vzájemný konflikt v celé jeho komplexnosti. Na tomto základě společně rozvíjejí řešení, které by mohlo být přijatelné pro obě strany a které by zohledňovalo jejich vzájemné potřeby a zájmy, a to v rámci strukturovaného, avšak neformálního procesu, jenž řídí a v němž napomáhá nezávislý a neutrální mediátor.

Z výše uvedených důvodů je funkce a úloha advokátů, kteří podporují své klienty během procesu mediace odlišná od jejich působení v rámci klasických kontradiktorních řízení před

soudem/nezávislým orgánem. Advokáti uplatňující v mediaci konstruktivnější přístup založený na větší spolupráci mohou mediátorům pomoci efektivněji vést strany k dohodě a tím zajistit, že dosažené řešení sporu klientů bude lépe zohledňovat jejich skutečné zájmy a potřeby. Na mediaci lze nahlížet nebo ji chápat mnoha různými způsoby. Jeden z nich vidí mediaci jako efektivní řízení, jež umožňuje lépe identifikovat a interpretovat zájmy klienta. Z pohledu advokáta může být mediace v takovém případě velmi užitečným nástrojem. Advokáti jsou ostatně eticky a profesně zavázáni k ochraně a prosazování nejlepších zájmů klienta, které mohou být v mnoha případech z pohledu advokáta ne zcela jasné nebo obtížně definovatelné. Jinými slovy, mediace by mohla být řešením pro různé metodologické, koncepční, komunikační a relační problémy, které se běžně vyskytují během procesu hledání a interpretace nejlepšího zájmu klienta. V mediaci nepochybně dochází k lepšímu vyjasnění a pochopení zájmů klienta všemi účastníky, a především k jejich uvážlivějšímu a realističtějšímu vymezení klientem.

Je třeba zdůraznit, že úspěšná mediace obvykle končí dohodou stran, tj. dosažením konsenzu. Takový konečný výsledek musí být přijat oběma stranami a je jimi zpravidla vykonán dobrovolně a je velmi ojediněle zpochybňován. Mediace, narozdíl od soudního sporu, tedy konflikt skutečně ukončuje – takovýto stav je často nepochybně přáním mnoha klientů. Oboustranně přijatá dohoda je nesporně často velmi cenná. Písemná dohoda vypracovaná v přítomnosti mediátora navíc představuje právně závaznou a vymahatelnou smlouvu a v některých jurisdikcích je dokonce nástrojem umožňujícím právní vymahatelnost, jenž je, při splnění určitých formálních náležitostí, rovnocenný soudnímu rozsudku.

## **2. Co přesně dělá mediátor?**

Mediátor je odborník specializovaný v oblasti teorie mediace a její praxi, v níž je klíčovým prvkem vyjednávání. Své odborné služby nabízí stranám sporu. Mediátor je v procesu vyjednávacím mechanikem. Když se motor vyjednávání zadrhává nebo se zastaví, mediátor jej za pomoci svých mediačních zkušeností a technik opět rozběhne a - jak je pro mediaci charakteristické – uvede ho do optimálního chodu. Veškerá mediace v sobě nese přání najít ideální řešení.

Mediátor je poskytovatelem služeb, který poskytuje své odborné služby za úplatu<sup>1</sup>. Smlouva o provedení mediace uzavřená mezi mediátorem a stranami obsahuje smluvní ujednání o plnění této smlouvy o poskytování služeb. Při poskytování služeb stranám činí mediátor souběžně tři věci: strukturuje diskusi o řešení konfliktu; usnadňuje komunikaci mezi stranami, aby si vzájemně naslouchaly a porozuměly; pomáhá jim vyhnout se zablokování jejich jednání a je-li to potřeba, používá vhodné techniky k překonání bezvýhodné situace.

Jednou z těchto technik je komunikace mediátora s každou stranou zvlášť s cílem důvěrně zjistit, co dotyčné straně brání v tom, aby mohla konstruktivně pokračovat v jednání, a společně s touto stranou nalézt cestu ze „slepé uličky“. Obsah takového rozhovoru je důvěrný, a to rovněž vůči ostatním stranám.

## **3. Hlavní znaky mediace**

Jak je známo, mediace je dobrovolný proces, to znamená, že jej lze zahájit pouze na základě jasně vyjádřeného souhlasu klienta, který může od mediace zároveň kdykoli odstoupit bez jakýchkoliv negativních důsledků pro další způsoby nezbytné k řešení daného sporu. V některých situacích mohou pochopitelně existovat oprávněné důvody pro zahájení nebo

---

<sup>1</sup> Tato odměna může být hrazena stranami, z bezplatné právní pomoci či jinými financujícími subjekty, nebo mediátor může poskytovat své služby pro bono.

pokračování v soudním řízení, např. je-li vyžadováno vydání předběžné opatření soudu. Dobrovolnost mediace navíc rovněž znamená, že klientovi zůstávají otevřeny všechny další alternativy, na rozdíl od jiných způsobů řešení sporu, které mohou být ať už z formálních nebo praktických důvodů jednosměrné.

