

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS  
MEDIACIJOS KATEDRA**

**GEDIMINAS ŽMOGINAS**

**TARPININKO VAIDMUO SPRENDŽIANT  
CIVILINIUS GINČUS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė  
doc. dr. N. Kaminskiene**

**VILNIUS, 2010**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS  
MEDIACIJOS KATEDRA**

**TARPININKO VAIDMUO SPRENDŽIANT  
CIVILINIUS GINČUS**

**Magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62401S112**

**Vadovė**

**doc. dr. N. Kaminskienė**

**2010 12**

**Recenzentas**

**Atliko**

**ATTmns9-01 gr. stud.**

**G. Žmoginas**

**2010 12 16**

**VILNIUS, 2010**

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. TARPININKO SAŲOKA IR TEISINĖ PADĖTIS SPRENDŽIANT CIVILINIUS GINČUS.....	8
1.1. Tarpininko sąvoka .....	8
1.2. Tarpininko kvalifikacija, profesinis rengimas, registracija.....	9
1.3. Asmeninės tarpininko savybės ir kompetencija .....	18
1.4. Tarpininko teisės .....	22
1.5. Tarpininko pareigos.....	23
2. TARPININKO VEIKSMAI TARPININKAVIMO PROCEDŪROS METU .....	26
2.1. Parengiamieji veiksmai .....	28
2.2. Tarpininko įžanga.....	32
2.3. Šalių pradinių pozicijų pristatymas, informacijos rinkimas.....	37
2.4. Ginčytinų klausimų ir interesų nustatymas .....	42
2.5. Ginčo sprendimo alternatyvų generavimas .....	44
2.6. Derėjimasis ir derybos.....	50
2.7. Susitarimas .....	54
2.8. Užbaigimas.....	56
3. MEDIATORIAUS ATSAKOMYBĖ IR JO VEIKLOS KONTROLĖ.....	58
IŠVADOS.....	64
PASIŪLYMAI .....	65
LITERATŪRA.....	66
SANTRAUKA .....	71
SUMMARY .....	72

## IVADAS

Konfliktai tikriausiai egzistuoja taip pat seniai, kaip ir pati žmonija, nes tai – neatskiriamas visuomeninio gyvenimo elementas. Ginčai kildavo tolimoje praeityje, kyla ir šiandien. Šiuolaikinės visuomenės, kaip ir bet kurio laikotarpio, resursai yra riboti, todėl kiekvienas jos narys privalo būti budrus ir saugotis, kad kas nors kitas nepasikėsintų į jo vertybes, nesutrukdytų tenkinti poreikių ir nepažeistų interesų. Konflikto tikimybė yra bet kur, kur žmonės ar jų grupės siekia, jų nuomone, nesuderinamų tikslų<sup>1</sup>. Konfliktas nebūtinai yra neigiamas socialinis reiškinys – netgi atvirkščiai, konfliktai gali būti naudingi<sup>2</sup>. Išskiriamos šios konfliktų teigiamybės: savo jėgų išbandymas, oponento galimybių išsiaiškinimas, konfliktuojančių šalių galios palyginimas, emocijų atpalaidavimas, įtampos tarp konfliktuojančių šalių iškrova, kai išlaikomi santykiai ir kt. Kita vertus, konfliktas gali ir destruktiviai paveikti tiek konflikto dalyvius, tiek kitus visuomenės narius, jų santykius ir vertybes. Priklausomai nuo konfliktų (arba ginčų) specifikos, konfliktuojančių šalių gebėjimų, vienus konfliktus išspręsti pajėgios pačios konfliktuojančios šalys, kitiems konfliktams spręsti pasitelkiami pagalbininkai – teismai, arbitražai, konsultantai, psichologai, tarpininkai ir t.t.

Tradicinis teisinių ginčų sprendimo būdas – bylinėjimasis teismuose, tačiau tai ne visada yra tinkamiausias kelias. Nepaisant savo svarbos visuomenei, šiuolaikinis civilinis procesas daugelyje pasaulio valstybių yra brangus, formalus, ilgas ir sudėtingas<sup>3</sup>. Dėl šių priežasčių atsiranda kitokių, alternatyvių tradiciniam bylinėjimuisi ginčų sprendimo būdų – arbitražas, mediacija, derybos ir kt. Šiame darbe bus nagrinėjamas tarpininko vaidmuo sprendžiant civilinius ginčus mediacijos procedūra - vienu iš alternatyvių ginčų sprendimų (AGS) būdų. Mediacija paprastai apibrėžiama kaip procesas, kuriame trečioji, neutrali šalis – mediatorius (tarpininkas) padeda konfliktuojančioms šalims pasiekti bendrą sprendimą<sup>4</sup>. Mediacijos, tarpininkavimo ir civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo sąvokos darbe suprantamos kaip sinonimai. Atitinkamai kaip sinonimai suprantami ir mediatorius, tarpininkas ir taikintojas. Civiliniai ginčai darbe suprantami Lietuvos Respublikos civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymo<sup>5</sup> (toliau - CGTTĮ) prasme - kaip ginčai, kurie yra ar gali būti nagrinėjami civilinio proceso tvarka bendrosios kompetencijos teisme. Paprastai tokius ginčus, nepavykus jų išspręsti patiems ginčo dalyviams, sprendžia teismai. Civilinėje teisėje galiojantis dispozityvumo

<sup>1</sup> Cheldelin Sandra, Druckman Daniel, Fast Larissa. Conflict – From Analysis to Intervention. London: Biddles Ltd, 2003. p. 55. Prieiga per internetą:

<http://books.google.com/books?id=ChmkoVckP8wC&printsec=frontcover&dq=conflict&lr=&ei=NU9GS-X1O5WqzgSA8OHOAw&hl=lt&cd=1#v=onepage&q=&f=false> . Prisijungimo laikas: 2010-12-07.

<sup>2</sup> Račelytė Daiva. Konfliktų studijų pagrindai. Vilnius: MRU, 2009. P.8

<sup>3</sup> Kaminskienė N. Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė. Vilnius, MRU, 2009. p. 5.

<sup>4</sup> Moffitt M. L., Bordone R. C. The Handbook of Dispute Resolution. – San Francisco, 2005.

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas // Valstybės žinios. 2008, Nr. 87-3462.

principas sudaro prielaidas ginčo šalims pasirinkti kitus, alternatyvius ginčo sprendimo kelius, vienas iš kurių yra mediacija.

Mediacija dėl savo savybių (šalių savanoriškumo, mediatoriaus nešališkumo, proceso lankstumo, šalių lygiateisiškumo, visiško konfidencialumo) daugeliu atvejų gali būti priimtinesnė už formalumu, nelanksčiu procesu, ilgais bylų nagrinėjimais ir nemažomis bylinėjimosi laiko ir pinigų sąnaudomis pasižyminčius teismus. Tarpininkavimas gali būti pigus ir greitas neteisminis ginčų sprendimo būdas civilinėse ir komercinėse bylose, taikant šalių poreikiams specialiai pritaikytą tvarką<sup>6</sup>. Didelė tikimybė, kad tarpininkavimo procedūros metu priimtas sprendimas bus savanoriškai ir laiku įvykdytas, nes sprendimo priėmimo šalys, išvystys dialogą, išklausys viena kitą, siūlys savo variantus, priims kitos šalies kritiką, kol galų gale pačios šalys, padedamos mediatoriaus, priims bendrą, abiem (visoms) šalims priimtina sprendimą.

CGTTĮ apibrėžia civilinių ginčų taikinimo tarpininką (mediatorių) kaip trečiąjį nešališką fizinį asmenį, kuris dalyvauja sprendžiant kitų asmenų civilinį ginčą, siekdamas padėti jį išspręsti taikiai. Tarpininkas tarpininkavimo sprendžiant civilinius ginčus procedūroje atlieka įvairias funkcijas – jis sukviečia šalis, renka informaciją apie ginčą bei šalis, palaiko šalių galios balansą (jei reikia), padeda šalims išsakyti nuomones, teisingai suprasti vienai kitą ir kt. Nesant griežtų tarpininkavimo procedūros taisyklių, tarpininkas šalims neprieštaraujant gali pasirinkti šalių bendravimo stilių, argumentavimo būdus ir priemones, savo nuožiūra gali sukurti aplinką, kurioje vyks mediacija, procedūros eigą. Asmeninės tarpininko savybės, gebėjimas bendrauti su žmonėmis ir įgyti jų pasitikėjimą, derybų įgūdžiai, kompetencija vienoje ar kitoje srityje gali lemti ne tik šalių apsisprendimą ginčą spręsti mediacijos būdu ar kreiptis į konkretų mediatorių, bet ir pačios procedūros sėkmingą baigtį. Vienas mediatorius vien pasiruošimui spręsti ginčą gali skirti keletą dienų ar net savaičių, bet labai gerai įsigilinti į situaciją, išnagrinėti kiekvienos šalies pozicijas ir interesus, o kitas gali ruoštis minimaliai, tikėdamasis, kad vien jo bendravimo įgūdžiai leis jam sėkmingai padėti šalims išspręsti ginčą. Vienoks ar kitoks tarpininko pasirinktas veikimo būdas gali būti esminis konkretaus ginčo sprendimui. Dėl visų minėtų priežasčių tarpininko vaidmuo sprendžiant civilinius ginčus yra neabejotinai reikšmingas, dažnai esminis, galintis paveikti tarpininkavimo procedūros baigtį, o kartu ir šalių tarpusavio santykių išsaugojimą, priimto susitarimo vykdymą. Todėl būtina išanalizuoti ir apibrėžti tarpininko vaidmenį tarpininkavimo procedūroje sprendžiant civilinius ginčus.