Jednoduše řečeno, nejen že klient může do mediace vstoupit i z ní odejít, ale rovněž klientovi po odchodu z mediace zůstává stejné množství možností. Mediace je tedy možností, která může být charakterizována jako „spravedlivá“ vůči ostatním alternativám – obvykle neuzavírá, neomezuje ani nekomplikuje klientův přístup k jiným strategiím, technikám či postupům pro řešení konfliktů, tj. cestu zpět k soudnímu řízení. Mediace obecně nemá nepříznivé dopady na manévrovací prostor klienta a rovněž jej nepřipravuje o žádný z jeho nároků či práv. Ve skutečnosti je to přesně naopak: tj., mediace často otevírá dveře novým možnostem, které byly dosud nedostupné, nebo si jich klient nebyl vůbec vědom.

Nezřídka panuje mylná představa, že mediace je pouze snadným, přátelským, avšak neefektivním řešením. Je pravda, že mediace je ve své podstatě nekonfrontační, zároveň je ale intelektuálně náročná, nespočívá pouze ve vytváření vlastních výkladů a teorií a následném hledání podpůrných argumentů.

Podstatou mediace není přesvědčit druhého o tom, kdo je v právu, jelikož tímto způsobem konflikty efektivně řešit nelze. Obvykle žádná ze stran nemá dostatečně přesvědčivé argumenty nebo schopnost změnit vůli či představy druhé strany. Ve skutečnosti je fakt, že je jedna strana přesvědčena o správnosti svého pohledu, jenž je zcela v rozporu s pohledem strany druhé, často velkou částí problému, a tudíž sám o sobě nezbytně nepředstavuje legitimní důvod pro odmítnutí mediace. Strany se totiž ve svém stanoviscích mohou dost dobře mýlit, což může být odhaleno právě v průběhu mediace.

Mediace spočívá v identifikování skutečných problémů a hledání klíčů k jejich řešení. Tento úkol vyžaduje prolomení určitých vzorců myšlení (které jsou obvykle zbytečné nebo destruktivní) a kreativní přehodnocení celé konfliktní situace, jenž bude ku prospěchu obou stran. Lze tedy říci, že mediace je o porozumění a kreativitě. Většina lidí toto považuje za součást dobrého řízení, které se obvykle rovněž vyplatí.

Z výše uvedeného je zřejmé, že mediaci je třeba chápat jako jednu z mnoha možných alternativ dostupných pro řešení jakékoli konfliktní situace. Nicméně, aby klient mohl uplatnit své právo na svobodnou volbu, pak musí mít také ke všem těmto alternativám přístup. Klient tedy musí o mediaci a jejich přínosech vědět a rozumět jí. Za tímto účelem by měl být klient řádně a objektivně informován o všech dostupných možnostech, včetně mediace. Jedině tak budou klienti opravdu schopni činit dobře informovaná rozhodnutí v jejich nejlepším zájmu. Je nepochybně profesní povinností advokáta poskytnout klientovi úplné a přesné informace ohledně mediace a pomoci mu k informovanému rozhodnutí.

#### **4. Role advokátů v mediaci**

##### **a. Výběr metody řešení sporu jako nedílná součást analýzy případu**

V rámci analýzy případu nebo řešení sporu klienta je třeba, aby se advokáti vždy zaměřovali na přínos pro klienty a nejednali předpojatě či s předsudky. Zejména při výběru dostupných způsobů řešení konfliktní situace je důležité, aby advokáti uplatňovali analytický a objektivní přístup. Takový profesionální přístup by měl být východiskem pro analýzu každého případu. Měl by samozřejmě rovněž zohledňovat nejen povahu klienta, jeho specifické potřeby a preference,

ale také přístup a jednání druhé strany.

K tomu, aby mohl klient dospět ke správnému rozhodnutí, je třeba, aby byli advokáti dobře obeznámeni se všemi dostupnými možnostmi řešení sporů, jejich specifiky, doporučitelnými institucemi a poskytovateli služeb, a byli tak schopni tyto metody svým klientům efektivně navrhnout a posléze klienty ve zvoleném řešení odborně podpořit.

Je třeba poznamenat, že jakékoli nedodržení výše popsaného metodického postupu bude pravděpodobně mít pro klienta dalekosáhlejší důsledky než pouze nesprávně zvolená metoda řešení sporu. Výběr vhodné metody je zásadní rovněž v tom smyslu, že může významně ovlivnit klientovu pozici; tj. předurčit či omezit počet možných konečných výsledků, a tudíž zbytečně zúžit okruh možností, jež by byly klientovi za normálních okolností dostupné. Z tohoto důvodu by advokáti neměli opomíjet či zanedbávat diskusi s klientem co se týče výhod a nevýhod spojených s využitím různých alternativ. Taková metodická chyba může být potenciálně vyhodnocena jako nedbalost advokáta či dokonce profesní pochybení.

Advokát by proto měl klientovi vždy umožnit zvolit si nejvhodnější způsob řešení jeho sporu tím, že jej v tomto důležitém ohledu pečlivě informuje, jelikož se jedná o nedílnou součást důkladné a řádně provedené analýzy případu. Je třeba mít vždy na paměti, že klientův zájem sestává jak z hmotných, tak procesních aspektů, jež jsou pro klienta stejně důležité, a z toho důvodu by advokát měl oba aspekty náležitě zohledňovat. Z toho plyne, že ti, kdo provádějí právní analýzu, by měli vždy na samého počátku zvážit všechny možnosti řešení konfliktní situace a v tomto kontextu zhodnotit stav věci.

Je také třeba uvést, že výběr vhodného řešení sporu může být ovlivněn ještě před tím, a mnohem dříve, než konflikt vůbec vznikne, tj. ve fázi přípravy smlouvy. Proto by měl advokát vždy, když připravuje návrh smlouvy zvážit, zda by smluvním stranám mohla pomoci mediace nebo zda by pro ně mohla mít v určitých situacích význam, např. s ohledem na charakter nebo typ smluvních vztahů. A pokud ano, je třeba mít na mysli, že do smlouvy lze zahrnout mediální doložku. Ve skutečnosti se jedná o nejvhodnější okamžik, kdy mediaci stranám představit, tj. v době, kdy mají dobré společné vyhlídky a vzájemně se považují za partnery.

#### ***b. Poradenství ohledně vhodné metody řešení konfliktu***

Aby mohl advokát klientovi poradit ohledně výběru vhodného způsobu řešení jeho sporu, musí se s daným případem dostatečně seznámit a provést důkladnou analýzu nákladů a přínosů dostupných možností. Tento krok by nikdy neměl být vynechán ani zanedbán a advokáti by měli být svým klientům vždy schopni prokázat, že tuto pracovní povinnost vykonali. Je zejména důležité, aby před zahájením soudního sporu či rozhodčího řízení byl klient srozuměn s možnou délkou takového řízení, náklady na něj, potenciálními souvisejícími riziky a pravděpodobností dosažení požadovaného výsledku, včetně možných rizik spojených s vykonatelností.

Je tudíž nezbytné, aby advokát provedl analýzu rizik případu a předložil klientovi nejlepší a nejhorší scénář a realistický cíl, na jejichž základě může klient zvážit dostupné možnosti řešení. Tuto analýzu rizik bude třeba revidovat a aktualizovat podle toho, jak se bude případ vyvíjet (např. v průběhu zvoleného způsobu řešení bude shromážděno více informací a důkazů k případu). Počáteční prošetření a zdokumentovaná analýza případu pomohou klientovi lépe posoudit dostupné možnosti a stanovit si realistická očekávání.

Neexistují-li závažné důvody, například časová tíseň, klient by měl zahájit soudní spor nebo rozhodčí řízení až poté, co prozkoumá všechny dostupné možnosti řešení, včetně mediace a dalších alternativních řešení sporů. Mediace může být obzvláště vhodným řešením za předpokladu některé z následujících okolností:



- klient upřednostňuje mediaci;
- klient si přeje vyhnout se soudnímu sporu nebo rozhodčímu řízení;
- klient je smluvně zavázán podstoupit mediaci před zahájením soudního řízení nebo předložením sporu k rozhodčímu řízení;
- klient si nemůže z finančních důvodů dovolit nést náklady soudního sporu;
- mediace se jeví být vhodnějším řešením s ohledem na otázky spojené s platnou právní úpravou a jurisdikcí;
- žádná ze sporných otázek není právně komplikovaná či nová a nevyžaduje rozhodnutí v rámci soudního nebo rozhodčího řízení;
- strany společně podnikají nebo mají společné osobní zájmy, které by spor mohl ohrozit (např. rodinný vztah);
- spor je třeba vyřešit okamžitě, zejména řešení sporu před soudem by mohlo mít další (interní nebo externí) negativní důsledky pro klienta nebo jeho podnikání;
- soudní rozhodnutí by odpovídajícím způsobem neřešilo skryté problémy nebo, z jakéhokoli jiného důvodu, by předložení sporu třetí, externí straně (např. klasickému nebo arbitrážnímu soudu) nebylo vhodné či žádoucí;
- žaloba by vyřešila pouze část sporu;
- existuje riziko, že soudní rozsudek nebude účinně vykonán;
- vedení soudního sporu je v rozporu s ostatními klíčovými zájmy klienta;
- předmět sporu je převážně řídicí povahy;
- náklady na podání žaloby jsou nepřiměřené k benefitu možného výsledku;
- spor může být nedorozuměním, k němuž došlo v důsledku chybných údajů, osobního konfliktu, kulturních rozdílností; nebo
- pro klienta je klíčové vyřešit konflikt důvěrně/neveřejně.

Dalšími způsoby řešení sporů jsou například znalecký posudek, včasné neutrální hodnocení, klasické řízení před soudem/nezávislým orgánem, hodnotící komise atd. Tyto metody mohou být vhodné např. pokud je předmětem sporu jasná technická nebo smluvní rozepře.

Každý spor, jenž nebyl vyřešen v rámci neadjudikačního řízení, lze nakonec řešit soudní cestou nebo rozhodčím řízením.