### **Temos aktualumas ir naujumas.**

Mediacija jau įsigalėjusi vakarų šalyse, o Lietuvoje ji vis dar žengia pirmuosius žingsnius – įgyvendinami bandomieji mediacijos projektai (nuo 2006 m. sausio Vilniaus 2 apylinkės teisme pradėjo veikti bandomasis teisminės mediacijos projektas, 2007 m. šis projektas buvo pratęstas ir

---

<sup>6</sup> Europos parlamento ir tarybos direktyva dėl tam tikrų tarpininkavimo civilinėse ir komercinėse bylose aspektų Nr. 2004/0251 (COD). Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0718:FIN:LT:PDF>. Prisijungimo laikas 2010-11-03.

išplėstas į kitus teismus – šiuo metu teisminės mediacijos projekte dalyvauja 14 teismų<sup>7</sup>), vyksta mediatorių mokymai – pvz. 2010 m. lapkričio 16-17 d. Nacionalinės teismų administracijos, Teisėjų padėjėjų asociacijos ir Teisingumo ministerijos mokymo centro organizuojamas seminaras „Mediacija ir teisminis sutaikymas. Derybos“<sup>8</sup>. Tarpininkavimui plintant ir populiarėjant, neišvengiamai vis didesnis vaidmuo sprendžiant civilinius ginčus atiteks tarpininkams – tretiesiems asmenims, kurie padeda šalims taikiai išspręsti ginčą. Mediatoriai taip pat turės didelę įtaką ginčų sprendimų tradicijoms, verslo kultūrai, socialinės taikos užtikrinimui. Perimdami dalį teismuose nagrinėtinų bylų, tarpininkai mažins teismų darbo krūvį ir prisidės prie visuomenės nuomonės apie Lietuvos teisinę sistemą formavimo bei pačios teisinės sistemos vystymosi. Nuo tarpininkų, be jokios abejonės, priklausys ir tarpininkavimo kaip alternatyvaus ginčų sprendimo sėkmė, prestižas ir populiarumas. Kadangi mediacijos plėtra dar tik prasideda, dabar aktualu kaip niekada įvertinti galimą mediatorių vaidmenį sprendžiant civilinius ginčus, jų įtaką įvairiems socialiniams reiškiniams, apibrėžti kriterijus, kuriuos atitinkantis asmuo galėtų būti mediatoriumi, taip iš anksto brėžiant mediacijos vystymosi gaires.

Be to, pagal CGTTĮ 11 str. 1 d., nuo 2010 sausio 1 dienos valstybė įsipareigojo vyriausybės nustatyta tvarka remti taikinamojo tarpininkavimo vystymą, todėl, siekiant išvengti klaidų skirstant lėšas tarpininkavimo vystymui, svarbu apibrėžti reikalavimus mediatoriui, jo funkcijas, veiklos kontrolę, atsakomybę, padėtį teisinėje sistemoje.

**Problematika.** Kol kas nėra aiškiai žinomas mediatoriaus vaidmuo sprendžiant civilinius ginčus. Mažai apie tai kalbama ir CGTTĮ – 2 str. 5 d. akcentuojamas tarpininko „dalyvavimas siekiant padėti ginčą išspręsti taikiai“. Kas yra „dalyvavimas siekiant padėti ginčą išspręsti taikiai“, kaip ir tarpininkavimo pobūdžio bei tvarkos klausimai paliekami spręsti ginčo šalims. Minėtame įstatyme nėra aptariama ir tarpininko kvalifikacija bei jos kėlimo būdai, todėl iš įstatymo visiškai nėra aišku, kokios žinios ir patirtis reikalingi, norint tarpininkauti. Tarpininkų registracija, veiklos kontrolė, licencijavimas ir atsakomybė taip pat nėra aprašyti šiame įstatyme, todėl kyla klausimai, kokias asmenines savybes turi turėti tarpininkas, kokios žinios ir patirtis reikalinga, norint efektyviai tarpininkauti, kokia atsakomybė gresia tarpininkui už netinkamai atliktas pareigas, bei kokios tos pareigos yra, jei tarpininkavimo procedūra nėra formalizuota? Kada ir kam šalys galėtų skųsti tarpininko veiksmus? Mediacijai pradėjus formuotis Lietuvoje, šie klausimai tampa vis svarbesni tiek esamiems ar būsimiems šios profesijos atstovams, tiek ir jų klientams. Nuo atsakymo į juos priklausys tiek tarpininko profesijos prestižas, tiek tarpininkavimo kaip ginčų sprendimo būdo populiarumas bei įsigalėjimas.

---

<sup>7</sup> Nacionalinės teismų administracijos informacija. Prieiga per internetą:

<http://www.teismai.lt/lt/mediacija/visuomenei/teismu-sarasas/> Prisijungimo laikas 2010-01-17.

<sup>8</sup> Nacionalinės teismų administracijos informacija. Prieiga per internetą: <http://www.teismai.lt/lt/visos-naujienos/nta-naujienos/?type=0> Prisijungimo laikas 2010-11-03.

**Problema.** Lietuvoje mediatoriaus vaidmuo civiliniuose ginčiuose nėra aiškiai apibrėžtas. Nėra aiškių mediatoriaus (tarpininko) kvalifikacijos kriterijų, tarpininkų veiklos kontrolės mechanizmų, licencijavimo tvarkos; nėra apibrėžta mediatoriaus (tarpininko) atsakomybė.

**Darbo objektas:** tarpininko vaidmuo sprendžiant civilinius ginčus.

**Darbo tikslas:** Išanalizuoti tarpininko vaidmenį sprendžiant civilinius ginčus.

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą, keliami tokie **uždaviniai:**

1. Apibrėžti tarpininko sąvoką ir teisinę padėtį sprendžiant civilinius ginčus;
2. Atskleisti asmenines savybes ir žinias, reikalingas mediatoriui;
3. Išnagrinėti tarpininkavimo procedūros etapus ir tarpininko veiksmus tarpininkavimo procedūros metu;
4. Išanalizuoti tarpininko atsakomybę ir jo veiklos kontrolės galimybes;
5. Pateikti išvadas ir siūlymus.

**Ištirtumas.** Mediacijos tema užsienyje gvildinama jau seniai, todėl natūralu, kad ir autorių, nagrinėjančių įvairius jos aspektus, yra daug (Spencer D., Brogan M., Moffitt M. L., Kordone R. C., Roberts S., Palmer S. ir kt.). Mediacijos tematika literatūros lietuvių kalba kol kas nėra labai daug, bet jos vis daugėja. Mediaciją savo darbuose nagrinėjo Kaminskienė N. – daktaro disertacijoje „Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas“ (2009), Vėbraitė V. – daktaro disertacija „Šalių sutaikymas civiliniame procese“ (2009), yra magistrinių darbų, mokslinių straipsnių (Simaitis R. „Mediacijos privačiuose ginčiuose teisinio reguliavimo tendencijos Lietuvoje“, Milašius T. „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, Sondaitė J. „Mediacijos stilių lyginamoji analizė“ ir kt.). Daugelis šių autorių vienaip ar kitaip paliečia tarpininko vaidmens sprendžiant civilinius ginčus temą – nagrinėdami procedūrą, mediaciją apskritai ar apibūdindami tarpininko funkcijas, tačiau konkrečiai apie tarpininko vaidmenį sprendžiant civilinius ginčus beveik nekalbama.

**Darbo metodai.** Siekiant darbo tikslo, nagrinėjami Lietuvos Respublikos, Europos Sąjungos ir užsienio valstybių teisės aktai – pasitelkiamas teisės aktų lyginamosios analizės metodas. Nagrinėjant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą, bei kitą su tema susijusią literatūrą, buvo naudojami teorinės analizės ir lyginamasis metodai. Išvadoms ir pasiūlymams sudaryti pasitelkiamas apibendrinimo metodas.

## 1. TARPININKO SĄVOKA IR TEISINĖ PADĖTIS SPRENDŽIANT CIVILINIUS GINČUS

### 1.1. Tarpininko sąvoka

Tarpininkų yra labai įvairių – nekilnojamojo turto, draudimo, muitinės, įdarbinimo ir kiti. Daugiausiai tai asmenys, padedantys kitiems asmenims susitarti, sudaryti sandorius. Šiame darbe apie tarpininkus kalbama kaip apie asmenis, padedančius susiginčijusioms šalims susitaikyti, išspręsti ginčą gražiuoju. Tarpininkas - tai nesusijęs su ginču bei jo šalimis asmuo, padedantis joms derėtis ir taikiai išspręsti ginčą. Žmonių, padedančių susiginčijusioms šalims susitaikyti, tikriausiai yra nuo to laiko, kada atsirado patys ginčai. Šia prasme tarpininkais turbūt yra tekę būti daugeliui žmonių – kad ir susikivirčijus šeimoje, darbe, kaimynystėje, net draugų rate, atsiranda žmogus, kuris geba išklausti abi šalis ir vėl suvesti jas dialogui. Gerų bendravimo įgūdžių turintys žmonės neretai virsta savotiškais nuodėmklausiais, pas kuriuos ateina guostis abi vieno ginčo pusės. Tokie žmonės priima sprendimą, imtis padėti ginčo šalims, ar ne. Pasistengiantys sutaikyti draugus ir artimuosius, galima sakyti, virsta „buitiniais“ tarpininkais mėgėjais. Jie sprendžia smulkius buitinius ginčus ir konfliktus, kurie nepasiekia teismo. Rimtesnius konfliktus padeda spręsti specialiai paruošti, kvalifikuoti tarpininkai. Jų sąvokos apibrėžtos atitinkamuose teisės aktuose.

Lietuvoje prasidėjus teisminės mediacijos projektui, teisminės mediacijos taisyklėse mediatorius apibūdintas kaip specialiai apmokytas teisėjas, teisėjo padėjėjas arba kitas atitinkamą kvalifikaciją turintis asmuo, kuris yra įtrauktas į Teisėjų tarybos sudarytos darbo grupės patvirtintą teismo mediatorių sąrašą. Kaip matome, toli gražu ne kiekvienas galėtų pretenduoti patekti į šį sąrašą. CGTTĮ pateikta tarpininko sąvoka labai aiškiai atriboja civilinius ginčus spręsti padedantį asmenį nuo kitokių tarpininkų, pateikdamas tris sinonimiškai įstatyme vartojamas sąvokas: **civilinių ginčų taikinimo tarpininkas (1) (mediatorius (2))** (toliau – **taikinimo tarpininkas (3)**) – trečiasis nešališkas fizinis asmuo, kuris dalyvauja sprendžiant kitų asmenų civilinį ginčą, siekdamas padėti jį išspręsti taikiai. Šiame darbe mediatorius (tarpininkas) suprantamas taip pat.

Lietuvių kalbos žodynas<sup>9</sup> (LKŽe) be kitų, neaktualių šiai temai reikšmių, pateikia tokias tarpininko reikšmes: „kas taikina, derina susiginčijusius, susipykusius“, „užtarėjas, permaldautojas“, „kas padeda kam tarpusavy bendrauti, kas palaiko ryšį tarp ko“, „asmuo, suvedantis pirkėją su pardavėju ar tarpininkaujantis kokį sandėrį atliekantiems“, „trečiųjų teismo teisėjas“, „aukštas carinis pareigūnas, sprendęs valstiečių ir dvarininkų konfliktus“. Kaip matome, lietuvių kalbos žodynas, pateikdamas tokius tarpininko apskritai apibūdinimus, kartu apibūdino ir specifinį, temai aktualų tarpininką civiliniuose ginčiuose. Juk tarpininkas tiek taikina šalis, tiek padeda derinti jų pozicijas ir interesus, neabejotinai padeda bendrauti, palaikyti ryšį sprendžiant konfliktą.