### *c. Pomoc klientovi u mediačního stolu a/nebo mimo něj*

Advokát může být zapojen do procesu mediace různými způsoby:

1. advokát může svého klienta připravit na mediaci a klient se pak mediačního procesu účastní sám,
2. advokát je přítomen během celého procesu mediace společně se svým klientem; z pohledu advokáta se jedná zcela jasně o ideální situaci, jelikož může svému klientovi radit ve všech rozhodujících fázích procesu, zejména může:
  - a) pomoci klientovi proces zcela pochopit a zodpovědět jeho dotazy;
  - b) rozhodnout o výběru řešení sporu a předložit jej k mediaci;
  - c) nabídnout mediaci druhé straně / přijmout nabídku mediace od druhé strany;
  - d) identifikovat, zvolit a jmenovat vhodného mediátora;
  - e) finalizovat smlouvu o mediaci / pravidla mediačních jednání, jsou-li nějaká;
  - f) informovat mediátora;
  - g) účastnit se předběžné schůzky, bude-li taková schůzka sjednána, mezi klientem a mediátorem;
  - h) zvolit a jmenovat znalce a poskytnout mu informace dle potřeby;
  - i) poskytnout klientovi právní radu / stanovisko k právním otázkám, právům a

- povinnostem, jestliže ve sporu nějaké vyvstanou;
- j) analyzovat silná a slabá místa klientova případu;
- k) analyzovat silná a slabá místa pozice protistrany;
- l) připravit rozpis nákladů na spor (včetně nákladů na právní zastoupení) doposud vynaložených klientem;
- m) připravit odhad dalších nákladů (včetně nákladů na právní zastoupení), jestliže se spor nevyřeší prostřednictvím mediace;
- n) pomoci klientovi připravit strategii vyjednávání / rozmezí možné dohody v případech zahrnujících finanční aspekty;
- o) pomoci klientovi identifikovat jeho potřeby a zájmy při řešení sporu v mediaci;
- p) připravit klienta na možné alternativy a směřovat klientova očekávání směrem, jenž je důvodně dosažitelný v rámci soudního řízení či arbitráže;
- q) pomoci klientovi připravit shrnutí mediace či stanovisko pro společná mediační jednání;
- r) pomoci klientovi v rozhodování, kdo se bude na straně týmu zastupujícího klienta účastnit mediačních jednání;
- s) asistovat klientovi při hledání a/nebo návrhu možných alternativních způsobů řešení a urovnání sporu;
- t) obecně pomoci klientovi připravit se na mediaci, s vědomím, že v mediaci stejně jako v jiných procesech, nedostatečná příprava obvykle znamená neúspěch v mediaci;
- u) radit klientovi při přípravě mediační dohody;
- v) být k dispozici mediátorovi je-li to potřebné či je-li o to advokát požádán.

3. klient vstupuje do mediace samostatně a jeho advokát se účastní až finální fáze – pomáhá klientovi ve výběru vhodného řešení z různých možností a rovněž v rámci přípravy finální dohody, nebo

4. advokát zastupuje klienta v rámci mediačního řízení, u kterého klient sám není přítomen.

V rámci mediace je přítomnost klienta obvykle vyžadována, minimálně doporučena mediátory. Mediátor vždy bude trvat na tom, aby každá strana, ať již jde o fyzickou nebo právnickou osobu, byla zastoupena osobou, která je plně oprávněna uzavřít dohodu a vykonat ji jménem této strany. V případě, kdy zástupce strany nedisponuje plným oprávněním stranu zavazovat v mediační dohodě, má mediátor povinnost tyto nedostatky identifikovat a informovat o nich zbývající strany. Účast stran samotných (např. výkonných ředitelů, či jiných autorizovaných zástupců právnických osob) umožňuje dospět k novým řešením, které mohou být jednoduše přezkoumány. Plné oprávnění k uzavření mediační dohody je proto pro úspěšnou mediaci zásadní.

**Příklad 1.** Účast advokáta na mediačním jednání nemusí být nezbytná pouze týká-li se problém klienta chyby v komunikaci nebo souvisí-li hlavní problém s emocemi, a ne právními problematikou. V takovém případě by měl být advokát otevřen možnosti, že klient nebude potřebovat pro komunikaci s druhou stranou profesionální právní poradenství advokáta, jelikož se nebudou řešit právní otázky. Mediátor může zajistit příznivé podmínky pro otevřenou diskusi a současně respektovat práva klienta. Je nicméně mimořádně důležité, aby advokát zkontroloval mediační dohodu před tím, než ji strany podepíší (to může záviset na předmětu sporu).

Příprava klientů spočívá v tomto případě v jejich poučení o právech a povinnostech v mediaci. Mediátoři by se měli ujistit, že strany rozumí jak procesu, tak svým právům a povinnostem. V tomto směru mohou advokáti poskytnout svým klientům informace ohledně:

- dobrovolné povahy mediace,
- dokumentů, které je třeba podepsat na začátku mediace (v závislosti na právních předpisech dané země),
- mlčenlivosti (důvěrnosti),
- odměny mediátora,
- doby trvání mediace,
- účinků promlčecích a prekluzivních lhůt,
- platnosti mediační dohody a
- uznávání a vykonatelnosti dohod plynoucích z mediace (v závislosti na právních systémech různých zemích nebo rozdílech v záležitostech s mezinárodním prvkem).

Příprava klientů na obsah diskusí (např. které skutečnosti by měl klient zmínit a které informace by neměly být nezbytně prozrazeny v rámci společného mediačního jednání) závisí na povaze mediace v různých jurisdikcích, ale rovněž na individuálním systému práce každého advokáta a strategii vyjednávání, kterou je třeba předem projednat.

**Příklad 2:** Jestliže advokát doprovází klienta od počátku do konce, jeho role závisí na rozsahu, v jakém byl požádán o asistenci v mediačním procesu. Advokáti v každém případě slouží jako poradci v právních záležitostech.

Je-li jedna strana zastoupena advokátem, mediátor může vyžadovat asistenci advokáta i u druhé strany. Není-li možné, aby obě strany byly v rámci mediace zastoupeny, mediátor nemůže v mediaci pokračovat, pokud strana, která není advokátem zastoupena, nesouhlasí s přítomností advokáta druhé strany. K určení, zda je přijatelné, aby advokát asistoval pouze jedné straně, je třeba, aby mediátor sám posoudil rovnováhu sil mezi stranami.

**Příklad 3.** Na počátku mediace mediátor obvykle zváží postoje stran, posoudí všechny sporné otázky a pak společně se stranami vymezí problémy, které je třeba vyřešit. Tato fáze může trvat například jednu hodinu, pokud se jedná o „snadný“ případ, avšak ve složitějších případech může trvat více než dvě schůzky, v závislosti na postupu práce mediátora a mediačním modelu. Teprve poté by měly strany začít s hledáním konkrétních řešení. V závěru této mediační fáze se jedná o různých možnostech s cílem nalézt finální dohodu. Jakmile je jí dosaženo, bude obvykle sepsána písemně. Pokud se advokát nechce účastnit celého procesu, ale pouze části mediace, měl by se zapojit ve fázi, která předchází přípravě návrhu dohody, aby mohl pomoci při výběru vhodných řešení a v případě potřeby poradit.

**Příklad 4.** Zastupuje-li advokát klienta v jeho nepřítomnosti (což se obecně nedoporučuje a v některých státech to není dokonce možné), advokát by měl mít co nejvíce informací a být plně seznámen s přáními, potřebami a preferencemi klienta. Mediátor (v závislosti na právním systému) může požadovat plnou moc v písemné formě obsahující konkrétní pokyny k mediačnímu procesu.

#### ***d. Příprava mediační dohody***

*Kdy je dohoda připravena k podpisu?*

Dohoda, které bylo dosaženo v procesu mediace musí obstát ve zkoušce času. Jestliže je dohoda dobrá dnes, měla by být dobrá rovněž zítra nebo za tři měsíce.

Podle této úvahy není podpis dohody na samém konci mediačního jednání naprosto nezbytný. Často se tak však stane nebo bude dokonce vyžadováno stranami ze strachu, že druhá strana změní názor.

Pokud je dohoda „jednoduchá“ (např. týká se jedné záležitosti, jednorázové platby a kompletního vyřešení probíhajícího sporu), může být preferovanou možností okamžitý podpis dohody.

Pokud je dohoda složitější a plnění má proběhnout v několika etapách nebo závisí na určitých podmínkách, bezprostřední návrh dohody asi nebude nejlepší volbou. Má-li být dohoda dobře promyšlená a zahrnovat všechny otázky vnesené stranami, její příprava může vyžadovat více času, než je na konci (často dlouhého či vyčerpávajícího) mediačního jednání k dispozici. Mediátor by v takovém případě měl se stranami a jejich advokáty zorganizovat pro strany přijatelný postup pro přípravu návrhu a jeho časový rozvrh.

### *Kdo sepisuje mediační dohodu?*

Obecným pravidlem je, že jestliže se mediace účastnili advokáti stran, bude na nich, aby připravili návrh dohody. Je to součástí jejich práce: byli najati svými klienty ke spolupráci při hledání řešení a sepsání dohody dosažené v rámci mediace. Příprava dohody zahrnuje více než pouhé písemné vyjádření obecných a hlavních zásad, které z mediace vzešly. Mediátor by neměl (pokoušet se) připravit advokáty o tuto část jejich povinností. Zásah mediátora by rovněž mohl mít důsledky pro současně probíhající soudní řízení, která budou mít advokáti na starost. Je také třeba poznamenat, že mediátoři velmi často nejsou kvalifikovanými advokáty, a tudíž nemohou poskytovat právní poradenství.

Zapojení advokátů stran do mediace může být důležité rovněž s ohledem na organizaci nebo dohled nad plněním mediační dohody (např. advokát věřitele v situaci, kdy v době jejího podpisu nedošlo k finančnímu vypořádání v plné výši). V tomto ohledu může být třeba zvážit například: získání exekučního příkazu vydaného soudem, notářem nebo jiným orgánem, zřízení zástavního práva, na němž se strany dohody za účelem zajištění plateb atd.

Příprava mediační dohody jde nad rámec hlavních bodů, které byly v průběhu mediace dojednány. Zaměřuje se rovněž na detaily nebo otázky, které možná nebyly podrobně prodiskutovány, ať už nedopatřením, jelikož se nezdály zpočátku tak významné a vyšly najevo až ve fázi přípravy návrhu, nebo z jiného důvodu – kterým dokonce může být (ne)úmýslné zatajování informací až do této fáze. Takové skutečnosti se mohou jevit jako problematické a vést k novým, neočekávaným problémům.

Jestliže stranám v procesu mediace advokát neasistoval, mohou strany v některých jurisdikcích požádat mediátora, aby připravil návrh dohody sám. To je přípustné za předpokladu, že je situace jednoznačná, a s výše uvedenými výhradami. Mediátorovi se však doporučuje, aby spolupracoval s advokáty stran, pokud je mají. Nejlepší postup může spočívat v tom, že mediátor navrhne advokátům stran, aby převzaly přípravu návrhu dohody, přičemž použijí jeho shrnutí podrobných informací o dosažené dohodě.