<sup>9</sup> Lietuvių kalbos žodyno (t. I–XX, 1941–2002) elektroninio varianto I leidimas (2005). www.lkz.lt



Užsienio autoriai mediatorių apibūdina panašiai: „Mediatorius yra trečioji su ginču nesusijusi šalis, kuri padeda ginčo šalims derėtis<sup>10</sup>“, „mediatorius yra nešališkas pašalinis asmuo, kuris padeda konfliktuojantiems žmonėms pasiekti bendrą sutarimą<sup>11</sup>“, „tai bylos baigtimi nesuinteresuotas profesionalas, sąmoningai besistengiantis iškelti šalių interesus, prisiimdamas atsakomybę už procedūrą ir padėdamas ginčo šalims rasti sprendimą.“

Tarpininko sąvoka suprantama panašiai tiek Lietuvoje, tiek ir kitose šalyse ne tik mokslininkų, nagrinėjančių mediacijos temas, bet ir kalbininkų, todėl ateityje neturėtų iškilti problemų dėl sąvokos. Remiantis tokia tarpininko civiliniuose ginčiuose sąvoka, iš skirtingų tarpininkų (nekilnojamojo turto, draudimo ir pan.) nesunku atskirti mums aktualų tarpininką – mediatorių.

## **1.2. Tarpininko kvalifikacija, profesinis rengimas, registracija.**

Mediacija net ir tose šalyse, kur jau yra pakankamai gerai išvystyta, vis tiek yra sąlyginai naujas reiškinys, turintis išsikovoti tvirtą poziciją, todėl mediatoriams tenka stengtis išlaikyti ir kelti savo teikiamų paslaugų prestižą, mediaciją parodyti iš geriausios pusės, taip pat atlaikyti klientų, keliančių didelius efektyvumo ir vartotojo pasitenkinimo reikalavimus naujai paslaugai, spaudimą, bei išlaikyti mediaciją tokiam lygyje, kuriame yra labiau pažengę ginčų sprendimo būdai<sup>12</sup>. Visa tai mediatoriai gali pasiekti tik tobulėdami, keldamiesi kvalifikaciją, nuolat mokydami. Kiekvienas mediatorius pats privalo kelti savo kompetenciją bei tobulinti elgesį savo klientų labui bei savo reputacijos kėlimui.

Jungtinėje Karalystėje nėra formalių apmokymo ar kvalifikacijos reikalavimų norintiems tapti mediatoriais. Tačiau pačios teisininkų, mediatorių bendruomenės ėmėsi kovoti su šia problema – jos sukūrė savus mokymų standartus norintiems tapti mediatoriais. Anglijos ir Velso teisės bendruomenė (Law Society of England and Wales) sukūrė neprivalomus (rekomendacinius) mokymų standartus teisininkams, kurie ketina dirbti mediatoriais civilinėse/komercinėse bei šeimos bylose<sup>13</sup>. Norėdamas imtis mediacijos šeimos bylose, dar prieš pradėdamas mokymus, asmuo turi atitikti pagrindinius reikalavimus: turėti teisininko, advokato kvalifikaciją, pakankamai gyvenimiškos patirties ir atsidavimo mediacijai. Apmokomi asmenys turi turėti šeimos teisės žinių, taip pat žinių, susijusių su įvaikinimu bei vaikų grobimu. Specialūs dalykai šeimos mediatoriams: šeimos dinamika, konsultacijos arba terapija, teisingumas (dorovė, sąžiningumas), jėgų disbalansas ir vaikų gerovė. Tiek šeimos, tiek civilinių mediatorių mokymams minėta bendruomenė nustatė tokius pagrindinius reikalavimus: besimokantieji turi įgauti supratimą, kokių veiksmų reikia imtis dar prieš prasidedant mediacijai, pvz.:

<sup>10</sup> Spencer D., Brogan M. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 8.

<sup>11</sup> Veinstein, R. J. *Mediation in The Workplace: A Guide for Training, Practice & Administration*. Vestport, CT, USA: Greenwood Publishing group, Incorporated, 2000, p. 55.

<sup>12</sup> Boulle L., Nesic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p. 423.

<sup>13</sup> Ten pat, 424 psl.

kaip įtikinti šalis medijuoti, pačios mediacijos vedimo žinių, mediacijai reikalingų įgūdžių, pavyzdžiui, gebėjimą įgauti šalių pasitikėjimą, gebėjimą gauti reikalingą informaciją, susidoroti su emocijomis ir galios disbalansu, taip pat supratimą, kada reikia baigti mediaciją, bei pagalbą įgyvendinant susitarimus. Anglijos ir Velso teisės bendruomenė akredituoja šeimos mediatorius, jei jie baigę mokymus ir atitinka kitus reikalavimus. Rekomenduojama, kad mokymai truktų mažiausiai 60 valandų per 8 dienas. Škotijos teisės bendruomenė (The law society of Scotland) taip pat akredituoja šeimos mediatorius. Jie reikalauja, kad pretendentas būtų atitinkamai apmokytas, turėtų vyriausiojo teisėjo arba vyresniojo praktikuojančio teisininko rekomendaciją bei patirties šeimos teisėje. Akredituoti mediatoriai privalo medijuoti ir kelti kvalifikaciją kasmet<sup>14</sup>. Jungtinėje Karalystėje veikia nemažai organizacijų, ruošiančių mediatorius: tai civilinės/komercinės mediacijos organizacijos, siūlančios 2-5 dienų mediatorių kursus, kuriuos pabaigus galima tikėtis mediatoriaus akreditacijos, bei įvairius papildomus kursus teisininkams. Bendruomeninės mediacijos organizacijos siūlo 2-6 dienų kursus, kuriuos baigę mediatoriai bandomuoju laikotarpiu stebimi ir vertinami. Šeimos mediacijos organizacijos siūlo kursus patyrusiems teisininkams ir advokatams, norintiems tapti šeimos mediatoriais. Paprastai reikalaujama mediacijos patirties, kurios galima įgyti medijuojant komandoje su patyrusiu tarpininku. Yra ir tokių organizacijų, kurios ir vykdo mediaciją, ir organizuoja mediacijos mokymus, pavyzdžiui, „UK Mediation“. Ši organizacija siūlo įvairių lygių kursus:

- mediacijos pagrindų mokymus, skirtus žmonėms, nežinantiems nieko apie mediaciją;
- pažengusiųjų kursus - mediacijos supratimo (1 dienos), konfliktų sprendimo (1 dienos) ir mediacijos įgūdžių (2 dienų - pastarieji mokymai pakankami, norint spręsti ginčus, tačiau nėra suteikiama akreditacija);
- specializuoti mediacijos kvalifikacijos kursai (tarpasmeninių, komercinių, šeimos ginčų sprendimo, skundų nagrinėjimo, skirti psichologams), trunkantys 40 val;
- jau praktikuojančių mediatorių persikvalifikavimo į kitas sritis kursai;
- mediatorių kvalifikacijos kėlimo kursai<sup>15</sup>.

Mediacijos disciplinas siūlo ir aukštosios mokyklos – Londono Birkbeck'o universitetas (konfliktų sprendimo ir mediacijos studijos)<sup>16</sup>, Oksfordo teisinės praktikos institutas ir kiti. Pagrindiniai mokymų komponentai yra šie: konfliktų teorija, derybų modeliai, mediacijos procedūra, teisė ir mediacija, bendravimo, mediatoriaus įsikišimo ir derybų įgūdžiai, mediacijos standartai ir etika.

Airijos Respublikoje taip pat yra daugybė organizacijų, siūlančių įvairios trukmės mediatorių kursus. Kursų trukmė, apimtis ir kaina labai skiriasi – pvz.: 60 valandų trukmės „pagrindiniai konfliktų sprendimo ir mediacijos įgūdžiai“ kainuoja apie 900 eurų, o 378 valandų mediacijos ir konfliktų

<sup>14</sup> Boule L., Nestic M. Mediation: Principles, Process, Practice. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p 426.

<sup>15</sup> UK Mediation informacija. Prieiga per internetą: <http://www.ukmediation.net/cms/about-us>. 2010-12-11

<sup>16</sup> Birkbeck University of London informacija. Prieiga per internetą:

<http://www.bbk.ac.uk/study/pg2011/counselling/GCGCNMST.html> 2010-12-11

intervencijos magistro studijos Nacionaliniame Airijos universitete kainuoja apie 7000 Eurų<sup>17</sup>. Airiai yra sukūrę Airijos mediatorių institutą, kuris rūpinasi kokybiškais mediatorių paslaugomis<sup>18</sup>. Norintys tapti Airijos mediatorių instituto nariais, interesantai turi mokytis pagal šio instituto patvirtintas programas. Nariai dalyvauja tęstiniuose profesiniuose mokymuose bei laikosi pačių susikurto etikos kodekso. Ši organizacija nusistačiusi savo standartus ir jais vadovaujasi.

Kitose Europos šalyse mediacijos mokymai trunka įvairiai: nuo maksimalaus 180-250 valandų skaičiaus Austrijoje, Vokietijoje, iki 40-100 vidutinio valandų skaičiaus Belgijoje, Danijoje, Prancūzijoje, Italijoje ir kt., bei tik 22 minimalaus valandų skaičiaus Suomijoje<sup>19</sup>.

Japonijoje kiekvienas asmuo, vyresnis, nei 39 metai, gali būti paskirtas šeimos mediatoriumi<sup>20</sup>. Jie pasirenkami iš vietinių, 39-70 metų (70 metų mediatorius turi išeiti į pensiją) žmonių. Daugiausia šeimos mediatoriais praktikuoja į pensiją išėję valstybės tarnautojai, buvę teismų ir panašių institucijų tarnautojai, teisėjai, prokurorai, advokatai, verslininkai ir kiti.

Šiuo metu galiojančiame Lietuvos CGTTĮ nėra nurodytų kokių nors reikalavimų asmeniui, norinčiam tapti tarpininku. Vienintelis šiame įstatyme nurodytas reikalavimas – „Taikinimo tarpininkas privalo pateikti ginčo šalims informaciją apie savo išsilavinimą ir patirtį“<sup>21</sup>. Ginčo šalims paliekama visiška laisvė pasirinkti asmenį, būsiantį tarpininku jų ginče. Tai gali būti bet kuris asmuo, kurio išsilavinimas ir patirtis tenkina šalis. Bet informacijos apie išsilavinimą ir patirtį pateikimas šalims gali būti nepakankamas žinių apie mediatoriaus profesionalumą šaltinis. Europos mediatorių elgesio kodeksas numato daugiau reikalavimų: „mediatoriai turi būti kompetentingi ir gerai nusimanyti mediacijos procese. Reikšmingi veiksniai šiuo požiūriu apima tinkamą mokymą ir nenutrūkstamą žinių bei praktinių mediacijos įgūdžių atnaujinimą, atsižvelgiant į bet kokius reikšmingus standartus arba akreditavimo sistemas“<sup>22</sup>. Galima teigti, kad Europos mediatorių elgesio kodeksas orientuotas į mediatorių profesionalų veiklą. Lietuvoje mediatoriai profesionalai pradėti rengti visai neseniai ir jų kol kas labai mažai, todėl griežtesnių reikalavimų mediatoriams įvedimas labai susiaurintų galinčių medijuoti asmenų sąrašą. Tačiau žvelgiant į ateitį, aukšti reikalavimai gali būti naudingi patiems mediatoriams, kadangi per maži reikalavimai arba jokių reikalavimų nebuvimas leidžia mediacijos veikla užsiimti praktiškai bet kam, nepriklausomai nuo žinių bagažo, pačios mediacijos procedūros išmanymo bei gyvenimo patirties. Tokie asmenys, suteikę nekokybiškas paslaugas, gali stipriai ir ilgam pabloginti vos bepradedantį formuotis visuomenės požiūrį į šią procedūrą ir užkirsti kelią arba

<sup>17</sup> The mediator's institute of Ireland informacija, <http://www.themii.ie/accruited-trainings.jsp> 2010-12-11.

<sup>18</sup> The mžMediators' Institute of Ireland informacija, <http://www.themii.ie/about-us.jsp> 2010-12-11.

<sup>19</sup> Kaminskienė N. Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė. Vilnius, MRU, 2009. p. 148-149.

<sup>20</sup> Muryama Masayuki, „Does a lawyer make a difference? Effects of lawyer on mediation outcome in Japan“ International journal of Law, Policy and the Family Volume 13, (1999), 52-77

<sup>21</sup> Valstybės žinios, 2008, Nr. 87-3462, 4 str. 5 d.

<sup>22</sup> Europos mediatorių elgesio kodeksas, 1.1 str. prieiga per internetą:

[http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_ec\\_code\\_conduct\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_lt.pdf) 2010-12-11.

labai apsunkinti tolimesnį mediacijos vystymąsi Lietuvoje. Tokiu būdu neatsakingai ėmęsi tarpininko veiklos asmenys „iškastų duobę“ ne tik sau, bet ir kitiems tarpininkams, nes esant visuotiniam nepasitikėjimui žmonės paprasčiausiai nesirinks šio ginčų sprendimo būdo. Todėl norintys tapti mediatoriais asmenys turėtų atitikti griežtus išsilavinimo, reputacijos, ir kitus reikalavimus. Mediatoriams galėtų būti įvestas reikalavimas turėti teisinį išsilavinimą, kadangi mediatorius turi stebėti, kad šalys nesudarytų imperatyvioms teisės normoms bei viešajai tvarkai prieštaraujančio susitarimo, suprastų esančius civilinius santykius. Taip pat mediatoriais galėtų sėkmingai dirbti specialiai apmokyti psichologai, socialiniai darbuotojai ir kiti žmonių santykius ir bendravimą išmanantys specialistai, tačiau civiliniuose ginčiuose teisininkai turėtų pranašumą dėl teisės išmanymo, disciplinos, gebėjimo organizuoti ir vesti procedūrą, sudaryti sutartis, kurios šalims turės įstatymo galią.

Mediatorius profesionalus ruošia Mykolo Romerio universitetas (MRU). MRU parengta Teisės ir penitencinės veiklos magistro studijų programos specializacija Atkuriamasis teisingumas ir tarpininkavimas apima platų spektrą dėstomų dalykų, studentai gauna teisės, psichologijos, mediacijos procedūros, konfliktų sprendimo ir kitų žinių. Pagal MRU Socialinės politikos fakulteto Teisės ir penitencinės veiklos studijų programos Atkuriamojo teisingumo ir tarpininkavimo specializacijos magistrantūros nuolatinių studijų planą<sup>23</sup>, ši studijų programa yra 2400 akademinų valandų trukmės, iš kurių 602 valandos auditorinių užsiėmimų, likusį laiką sudaro savarankiškas darbas. Net ir skaičiuojant vien auditorinių užsiėmimų laiką, ši magistro studijų programa yra didesnė, išsamesnė už kitus minėtus mokymus. Baigusiems šią studijų programą bus suteiktas Teisės magistro kvalifikacinis laipsnis. Yra didelė tikimybė, kad šios studijų programos baigimo diplomai taps aukščiausią mediacijos žinių lygį žyminčiu dokumentu, kadangi kol kas Lietuvoje nėra kitos studijų programos, apimtimi ir turiniu prilygstančios minėtajai.

Be Mykolo Romerio universiteto, mediatorių ruošimo ėmėsi Nacionalinė teismų administracija, Teisėjų padėjėjų asociacija ir Teisingumo ministerijos mokymo centras. Šios trys įstaigos 2010 m. lapkričio 16-17 dienomis organizavo seminarą „Mediacija ir teisminis sutaikymas. Derybos“. Į šį 2 dienų, 20 akademinų valandų seminarą kviešti dalyvauti teisėjų padėjėjai, tačiau seminarai nebuvo uždari, ir juose galėjo dalyvauti asmenys, turintys teisinį arba psichologinį išsilavinimą. Seminare nagrinėjamos temos:

1. Konfliktologijos pagrindai (tarpasmeninių konfliktų pagrindiniai bruožai, priežastys, konfliktų rūšys, dinamika, sprendimo stiliai);
2. Derybos (samprata, prielaidos, stiliai, į bendradarbiavimą nukreiptų derybų metodika, etapai, argumentavimas ir kontrargumentavimas, manipuliacijos);

---

<sup>23</sup> Mykolo Romerio universiteto informacija. Prieiga per internetą:

[http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/fakultetai/politikos\\_fakultetas/studiju\\_programos/](http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/fakultetai/politikos_fakultetas/studiju_programos/). 2010-12-13.

3. Mediacijos pristatymas (samprata, esmė, rūšys (stiliai), privalumai ir trūkumai, taikymo galimybės (ginčai, kurie gali būti sprendžiami mediacijos būdu);

4. Mediacijos eiga ir atskiri etapai (pasirengimas, įvadas, šalių pasisakymai, sprendinų klausimų apibrėžimas ir darbo tvarkos nustatymas). Atskiruose etapuose naudotinos technikos ir įgūdžiai (nešališkumas ir šališkumas, neverbalinis elgesys, jo reikšmė ir panaudojimo galimybės, pozityvių aspektų ir bendrumų akcentavimas, aktyvaus klausymosi formos, technikos išvesti derybas iš aklavietės, diskusijos ir sprendimų paieška, mediatoriaus individualūs susitikimai su šalimis, šalių susitarimas ir jo užfiksavimas (taikos sutartis), mediacijos pabaiga.

5. Mediacijos principai, etika ir teisinis reglamentavimas (principai, etikos taisyklės, teisinis reglamentavimas, teisminė ir neteisminė mediacija, teismo sutaikymo esmė, formos, galimybės, sąlygos, etika). Buvo atliekamos mediacijos pratybos<sup>24</sup>.

Asmenys, išklausę seminarą, turi galimybę būti įtraukti į teismo mediatorių sąrašą. Atkreiptinas dėmesys, kad seminaro trukmė – tik 20 akademinių valandų, todėl nors ir kokius patyrusius dėstytojus organizatoriai pasamdytų, tokie kursai toli gražu neprilygsta MRU magistro studijų programai. O kadangi vien šį seminarą išklausė asmenys gali būti įtraukiami į teismo mediatorių sąrašą, išskyla netinkamos kokybės paslaugų suteikimo grėsmė su visomis pasekmėmis – mediacijos vystymosi lėtėjimo, įvaizdžio menkinimo ir kt. Didžioji dauguma seminaro dalyvių buvo teisininkai – advokatai, teisėjų padėjėjai, antstoliai, taip pat MRU Atkuriamojo teisingumo ir tarpininkavimo specializacijos studentai. Tai paaiškinama tuo, kad informacija apie seminarus buvo pateikta teisininkams skirtuose šaltiniuose – pvz. Nacionalinės teismų administracijos, Teisėjų padėjėjų asociacijos interneto svetainėse.

Paruošus daugiau profesionalų bei populiarėjant mediacijai Lietuvoje, tikėtina, kad reikalavimai, norintiems tapti mediatoriais, neturėtų mažėti. Reikalavimų mediatoriams nustatymas gali pasireikšti keletu būdų. Vienas iš jų – imperatyvus valstybės reguliavimas – konkrečių reikalavimų nustatymas, standartų patvirtinimas, kurio privaloma laikytis visiems ta veikla užsiimantiems asmenims. Kitas variantas – netiesioginis valstybės reguliavimas, kuomet, įtraukiant pačius mediatorius, vartotojus, valstybės tarnautojus ir kitas suinteresuotas šalis, sukuriama tik veiklos rėmai, pagrindinės nuostatos. Panašiai, yra dabartiniame CGTTĮ, kur nėra griežto reglamentavimo, tačiau įtvirtinti pagrindiniai principai, „veiklos rėmai“. Standartai, reikalavimai gali atsirasti ir savaime, nesikišant į procesą valstybei – tai gali padaryti patys mediatoriai (susibūrę į profesinę bendruomenę, kaip, pavyzdžiui, minėtoje Airijoje), priimdami tam tikras taisykles, pagal kurias jiems patiems geriau tvarkytis, bei kurios atspindi jų interesus bei pačios profesijos prestižo išsaugojimą. Veikloje, kurioje viskas pagrįsta kliento savanoriškumu ir pasitikėjimu tarpininkais bei pačia mediacija kaip ginčo sprendimo būdu,

---

<sup>24</sup> Teisėjų padėjėjų asociacijos informacija. Prieiga per internetą <http://www.teisejupadejejai.lt/>. Prisijungimo laikas 2010-11-03.

niekas kitas negali būti daugiau suinteresuotas tiek savo asmeninio, tiek savo veiklos gero vardo išsaugojimu, kaip pats tarpininkas. Tačiau dar didesnis veiksnys įdiegiant tam tikrus standartus, kokybės reikalavimus tikriausiai yra vartotojas – asmuo, kuris perka paslaugas, ir gauna iš jų rezultatą. Tikėtina, kad netgi palikus besikuriančią mediaciją „likimo valiai“, per tam tikrą laiką vartotojai atsirinktų, kurie tarpininkai teikia tinkamos kokybės paslaugas, kurie puikiai aptarnauja bei patenkina lūkesčius. Visi sėkmingai dirbantys mediatoriai, turės bendrų bruožų: tam tikrą išsilavinimą, sugebėjimą bendrauti su klientais, konfliktų valdymo įgūdžius ir kitus sugebėjimus, kurie taps „nerašytais“ standartais – reikalavimais, kuriuos turi atitikti kiekvienas tarpininkas, kadangi jų neturintys anksčiau ar vėliau bus išstumiami iš rinkos. Tačiau šis būdas gali užimti daug laiko ir kenkti mediacijos prestižui bei vystymuisi. Kol „atsisijos“ prasti mediatoriai, daug žmonių gali būti nusivylę procedūra ir ją teikiančiais specialistais.