Nicméně požádají-li strany a/nebo jejich advokáti, aby návrh dohody předložil mediátor, měl by být sepsán po konzultaci a schválen kvalifikovanými advokáty; tzn. mediátor by měl návrh zaslat advokátům a stranám ke kontrole, požádat je o jejich připomínky a podněty a spojit se s nimi k prodiskutování případných problematických oblastí.

Pokud do procesu mediace advokáti zapojeni nebyli, mediátor by měl svůj návrh dohody poskytnout stranám a případně jim navrhnout, aby se obrátili na advokáta, který jej nezávisle prostuduje. Aby se předešlo nedorozumění, mediátor by měl stranám poradit, aby požádaly své advokáty o zkontaktování mediátora, který jim bude moci vysvětlit logiku a důvody toho, na čem

se strany dohodly. Advokát, který se mediace neúčastnil může být jistě překvapen některými prvky nalezeného řešení zejména pokud nezná kritéria a důvody, které k němu vedly.

#### ***e. Vykonatelnost mediální dohody***

Článek 6 směrnice o mediaci z roku 2008 stanoví, že členské státy musí zajistit vykonatelnost dohod vyplývajících z mediace. Členské státy zajistí, aby strany, nebo jedna z nich s výslovným souhlasem ostatních, mohly žádat, aby byl obsah písemné dohody vyplývající z mediace učiněn vykonatelným.

Obsah takové dohody nebude učiněn vykonatelným, pokud je v daném případě v rozporu s právem členského státu, v němž je žádost podávána, nebo pokud právo uvedeného členského státu neumožňuje jeho vykonatelnost. Obsah dohody může učinit vykonatelným soud nebo jiný příslušný orgán rozsudkem nebo rozhodnutím nebo veřejnou listinou v souladu s právem členského státu, ve kterém je žádost podána.

Způsob, jakým lze požádat soud o vykonatelnost dohod dosažených na základě mediace závisí na vnitrostátním právu platném ve státě, kde je o vykonatelnost dohody požádáno (*locus regit actum*).

### ***5. Výběr mediátora a jeho jmenování***

Jednou z nejdůležitějších úloh advokáta v procesu mediace je jeho pomoc klientovi při výběru a jmenování mediátora. Mediace může být pro klienta jeho nejlepší, ne-li jedinou příležitostí, jak vyřešit spor skrze dohodu mimosoudní cestou a advokáti mají tíživou odpovědnost zajistit, aby mediace měla co nejvyšší šanci na úspěch. Výběr mediátora je rozhodujícím faktorem pro dosažení tohoto cíle.

Názory na užitečnost odborných znalostí v určitém odvětví se liší. Vezmeme-li například spor v oblasti stavebnictví – měl by mediátor být inženýrem, projektovým manažerem nebo advokátem specializujícím se na stavební právo? Prvořadý význam mají mediátorovy zkušenosti a odborné znalosti v oblasti mediace; má-li jeden z několika možných kandidátů s přibližně stejnou praxí v mediaci původní kvalifikaci v konkrétním odvětví, pak bude pravděpodobně upřednostněna tato osoba. Jak již bylo řečeno, klient potřebuje mediátorovy zkušenosti a odborné znalosti v oblasti mediace, nejedná se o znalecký posudek či předběžné nezávislé hodnocení.

Strany mohou usoudit, že pro konkrétní případ bude vhodnější mediátor se specifickou profesí nebo osobním portfoliem. Například pro spory na pracovišti nebo spory, v nichž pracovní prostředí hraje významnou roli, může být lepší volbou mediátor, jenž je zároveň odborníkem v oblasti lidských zdrojů, než mediátor-advokát. Někdy může mediátorovo chápání určitých termínů a terminologie představovat výhodu v úspoře času. Nicméně pro strany by vždy měly být hlavním kritériem dovednosti kandidáta a jeho zkušenosti v mediaci, ne jeho profese.

V některých případech mohou strany upřednostnit advokáta-mediátora, má-li spor značný právní rozměr nebo je-li předmětem sporu výklad smluvních, zákonných nebo jiných práv a povinností. Mediátorovy odborné znalosti práva by však vždy měly být méně důležité než jeho zkušenosti a expertíza v mediaci, jelikož úlohou mediátora není rozhodovat o právech a povinnostech, která jsou předmětem sporu, ani je urovnávat. Strany v mediaci musí spoléhat na své advokáty a jejich co možná nejlepší odhad právní pozice, v níž se strany nacházejí, před tím, než zahájí vyjednávání v rámci mediace.

Jestliže advokát asistuje klientovi při jmenování mediátora, doporučuje se, aby bylo vždy vyžadováno doložení následujících podrobností:

- původní profese
- etický kodex
- pojištění profesní odpovědnosti
- odborná příprava a akreditace mediátora
- celoživotní vzdělávání mediátora
- zkušenost (tj. evidence případů mediátora)
- doporučení.