Susiformavus mediatorių bendruomenei (kadangi nėra svarbu, kokia forma ji bus įsteigta, toliau ji bus vadinama „mediatorių bendruomene“), patys mediatoriai turėtų nustatyti išsilavinimo, reputacijos ir kitus kriterijus, kuriuos turėtų atitikti asmuo, norintis tapti mediatoriumi. Tik patys praktikuojantys tarpininkai, kasdien susiduriantys su įvairiais sunkumais, gali žinoti, kokios savybės yra būtinos jų profesijos atstovams. Tokios bendruomenės sukurtas aukštus reikalavimus keliantis standartas, nors ir neprivalomas bendruomenei nepriklausantiems asmenims, taptų standartu visos šalies mastu, jei bendruomenės nariai būtų geri specialistai, įgiję gerą reputaciją ir patys laikytusi susikurtų taisyklių. Susikūrusi mediacijos bendruomenė savarankiškai arba su valstybės institucijomis galėtų organizuoti kvalifikacinius mediatorių egzaminus ar kitokią mediatorių kvalifikacijos patikrinimo ir patvirtinimo formą.

Jei mediatorių bendruomenė tarpininkų kvalifikacijos patikrinimo ir patvirtinimo procedūras vykdytų kartu su valstybės institucijomis, būtų galima nustatyti konkrečius visuotinai privalomus minimalius reikalavimus, kuriuos turi atitikti mediatorius. Jų neatitinkantys (neišlaikantys kvalifikacinio egzamino ar kitokios formos patikrinimo) kandidatai negalėtų verstis tarpininko veikla. Visi tarpininkai būtų registruojami, viešai prieinamas mediatorių sąrašas būtų patvirtintas valstybės institucijų. Viešai prieinama turėtų būti ir informacija apie kiekvieno tarpininko kvalifikaciją bei patirtį, reikalavimus, keliamus tarpininkams ir kvalifikacijos patikrinimo ir patvirtinimo procedūras. Privalomi visiems mediatoriams reikalavimai sumažintų nekvalifikuotų tarpininkų veiklos galimybes. Tačiau norint pabrėžti mediatorių nepriklausomumą, neutralumą, valstybė turėtų kuo mažiau įtakoti šios profesijos vystymąsi (pavyzdžiui, vienai iš šalių esant įtakingam pareigūnui, tarpininkas gali jausti tam tikrą spaudimą ir nesugebėti likti neutralus) ir įsikišti tik esant būtinumui ar pačių mediatorių prašymu. Todėl, norint maksimaliai užtikrinti mediatorių neutralumą, nepriklausomumą ir nešališkumą, reiktų leisti jiems tvarkytis savarankiškai.

Jei mediatorių bendruomenė savarankiškai įgyvendintų tarpininkų kvalifikacijos patikrinimo ir patvirtinimo procedūras, tai būtų neprivaloma visiems tarpininkams (nebent bendruomenė įgytų išskirtinę teisę tikrinti ir tvirtinti tarpininkų kvalifikaciją), tačiau tai būtų garantas, kad konkretus tarpininkas, turintis mediatorių bendruomenės pažymėjimą, atitinka arba viršija šios bendruomenės reikalavimus. Mediatorių bendruomenė sudarytų ir viešai skelbtų atitinkančių jos reikalavimus tarpininkų sąrašą bei pačius reikalavimus, mediatorių kvalifikacijos patikrinimo ir patvirtinimo tvarką, sudarytų galimybes klientams pasirinkti tarpininką pagal patirtį, specializaciją (pvz. šeimos, darbo, komercinių ir kitų ginčų), paslaugų kainą arba teritoriją. Atitinkančius visus reikalavimus kandidatus į mediatorius, bendruomenė galėtų įpareigoti įgyti tam tikros darbo patirties prieš pradėdant savarankiškai verstis mediatoriaus praktika. Žinoma, tokiu atveju turėtų būti sudaromos ir sąlygos tokiai praktikai – bendruomenė galėtų skirti kandidatą kaip komediatorių dirbti kartu su gerai patyrusiu specialistu kelioms byloms – taip kandidatas pasisemtų žinių iš profesionalo bei įgytų profesinės patirties. Mediatorių bendruomenė turėtų būti ne pelno siekianti organizacija (pavyzdžiui, viešoji įstaiga), kad nebūtų suinteresuota priimti kuo daugiau narių ir susirinkti nario mokesčius. Tai turėtų būti skaidriai, atvirai veikianti organizacija, griežtai besilaikanti susikurtų veiklos ir kandidatų į mediatorius atrankos taisyklių ir suinteresuota mediacijos kokybe, plėtra, prestižu ir likimu. Bendruomenei nepriklausantys tarpininkai taip pat būtų priversti laikytis mediatorių bendruomenės nustatytų arba aukštesnių reikalavimų, nes kitu atveju nesugebėtų konkuruoti dėl klientų.

Lietuvoje tam tikrus standartus asmenims, norintiems tapti mediatoriais, yra nusistačiusi Lietuvos Arbitražo Asociacija (LAA). 2007 m. birželio 9 d. ji patvirtino „Arbitrų ir tarpininkų (mediatorių) sąrašų sudarymo tvarkos aprašą<sup>25</sup>“. 3 aprašo straipsnyje išvardinti pageidaujami kriterijai mediatoriui, rekomenduojamam Lietuvos Arbitražo asociacijos: bet kurios krypties socialinių mokslų išsilavinimas, esminių verslo teisės reikalavimų žinojimas, gebėtų taikyti juos tarpininkavimo praktikoje, konfliktų prevencijos, psichologijos, derybų meno, kitų dalykinio bendravimo dalykų išmanymas, verslo (ūkinių) nesutarimų kilimo priežasčių ir jų šalinimo būdų ir metodų žinojimas, darbinė (praktinė) patirtis ūkinės veiklos srityje, komunikabilumas, gebėjimas nukreipti ginčo šalis konstruktyviam dialogui, sutelkti jų pastangas kompromisui pasiekti, gebėjimas teikti šalims dalykinius patarimus (realią pagalbą), padėti joms parengti sutaikinimo susitarimą (taikos sutartį), geras lietuvių kalbos mokėjimas (asmenims, rekomenduojamiems tarpininkauti vietiniams verslo (ūkiniams) nesutarimams sureguliuoti), bei pakankamas užsienio kalbų mokėjimas (asmenims, rekomenduojamiems tarpininkauti tarptautiniuose verslo nesutarimuose). Pagal skelbiamus gan griežtus reikalavimus, visi LAA rekomenduojami mediatoriai turėtų būti labai kvalifikuoti specialistai, bet reikia atkreipti dėmesį į tai, kad šie reikalavimai ne privalomi, o tik pageidaujami. Pagal to paties aprašo 4.8 straipsnį (Lietuvoje arba užsienyje reziduojantis asmuo, pageidaujantis būti įrašytas į LAA

<sup>25</sup> Vilniaus arbitražo informacija. <http://www.arbitration.lt/?page=419> 2010-06-23

Rekomenduojamų tarpininkų (mediatorių) sąrašą, užpildo ir įteikia (atsiunčia) LAA Valdybai atitinkamą pridedamos formos paraišką), bei 4.9. straipsnį (Pagal LAA Valdybai įteiktas ir jos patvirtintas suinteresuotų asmenų paraiškas, pareiškėjams sumokėjus nustatyto dydžio LAA narystės mokesčius, jie įrašomi į LAA rekomenduojamų arbitrų ir/arba į LAA rekomenduojamų tarpininkų (mediatorių) sąrašus). Iš to galima daryti išvadą, kad norintis tapti LAA rekomenduojamu mediatoriumi asmuo privalo sumokėti nustatyto dydžio mokestį asociacijai, o minėtų reikalavimų atitikti neprivalo. Tai reiškia, kad LAA nėra nustačiusi sau griežtos pareigos patikrinti ir įvertinti pretendento į rekomenduojamus tarpininkus kvalifikacijos ir patirties, todėl rekomenduojami tarpininkai gali neatitikti deklaruojamų aukštų reikalavimų.

Tarpininkų sąrašą yra patvirtinusi ir Lietuvos Respublikos Trišalė taryba. Šie tarpininkai pasitelkiami sprendžiant kolektyvinius darbo ginčus. Šį sąrašą sudarant taikoma išankstinė asmens kvalifikacijos kontrolė, nes kandidatus siūlo tik Centrinės (Respublikinės) profesinių sąjungų, darbdavių organizacijos, valstybės institucijos ir įstaigos bei savivaldybių institucijos. Iš kandidato reikalaujama turėti specialių žinių, reikalingų kolektyviniams darbo ginčams spręsti, būti nepriekaištingos reputacijos, bei pageidaujama turėti darbo ir tarpininkavimo patirties<sup>26</sup>. Tačiau peržiūrėjus tarpininkų, kurie pasitelkiami sprendžiant kolektyvinius darbo ginčus, sąrašą, nei vienas iš 8 asmenų neturi tarpininkavimo patirties<sup>27</sup>. Kas yra specialios žinios, reikalingos kolektyviniams darbo ginčams spręsti, nėra detalizuota, kaip ir nėra aišku, ar į bendresnį „specialių žinių“ terminą įeina ir tarpininkavimo procedūros žinojimas. Tai, ar kandidatas į tarpininkus specialių žinių turi, ar ne, sprendžia jį siūlanti organizacija. Visgi tikėtina, kad tarpininkus siūlančios organizacijos atsižvelgia į reikalavimus kandidatams į tarpininkus, kadangi neapdairiai pasiūlytų tarpininkų nekokybiškos paslaugos gali sukelti didelio masto neigiamų pasekmių. Vis dėlto tokie bendri reikalavimai kandidatams į tarpininkus negali užtikrinti nei tarpininko kvalifikacijos, nei realių žinių apie tarpininkavimo procedūrą ir patirties turėjimo.