Po ustanovení mediátora by se advokát měl ujistit, že je splněno následující:

- Mediátor je stranám k dispozici dle jejich potřeby a vzájemné dohody. Mediátoři musí být připraveni věnovat se stranám dle jejich potřeby.
- Mediátor uzavře se stranami závaznou smlouvu o provedení mediace, která stvrzuje jeho jmenování mediátorem, v níž jsou stanovena pravidla ohledně důvěrnosti, časového rámce, místa, výměny dokumentů, odměny mediátora, ukončení mediace atd., které se strany a mediátor zavazují respektovat.
- Mediátor potvrdí, že se bude řídit Evropským etickým kodexem mediátora, nebo obdobným dokumentem, a že má uzavřeno pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při jeho výkonu povolání mediátora (pokud existuje).
- Mediátor odstoupí z procesu mediace nebo jej ukončí v kterékoli jeho fázi, jestliže z jakéhokoli důvodu dospěje k názoru, že jedna nebo více stran proces zdržuje nebo blokuje a již v dobré víře neusiluje o dosažení dohody nebo jedná v rozporu s mediační dohodou.
- Jakýkoli co-mediátor, navržený asistující mediátor či mediátor pozorovatel je rovněž akreditovaným mediátorem nebo čekatelem na akreditaci nebo osobou stejně nezávislou, neutrální a vhodnou pro jmenování do této funkce.

## **6. Jak najít mediátora**

Jak advokáti identifikují nejlepšího mediátora? Kde by jej měli hledat? Možností je několik.

V některých jurisdikcích jsou všichni mediátoři akreditovaní a jejich seznamy uvádějící kvalifikace konkrétních mediátorů jsou volně a snadno dostupné. V mnoha případech jsou tyto seznamy dostupné online.

Advokátní komory mohou mít k dispozici své místní seznamy zkušených advokátů-mediátorů.

Rovněž existují seznamy členů vedené mezinárodními instituty mediátorů (např. CI Arb, CEDR, REUNITE, atd.).

Seznamy mediátorů jsou běžně vedeny a zveřejňovány v rámci různých mediačních systémů. Administrátoři takových systémů obvykle nabízejí poradenství a pomoc při výběru nejvhodnějšího mediátora pro konkrétní případ.

Advokát může kontaktovat advokáta druhé strany s nabídkou několika jmen a rovněž klienti mohou obdržet takovou nabídku od advokáta protistrany.

## 7. Advokát v roli mediátora

V roli mediátora se od advokáta vyžaduje zcela odlišný způsob uvažování a přístup, nežli zastupuje-li svého klienta jako advokát v rámci soudního řízení.

V této specifické roli, na rozdíl od jednání v zájmu některé ze stran, musí advokát splňovat všechny požadavky kladené na mediátora a hledat řešení, které stranám umožní dosáhnout dohody.

Ačkoli mnoho mediátorů působí profesně v advokacii, mnozí nikoliv a pocházejí z různých profesních odvětví a oborů. Nicméně přestože mediátor nemusí být advokátem, advokáti disponují mnoha dovednostmi, které jim mohou pomoci stát se efektivními mediátory.

Mezi dovednostmi advokáta, které mohou advokáta-mediátora zvýhodňovat, jsou:

- komunikativnost
- naslouchání
- vyjednávání
- analýza
- chápání složitých problémů;
- znalost právních pojmů, např. dobrá víra, důvěrnost, ochrana soukromí, profesní povinnost, nezaujatost, smlouva, vykonatelný, závazný, pravomoc, dobrovolný, sebeurčení, nezávislost, neutralita, střet zájmů, etika, profesní pochybení atd.
- chápání protichůdných právních argumentů
- analýza nákladů a přínosů
- analýza rizik
- příprava návrhů
- reputace v rámci společnosti
- profesní reputace
- zkušenosti s vedením soudních sporů a jejich riziky.

Na druhou stranu ne všechny dovednosti advokáta automaticky odpovídají dovednostem mediátora a k získání kvalifikace mediátora může být v závislosti na systému dané země rovněž třeba splnit požadavky na speciální odbornou přípravu a akreditaci. Dalšími důležitými dovednostmi nezbytnými pro mediátory jsou:

- aktivní a reflexivní naslouchání;
- empatie k pochopení stanoviska každé ze stran a souvisejících emocí;
- schopnost provést shrnutí a vytyčit hlavní body sporu;
- nestranný a podpůrný přístup: mediátor se nesmí stavět na ničí stranu a jeho jednání nesmí být vnímáno jako nespravedlivé;
- budování důvěry: úspěšná mediace vyžaduje vytvoření důvěry mezi mediátorem a každou ze stran již na počátku procesu a její udržení v jeho průběhu.

Advokáti působící jako mediátoři by tudíž měli dbát na to, aby nekladli přílišný důraz na právní znalosti a dovednosti, nezaměřovali se příliš na objasňování skutečností na úkor vztahu a komunikace se stranami a vyvarovali se uplatňování kontradiktorního přístupu prosazování zájmů jednotlivých stran sporu. Jak bylo řečeno výše, mediace není o argumentaci a hledání řešení, která by pouze splňovala určitý soubor zásad a norem, ale o porozumění a následném sladění různých potřeb a zájmů stran.

## 8. Závěr

Jak bylo popsáno výše, mediace je efektivní proces učení, jenž pomáhá stranám pochopit jejich vzájemné zájmy a stanoviska. Proces mediace je obvykle velmi transformativním pro obě strany. Pomáhá stranám přemýšlet realističtěji o svých nárocích a zájmech a podporuje je, aby se vůči sobě navzájem chovaly uvážlivěji. To následně proměňuje jejich vztah, obnovuje určité možnosti komunikace a spolupráce a napomáhá jim přehodnotit celou situaci a vyřešit jejich konflikt. V takovém případě může být mediace klienty vnímána jako dobrá a pozitivní zkušenost, upřednostňovaná před klasickým soudním řízením i kvůli jeho někdy nepředvídatelným výsledkům.

Advokátem asistovaná mediace může být nesmírně prospěšná, neboť zaručuje, že obě strany mají přístup ke kvalitní, nezávislé právní pomoci, mají důvěru zahájit informovaný dialog a pomáhá napravit případnou nerovnost sil mezi stranami. Úkolem profesionálního mediátora je zajistit, aby strany a jejich advokáti byli schopni využít nově získané informace a porozumění způsobem, který bude mezi stranami stimulovat konstruktivní procesy a umožní vývoj jejich vztahu. Jakmile je tohoto dosaženo, mediátor asistuje stranám při hledání a dalším rozpracování finálního řešení, tj. mediační dohody, jež je zaprvé, přizpůsobena zájmu stran a jejich konkrétní situaci a zadruhé, skutečně přijatelná pro obě strany.

Řešení výše uvedeného charakteru umožňuje ukončit konflikt poklidně a skutečně jej vyřešit. Může být oboustranně výhodné, „win-win“, a poskytnout tak velkou úlevu oběma stranám. Z pohledu klientů se nepochybně jedná o žádoucí stav, dohodu dosaženou prostřednictvím mediace tudíž klienti obvykle považují za úspěch. A tak by mělo být chápáno rovněž advokáty. Především by se však advokáti měli na tomto úspěchu podílet.

Z těchto důvodů se doporučuje, aby se advokáti – kdykoli je to vhodné – aktivně účastnili mediace tak, aby klienti považovali jejich jednání za kreativně a konstruktivně přínosné. Mediace poskytuje advokátům další příležitost, aby prokázali své právnícké, analytické a manažerské dovednosti a současně se prezentovali jako zástupci zájmů klientů a spoluautoři jejich úspěchu.

## Kapitola 3 – Úloha advokátních komor při vytváření příznivého prostředí pro mediaci

V této části je několik doporučení, jak advokátní komory mohou napomoci k vytvoření příznivého prostředí pro využívání mediace. Tato doporučení zahrnují spolupráci se soudy, zvyšování povědomí o mediaci a poskytování vzdělávacích kurzů advokátům, které jim umožní stát se mediátory nebo asistovat svým klientům v mediačních řízeních.

V této souvislosti lze rovněž zmínit hlavní závěry a doporučení Usnesení Evropského parlamentu ze dne 12. září 2017 o transpozici Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES ze dne 21. května 2008 o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech nebo Pokyny CEPEJ pro lepší implementaci mediace v členských státech Rady Evropy. Tyto dokumenty rovněž nabízejí advokátním komorám zajímavé podněty.

S cílem vytvořit prostředí, jež je otevřeno stejnou měrou alternativním řešení sporů stejně jako



klasickému řízení před soudem/jiným orgánem, advokátní komory mohou zvážit, v rozsahu relevantním pro jejich jurisdikci, realizaci některých, případně všech, následujících činností:

- Organizaci informačních schůzek pro advokáty a strany. Tyto informační schůzky by měly být připraveny ve spolupráci se zástupci soudů, asociacemi mediátorů, mediačními službami atd.
- Vypracování a začlenění témat a dovedností potřebných pro řízení konfliktů do profesního vzdělávání advokátů (posouzení případu, analýza rizik, analýza nákladů a přínosů atd.)
- Koordinaci výměny informací o mediaci se soudy.
- Přípravu společných informačních schůzek pro advokáty a soudce.
- Rozšíření uzavírání protokolů se soudy definujících zahájení mediace, mediační proces a roli a postavení advokátů doprovázejících klienty v mediaci.
- Spolupráci se soudy a dalšími orgány na přípravě seznamu mediátorů zahrnujícím akreditované advokáty-mediátory.
- Účast na tvorbě statistik dokládajících užitečnost mediace a povědomí veřejnosti o její efektivitě.
- Účast na vypracování standardních informací pro klienty ohledně možností mediace, vzorových mediačních doložek, vzorových smluv o provedení mediace mezi stranami a mediátorem.
- Výměnu osvědčených postupů v mediaci (mezi advokáty a napříč různými jurisdikcemi).
- Zřízení seznamů advokátů, kteří působí jako mediátoři, a seznamů advokátů, kteří mohou asistovat klientům v rámci mediačního řízení.
- Uzavření protokolů s právními fakultami za účelem propagace mediace na úrovni vysokých škol a výzkumu.
- Zahrnutí povinnosti či doporučení zvážit ve vhodných případech před zahájením soudního řízení alternativní prostředky řešení sporů, včetně mediace, do etických kodexů advokátů a povinnosti poskytnout klientům relevantní informace a rady.
- Integraci modulů o využití mediace v jejich praxi do základního vzdělávání advokátů.
- Zavedení mediace do programů celoživotního vzdělávání, jejichž obsah by v ideálním případě mohl být koordinován celoevropsky.
- Zahájení společné odborné přípravy v oblasti mediace všech justičních aktérů.
- Sběr a publikaci informací ohledně existujícího odborného vzdělávání v mediaci.
- Povzbudit advokáty, aby do smluv klientů při jejich přípravě začleňovali mediační doložku.