Mediatorių mokymų suvienodinimas, standartų nustatymas svarbus ir tarptautiniu mastu. Europos Taryba yra išreiškusi požiūrį į tam tikrų standartų mediacijoje įvedimą: siekdama gerinti šeimos ginčų sprendimą, ji yra numačiusi, kad šalys (valstybės) turėtų užtikrinti mediatorių atrankos, mokymų bei kvalifikacijos mechanizmus bei standartus, kuriuos mediatoriai turi pasiekti ir išlaikyti<sup>28</sup>. Kitoje rekomendacijoje Europos Taryba pateikia tokius mediatorių standartus: šalys (valstybės) turėtų imtis priemonių, skatinančių mediatorių atrankos, atsakomybės, mokymų ir kvalifikacijos standartų

<sup>26</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl tarpininkų sąrašo sudarymo, tarpininkų parinkimo, tarpininkavimo, tarpininkų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo// Valstybės žinios, 2010-02-04, Nr. 15-714. 2,3 str.

<sup>27</sup> Tarpininkų, kurie pasitelkiami sprendžiant kolektyvinį darbo ginčą, sąrašas. Nr. A1-216, 2010-06-04. prieiga per internetą <http://www.lrtt.lt/assets/files/dokum/Tarpininkai/Isakymas.pdf> . 2010-12-13.

<sup>28</sup> Europos tarybos rekomendacija Dėl mediacijos šeimos bylose Nr. R(98)1, II. c) <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=1153972&SecMod e=1&DocId=450792&Usage=2>, 2010-06-21.



įdiegimą, įskaitant ir mediatorius, dirbančius su tarptautinėmis problemomis<sup>29</sup>. Nors rekomendacijose aiškiai išreikšta pozicija dėl tam tikrų standartų įdiegimo, Europos teisingumo efektyvumo komisija (European commission for the efficiency of Justice) atliko tyrimą ir 2007 m. gruodžio 7 d. pateikė gaires geresniam rekomendacijų dėl mediacijos šeimos ir civiliniuose ginčiuose įgyvendinimui, kur nurodė, kad šalyse narėse egzistuoja mediatorių mokymų ir kvalifikacijos skirtumai. Gairėse vėlgi buvo nurodyta, kad valstybės narės ir/ar tarpininkai turėtų užtikrinti atitinkamas mediatorių mokymo programas, ir, turint galvoje nustatytus skirtumus, sukurti bendrus mokymų standartus. Taip pat buvo nurodyti minimalūs dalykai, kurie turėtų įeiti į mediatorių mokymo programas: mediacijos principai ir tikslai, mediatoriaus elgesys ir etika, mediacijos procedūros fazės (etapai), tradicinis ginčų sprendimas ir mediacija, mediacijos požymiai, sandara ir eiga, teisinis mediacijos pagrindas, bendravimo ir derybų įgūdžiai bei technikos, mediacijos įgūdžiai ir technikos, pakankamai inscenizacijų ir kitų praktinių užduočių, šeimos mediacijos, vaiko interesų ypatumai, įvairių civilinių bylų mediacijos mokymai, apmokyto asmens žinių ir kompetencijos įvertinimas<sup>30</sup>. Dėl didelio Europos žmonių mobilumo, pasiūlyta imtis priemonių sukurti tarptautinius mediatorių akreditavimo kriterijus – pvz. Europos mediatoriaus sertifikatą. Deja, kol kas tai nėra įgyvendinta.

Europos mediatorių elgesio kodekse yra ir daugiau reikalavimų – 1.2 straipsnyje nurodyta, kad „Mediatoriai turi įsitikinti, kad jie turi tinkamą išsilavinimą ir kompetenciją vesti mediaciją prieš priimdami paskyrimą“, bei jau CGTTĮ minėtas reikalavimas atskleisti informaciją apie išsilavinimą bei patirtį, tačiau šis reikalavimas skiriasi tuo, kad Europos mediatorių elgesio kodekse nustatyta išlyga tokią informaciją atskleisti „Esant prašymui“. Pagal Lietuvos įstatymo 4 str. 5 p., ši informacija turi būti pateikta bet koku atveju.

Kita vertus, yra nuomonių, kad specialus mokymas mediatoriams nereikalingas. Esą, mediatoriaus savybės yra įgimtos ir negali būti išmoktos. Be to, mediatoriaus pasirinkimo laisvė tenka šalims, kurių pasirinkimą lemia pasitikėjimas konkrečiu mediatoriumi, o ne kokie nors griežti reikalavimai mediatoriaus mokymams. Taip pat dėl mediacijos proceso lankstumo yra labai sunku paruošti tinkamą tarpininkų mokymo sistemą<sup>31</sup>. Tačiau šie argumentai nėra tvirti, kadangi mediatorius profesionalas, be įgimtų ar įgytų asmeninių savybių, turi turėti labai daug įvairių specifinių žinių.

Tam, kad bent minimaliai galima būtų kontroliuoti teikiamų paslaugų kokybę, dar iki minėtos mediatorių bendruomenės susiformavimo, valstybė turėtų visų pirma nustatyti minimalius reikalavimus mediatorius ruošiančioms institucijoms bei mokymo programoms, pagal kurias

<sup>29</sup> Europos tarybos rekomendacija Dėl mediacijos civilinėse bylose Nr. R(2002)10, V.

<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=306401&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogg ed=FFAC75>, 2010-06-21

<sup>30</sup> European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), Guidelines for a better implementation of the existing recommendation concerning family mediation and mediation in civil matters, 22. <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1223897&Site=CM> 2010-06-21

<sup>31</sup> Boulle L., Nesic M. Mediation: Principles, Process, Practice. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p. 423

mediatoriai ruošiami, registruoti bei licencijuoti tokias institucijas. Teisę mokyti asmenis, talkinančius sprendžiant ginčą, ir išduoti atitinkančius jų kvalifikaciją patvirtinančius diplomus, sertifikatus (pažymėjimus) suteikti tik toms įmonėms, institucijoms ir organizacijoms, kurios turi reikalingus talkinančių sprendžiant ginčus AGS (alternatyvaus ginčų sprendimo) procedūrose asmenų mokymui išteklius: žinias, patirtį ir personalą – dėstytojus, ekspertus (teoretikus ir praktikus)<sup>32</sup>. Lietuvoje tokio registravimo ir licencijavimo kol kas nėra. Mediatorių registracija Lietuvoje kol kas egzistuoja tik Bandomojo teisminės mediacijos projekto ribose bei Lietuvos Respublikos Trišalės tarybos sąrašė. Neteisminės mediacijos specialistų oficialaus registravimo nėra, tačiau yra organizacijų sudaryti mediatorių sąrašai. Yra sudarytas „Teismų mediatorių sąrašas“<sup>33</sup>, kuriame viešai prieinama informacija apie teismo mediatorius: vardas, pavardė ir pareigos. Lietuvos Arbitražo Asociacija 2009 m. balandžio 9 d. sprendimu patvirtino „Lietuvos arbitražo asociacijos rekomenduojamų tarpininkų (mediatorių) verslo ginčams spręsti sąrašą“, kuriame pateikia tiek Lietuvoje, tiek užsienyje esančių mediatorių vardus ir trumpus gyvenimo aprašymus: gimimo datas, išsilavinimą, darbovietę, specializaciją, vartojamas kalbas<sup>34</sup>.

Lietuvoje dar nėra kokybiškų mediatorių atrankos ir registracijos mechanizmų, tačiau šiuo metu mediacija Lietuvoje yra tik vystymosi stadijoje, nėra pakankamai informacijos sklaidos, o kartu ir paklausos šioms paslaugoms. Tačiau besivystant ir populiarėjant tarpininkavimui, yra galimybės pritaikyti užsienio šalių patirtį arba sukurti savitą efektyvią mediacijos valdymo sistemą, leisiančią išnaudoti mediacijos galimybes ir plėtoti jos naudojimą.

### 1.3. Asmeninės tarpininko savybės ir kompetencija

Tarpininko asmeninės savybės ir kompetencija neabejotinai daro lemiamą įtaką jo teikiamų paslaugų kokybei ir karjerai. Mediatorius vykdo daugybę funkcijų, todėl turi turėti tam tikrų asmeninių savybių bei būti pasiruošęs profesine prasme.

Viena svarbiausių profesionalaus mediatoriaus savybių – gebėjimas gerai klausytis. Ginčo šalys, eidamos į mediaciją, tikisi būti išgirstos. Tarpininkas turi išsiugdyti aktyvaus klausymosi įgūdžius. Jis turi ne tik klausytis, kas yra sakoma, bet ir dalyvauti pokalbyje, įvairių metodų pagalba padėti šalims aiškiai išreikšti mintis, suprasti vienai kitą. Atvirumo pašnekovui parodymas, nuoširdus domėjimasis jo problemomis bei empatija padeda įgyti pasitikėjimą, aktyvus reagavimas į pašnekovo kalbą leidžia jam įsitikinti, kad jo klausomasi, jis yra svarbus, o jo problemos bus sprendžiamos. Tarpininkas turi ne tik pats išgirsti, suprasti, kas yra sakoma, bet ir išmokyti šalis išgirsti viena kitą, teisingai vertinti

<sup>32</sup> Kaminskienė N. Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė. Vilnius, MRU, 2009. p.

<sup>33</sup> Nacionalinės teismų administracijos informacija. Prieiga per internetą:

[http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji\\_informacija/teismo\\_mediatoriu\\_sarasas.doc](http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji_informacija/teismo_mediatoriu_sarasas.doc), 2010-06-23

<sup>34</sup> Vilniaus arbitražo informacija. Prieiga per internetą: <http://www.arbitration.lt/?page=457> 2010-06-23

gaunamą informaciją. Jei šalims sunkiai sekasi klausytis vienai kitos – mediatorius perfrazuoja, kartais „išverčia“ tai, kas pasakyta, kitai šaliai. Baigdamas pokalbį, tarpininkas apibendrina tai, ką išgirdo, užkirsdamas kelią galimoms neteisingoms tiek savo paties, tiek kitos šalies interpretacijoms, bei, vėlgi, parodydamas kalbančiajam, kad girdėjo viską, kas buvo pasakyta. Gerai įsiklausydamas, mediatorius gali daug sužinoti apie ginčo objektą ir galimus šalių interesus. Pavyzdžingai klausydamasis ir skatindamas tai daryti šalis, mediatorius įdeda įnašą į šalių tarpusavio supratimą.

Gali atsitikti ir taip, kad šalims bus sunku bendrauti tiesiogiai, jos neklausys viena kitos ir apsunkins procedūrą. Tokiu atveju, mediatorius turi veiksmų pasirinkimą. Jis gali priminti šalims apie jų įsipareigojimus laikytis procedūros taisyklių, pasiūlyti susitikti su kiekviena šalimi individualiai (daugiau apie individualius susitikimus – 50 psl.) arba, kraštutiniu atveju, pareikšti šalims, kad jei nebus laikomasi tvarkos, jis negalės tęsti darbo ir jam teks mediaciją nutraukti. Pastarasis pareiškimas turi būti gerai pasvertas ir realus, nes nesusitvarkantis ir greitai „paleidžiantis“ šalis tarpininkas greitai gali įgyti neprofesionalaus, kantrybės neturinčio ir įgūdžių ir žinių stokojančio specialisto reputaciją.

Tarpininkai nuolat neišvengiamai susiduria su konfliktinėmis situacijomis, todėl labai svarbi savybė yra gebėjimas valdyti konfliktus, juos slopinti arba paskatinti, kai toks paskatinimas nukreips konfliktą konstruktyvia linkme. Valdomas konstruktyvus konfliktas gali būti naudingas procedūrai, nes jis priverstų šalis susimąstyti, pergaltoti savo pozicijas, įsigilinti į oponento padėtį. Nevaldomi konfliktai, ypač, jei paremti stipriomis emocijomis, gali virsti destruktiviais, apsunkinti tiek tarpininko, tiek šalių padėtį, nuvesti visą procedūrą į nesėkmę. Tarpininkas turi jausti, kada artėja konfliktas, arba kada jis paūmės, ir imtis reikalingų priemonių, kad tiek šalys, tiek jis galėtų tęsti darbą. Taisyklių, nustatytų mediacijos pradžioje, ne visada yra laikomasi. Prigesinti besiplieskiantį konfliktą gali ir griežtesnis mediatoriaus žodis, taisyklių priminimas, pertraukėlės padarymas, šalies pakvietimas atskiram pokalbiui ir kitos priemonės, kurias mediatorius, kaip procedūros vadovas, pritaikys konkrečiai situacijai. Tokios situacijos reikalauja daug ištvermės ir kantrybės. Blogiausiu atveju, esant labai stipriam konfliktui, mediatoriui gali nelikti nieko kita, kaip tik konstatuoti, kad susitarimas neįmanomas, ir nutraukti procedūrą.

Tarpininkas turi mokėti ir norėti bendrauti su žmonėmis. Teisingas bendravimas, padeda užsitarnauti šalių pasitikėjimą, sudaro gero specialisto įspūdį. Norint teisingai bendrauti su klientu, reikia suderinti nemažai svarbių tinkamo bendravimo veiksnių. Jau minėtas aktyvus klausymasis yra vienas iš jų, kitas – mediatoriaus kūno kalba. Bendraujant, kūnas gali pasakyti daugiau, nei žodžiai. Gerų bendravimo įgūdžių turintis specialistas, papildydamas savo kalbą gestais, mimika, gali daug geriau įtikinti klausytoją, pabrėžti savo abejonę ir pasiekti kitų tikslų, kurie šiaip būtų gan sunkiai įgyvendinami. Ne mažiau svarbūs kūno kalbos elementai – tiek kalbančiojo, tiek klausančiojo kūno pozicija, akys, rankų padėtis, žaidimas pirštais ar daiktais. Mediatorius, būdamas bendravimo profesionalas, turi gebėti valdyti šiuos dalykus, sąmoningai atlikti tam tikrus judesius kalbos įspūdžiu

sutvirtinti. Jis turi gebėti atpažinti, ką išduoda šalių kūno kalba – ar tikrai jų kūnas (manytina, dažnai šalys neturi specialaus bendravimo pasiruošimo, todėl kūno kalba pasireiškia nevalingai, kartais to nepastebint net pačiam kalbančiajam) sako tą patį, kaip ir lūpos. Turėdamas šiuos gebėjimus, mediatorius gali tiksliau nuspėti tikruosius šalių ketinimus, jautrias vietas, blefą ir t. t. Pavyzdžiui, pastebėjęs akivaizdžiai uždarą vienos šalies kūno padėtį, mediatorius gali pasitikslinti, ar ta šalis klausosi, ar tiesiog visiškai atsiribojo nuo kalbančiojo. Paties tarpininko netinkama pozicija gali apsunkinti bendravimą, kadangi šalys gali pajusti jo atsiribojimą. Be to, tarpininkas gali pastebėti šalies nerimą, susirūpinimą ar kitas emocijas, ir imtis priemonių, kad šios emocijos nesutrukdytų siekti bendro tikslo, pavyzdžiui, jei reikia, atidėti susitikimą, padaryti pertraukėlę, ar imtis kitų konkrečiam atvejui tinkamų veiksmų. Svarbu ir balso valdymas – garsumas, maniera, intonacijos. Mediatorius turėtų gebėti sudaryti „savo žmogaus įspūdį“, turėti gerą humoro jausmą. Tiek tarpininkui turi būti lengva bendrauti su šalimis, tiek šalims su tarpininku.

Tarpininkas turi turėti tvirtą valią, ir nuomonę, kad netaptų šališkas, nors neabejotinai bus atvejų, kai šalys stengsis patraukti jį savo pusėn. Medijuodamas tarpininkas turi atsikratyti išankstinių nuomonių ir stereotipų, būti nepalaužiamas. Tai yra gana nelengva, tačiau būtina, norint išlikti „trečiuoju, neutraliu asmeniu“.

Bendravimo kokybei didelę įtaką daro ir aplinka, kurioje vyksta mediacija. Tarpininkas turi pasirūpinti, kad šalims netrūktų erdvės, būtų jauku ir ramu. Yra nemažai įvairių mediacijos dalyvių „susodinimo“ technikų, priklausomai nuo šalių ir ginčo pobūdžio, tarpininkas pasirenka konkrečiam ginčui, šalims ir sau tinkamiausią. Šalys turi jaustis patogiai ir saugiai, aplinka turi būti neutrali, neiššaukianti emocijų.

Galima sakyti, kad tarpininkas prisiima bendravimo vadovo vaidmenį - jis stebi ir kontroliuoja, kaip išsakomos pastabos, replikos, kaip keičiamasi informacija. Daug ginčų kyla vien dėl to, kad žmonės nesupranta, ką sako pašnekovas, arba netinkamai tai įvertina. Mediatorius bendravimą įstato į tam tikrus rėmus, o kartais dirba kaip tikras vertėjas, ypač, jei stipriai skiriasi šalių patirtis ir pažiūros. Mediatoriai šalių kalbose ir pateikiamoje informacijoje ieško bendrų interesų ir juos naudoja kaip raktą į bendrą kalbą, parodo juos kaip bendrą tikslą, priversdamas šalis galvoti apie sprendimą, o ne savo pozicijų gynimą.

Nagrinėdamas šalių pateiktą medžiagą, klausydamasis kalbų, stebėdamas šalių elgesį tarpininkas turi gebėti išskirti pagrindines mintis, svarbias smulkmenas, jas pasižymėti, ir vėliau panaudoti. Jis turi išsiugdyti gebėjimą atskirti svarbiausius klausimus, be to, pasižymėti ne tik tai, ką šalys kalba, bet ir tai, ką jos jaučia<sup>35</sup>. Mediatorius turi analizuoti gautą informaciją, daryti išvadas, apibendrinimus, procedūros metu išskyla daugybę įvairių sudėtingų situacijų, kurias reikia spręsti greitai, „čia ir dabar“, todėl jam būtinas greitas mąstymas.

---

<sup>35</sup> Spencer D., Brogan M. C. Mediation Law and Practice. Cambridge University press, 2006. p. 60

Mediatorius turi būti puikus organizatorius – kartais šalims, nesugebančioms savarankiškai susitarti dėl susitikimo ar kitų panašių dalykų, vien ši mediatoriaus savybė yra didelė paspartis link ginčo sprendimo. Mediatorius kaip organizatorius – administratorius sprendžia tokius klausimus: su šalimis derina mediacijos sesijų vietą, laiką, skaičių, jei reikia, suorganizuoja atskirus susitikimus su kiekviena šalimi, aptaria, kokia informacija šalys turės pasikeisti, kokie asmenys dalyvaus pačioje procedūroje, kokius tie asmenys turi turėti įgaliojimus, kiek laiko truks visa procedūra ir atskiros sesijos, ir kitus klausimus, kurie daro didelę įtaką sėkmingam civilinio ar bet kokio kitokio ginčo, sprendžiamo mediacijos procedūra, išsprendimui. Taip pat tarpininkui svarbu gebėti stebėti, valdyti laiką ir panaudoti jį produktyviai, nes mediacija paprastai vyksta apibrėžtą laiko tarpą. Pasitelkdamas bendravimo įgūdžius, mediatorius turi išvengti beprasmių ginčų, nukreipti šalis tinkama linkme.

Kilus ginčui, dažnai šalys patenka į, rodos, beviltišką situaciją – aklavietes, iš kurios nemato išėitės arba atsisako jos ieškoti. Geriausia aklaviečių įveikimo technika yra užkirsti joms kelią arba iš anksto pasiruošti. Šalims atsidūrus aklavietėje, mediatorius padės joms grįžti į dialogą, nustatydamas sunkumus ir trukdžius, kilusius šalims besiderant, bei patardamas, kaip juos įveikti: pasiūlydamas padaryti pertrauką, jei yra poreikis, pasiūlydamas šalims pakeisti ginče dalyvaujantį asmenį (šalį) kitu tinkamu asmeniu, pasikviesti nepriklausomą ekspertą, išreikšiantį nuomonę klausimu, dėl kurio pasiekta aklavietė, rekomenduoti šalims pasitarti su teisininkais, arba imtis kitų priemonių. Kartais mediatoriui tenka nerealius ketinimus turinčią šalį priversti susimąstyti, ar jos norai realūs, parodyti, kad užsimota per daug, sugrąžinti „ant žemės“. Nors tai šaliai gali būti nemalonu, bet kartais tik realiai įvertinusi savo norus ir ketinimus, šalis galės išspręsti kilusį ginčą.

Dažnai labiausiai tikėtina tarpininkavimo alternatyva šalims yra bylinėjimasis teisme. Šalys gali pasirinkti teisminį procesą tiek iki mediacijos, tiek bet kada jos metu, tiek jai žlugus. Dėl šios priežasties tarpininkui dažnai tikslinga yra supažindinti šalis su bylinėjimosi alternatyva: paaiškinti, kokia jų situacija, kiek truktų ir kainuotų bylinėjimasis, kokios kitos iš to išplaukiančios pasekmės. Taip pat vykstant deryboms tarpininkas seka, kad susitarimas, link kurio einama, neprieštarautų imperatyvioms teisės normoms, viešajai tvarkai ir moralei, ir įspėja apie tai šalis, kadangi visas šalių ir mediatoriaus triūsas nueis perniek, jei galutinis susitarimas bus niekinis. Kitaip sakant, mediatorius gali informuoti šalis teisiniais klausimais, tačiau neteikia joms teisinių patarimų.

Mediatorius turi suteikti kiekvienai šaliai teisę pasisakyti. Iškilus galios disbalanso problemai, sprendimas gali būti sudėtingas. Padėdamas silpnesnei šaliai, mediatorius gali būti apkaltintas nešališkumu, nes jis „gina, atstovauja, padeda“ vienai iš šalių. Kita vertus, jei jis silpnesnei šaliai nepadės, tai jai gali būti apribotos galimybės efektyviai dalyvauti procedūroje, kas taip pat sukeltų etinių problemų.

Mediatoriui reikia ne tik mediacijos žinių. Kartais šalims reikalingas mediatorius, kuris yra labai geras tam tikros srities, kurioje kilo ginčas, specialistas. Pavyzdžiui, kilo ginčas statybos srityje.

Statybų specialistui nereikia papildomai gaišti laiko susipažįstant su statybas reglamentuojančiais teisės aktais, statybinių medžiagų savybėmis ar darbų specifiką, nereikia samdyti ekspertų ir taip branginti procedūras, todėl jis greičiau gali susipažinti su situacija ir priimti būtinus sprendimus greitam susitarimui pasiekti. Kadangi mediacija gali būti taikoma patiems įvairiausiems ginčams spręsti, priklausomai nuo ginčo, mediatoriui kartais svarbu būti kompetentingam tam tikroje konkrečioje srityje.

Mediatoriaus kompetenciją (veiklos sritis, su kuria kas gerai susipažinęs<sup>36</sup>) lemia asmeninės savybės, įgytas išsilavinimas, specialūs mokymai bei patirtis. Mediatorių kompetenciją, o tuo pačiu ir mediacijos paslaugų kokybę galėtų užtikrinti tam tikri kokybės standartai, tiek jau minėti mediatorių mokymų, išsilavinimo standartai, tiek oficialus mediatorių registravimas, licencijavimas, galbūt netgi reikalavimų mediatoriaus darbo vietai iškėlimas (daugiau apie tai – 32 psl).

#### 1.4. Tarpininko teisės

Tarpininkas turi veiksmų laisvę įstatymo ir sutarties su ginčo šalimis ribose. Tai reiškia, kad jis gali savo nuožiūra rinktis elgesio, nereguliuoto sutartimi ar įstatymu, variantus, pavyzdžiui, pasirinkti mediacijos technikas (aišku, jei šalys susitarime nepareiškė savo pageidavimų), procedūros vedimo būdą ir kitus veiksnius. Tarpininkas su savo klientais – ginčo šalimis sudaro sutartį, ir jų santykius reglamentuoja civilinė teisė. Šiuose santykiuose leidžiama viskas, kas nėra uždrausta įstatymo, todėl tarpininko teisių apimtis beveik visiškai priklauso nuo jo ir ginčo šalių susitarimo. Sutartimi su šalimis mediatorius gali susiaurinti arba išplėsti savo teises tiek, kiek tai atrodo priimtina ir nekenkia pačiam procesui. Tam, kad mediatorius galėtų suteikti kokybiškas paslaugas, jis turėtų turėti teisę gauti visą su ginču susijusią informaciją, reikalingus dokumentus, valdyti procedūrą, šalių derybas, kviešti šalis individualiems pokalbiams ir atlikti kitus būtinus veiksmus. Mediatorius turėtų turėti visas teises, leidžiančias tinkamai valdyti procedūrą, įskaitant ir procedūros nutraukimo teisę, jei tarpininkas jaučia, kad šalims nėra galimybės susitarti, arba jei šalys pačios grubiai pažeidžia nusistatytas taisykles. Neturėdamas tokios teisės mediatorius būtų priverstas tęsti procedūrą, kuri neveda šalių link susitarimo, taip iš esmės negalėdamas vykdyti savo pareigos padėti šalims susitarti.

Mediatoriaus teisių ribas procedūroje turėtų nustatyti šalys kartu su pačiu tarpininku ir užfiksuoti tai sutartyje dėl mediacijos. Mediatorius kartu su šalimis turėtų apsvarstyti šalių norimus pritaikyti apribojimus, nes per daug suvaržyta tarpininko laisvė veikti gali trukdyti procedūrai, pvz. sutarus, kad mediatorius neturi teisės siūlyti sprendimo variantų, šalys gali nesugebėti išeiti iš aklavietės ir pačios

---

<sup>36</sup> LKZe, <http://www.lkz.lt/startas.htm>, 2010-06-21

sugeneruoti galimų sprendimų. Tarpininkas neturėtų vykdyti veiksmų, reikalauti ar gauti informacijos, kuri nėra susijusi su pačiu ginču ar dėl ginčo susiklosčiusiais šalių santykiais.

### 1.5. Tarpininko pareigos

Vienas iš mediacijos privalumų prieš teisminį ginčo nagrinėjimą yra visiškas procedūros konfidencialumas. Priešingai, nei teismo procesas, kuris yra viešas, mediacija yra slapta tiek, kiek susitaria pačios šalys. Todėl viena iš tarpininko pareigų yra laikyti paslapyje viską, kas buvo pasakyta ar sutarta tarpininkavimo metu. Jeigu ginčo šalys nesusitarė kitaip, ginčo šalys, taikinimo tarpininkai ir taikinamojo tarpininkavimo paslaugų administratoriai turi laikyti paslapyje visą taikinamojo tarpininkavimo ir su juo susijusią informaciją, išskyrus informaciją, kurios reikia siekiant patvirtinti ar įvykdyti taikinamojo tarpininkavimo metu sudarytą taikos sutartį, ir informaciją, kurios neatskleidimas prieštarautų viešajam interesui (...) <sup>37</sup>. Tačiau konfidencialumo pareiga nėra absoliuti – įstatymas numato galimybę šalims pačioms pasirinkti konfidencialumo lygį. Bet rinktis gali tik šalys. Tarpininkas privalo vadovautis šalių nuomone. Sudėtinga apibrėžti konfidencialumo ribas – neaišku, ar tarpininkas privalo pranešti atitinkamoms tarnyboms sužinotą informaciją apie įvykdytą nusikaltimą ar nusižengimą? Kur baigiasi privatus interesas ir prasideda viešieji, kuriuos ginant konfidencialumo laikytis nebūtina? Manytina, šie klausimai paliekami pačiam tarpininkui spręsti pagal savo sąžinę ir supratimą. Geriausias būdas išvengti tokios dilemos – dar prieš mediacijos pradžią įspėti šalis, kad jei mediacijos metu tarpininkas sužinos apie sunkų ar labai sunkų nusikaltimą, jis bus priverstas apie tai pranešti teisėsaugos institucijoms. Tokią sąlygą galima įtraukti ir į mediacijos sutartį – tokiu atveju ir mediatorius, ir šalys išvengs nemalonių situacijų, o jei to ir nepavyks išvengti – šalys negalės turėti mediatoriui priekaištų. Konfidencialumas turi ir kitą pusę: Taikinimo tarpininkas negali vienos ginčo šalies jam patikėtos konfidencialios informacijos atskleisti kitai ginčo šaliai, jeigu nėra informaciją patikėjusios ginčo šalies leidimo <sup>38</sup>. Šis įstatyme numatytas įpareigojimas gali ne tik pasitarnauti mediacijai, bet ir jai sutrukdyti. Abiems šalims „įslaptinus“ didesnę dalį informacijos, tarpininkui gali pasidaryti sunku bendrauti su šalimis ir siekti bendro tikslo – taikaus ginčo sprendimo. Šalių tarpusavio bendravimas taip pat gali sutrikti. Todėl tarpininkui jau pirmųjų pokalbių su šalimis metu derėtų susitarti, kokia informacija yra konfidenciali, kokią galima skelbti kitai šaliai, kokios ne. Tikslinga ir šalių paprašyti įspėti tarpininką, kada atskleidžiama konfidenciali informacija. Taip tarpininkui būtų lengviau orientuotis informacijos sraute. Visiškai suprantamas būtų šalies nenoras atskleisti kitai šaliai savo galimų priimtinių sprendimų ribų – kita šalis, žinodama, kiek pirmoji gali padaryti nuolaidų, bus pranašesnė, žinos, kaip pasielgti, kiek galima spausti oponentą derybose, kiek

<sup>37</sup> LRCGTTĮ, Valstybės žinios, 2008, Nr. 87-3462, 7 str. 1 d.

<sup>38</sup> LRCGTTĮ, Valstybės žinios, 2008, Nr. 87-3462, 7 str. 2 d.

nusileisti ir pan. Tai galėtų būti teigiama tik tuo atveju, jei abi šalys siektų greito susitarimo ir sutiktų atskleisti visas kortas – tuomet ir šalims, ir mediatoriui būtų žymiai lengviau sėkmingai užbaigti ginčą. Priešingu atveju, šalių ribas žino tik mediatorius (šalys turi gerai pasitikėti mediatoriumi, kad atskleistų tikras ribas), ir jis turi procesą vesti tokia linkme, kad galutinis sprendimas būtų priimtinas abiem šalims.

Nešališkumas ir nepriklausomumas yra du pagrindiniai bruožai, apibūdinantys tai, kad mediatorius veikia savarankiškai, objektyviai, nesistengdamas nei vienos šalies palaikyti daugiau, nei to reikalauja šalių galios išlyginimas. Abu jie reiškia, kad mediatorius negali būti koku nors būdu šališkas, ar linkęs link kurios nors šalies. Šios pareigos įtrauktos į mediaciją reglamentuojančius teisės aktus. Europos mediatorių elgesio kodekse<sup>39</sup> numatyta, kad mediatorius privalo šalims atskleisti aplinkybes, kurios gali daryti įtaką arba gali būti laikomos darančiomis įtaką mediatoriaus nepriklausomumui, arba galinčios sukelti interesų konfliktą. Šis teisės aktas gina ginčo šalių teises, nes įvardija tiek „darančias įtaką aplinkybes“, tiek „galinčias būti laikomomis darančiomis įtaką aplinkybes“, todėl mediatorius, turėdamas abejonių, ar tam tikra informacija gali būti suprasta kaip daranti įtaką jo nešališkumui, turėtų ją vis tiek atskleisti. Tokiu būdu mediatorius, pradėdamas ar tęsdamas mediacijos veiksmus, įpareigojamas atskleisti bet kokius asmeninius ar verslo santykius su viena ar keletu šalių, bet kokį tiesioginį ir netiesioginį finansinį ar kitokį interesą mediacijos baigtimi, arba tai, kad mediatorius, arba jo biuro narys vienai ar kelioms iš šalių teikė kitas nei mediacija paslaugas. Kyla neaiškumas, ar profesionalus mediatorius, kuris verčiasi mediacijos paslaugų teikimu, turi atskleisti klientui, kad su kita ginčo šalimi jis turėjo verslo, santykių – t.y. teikė tarpininkavimo paslaugas? To paties Europos mediatorių elgesio kodekso 4 straipsnis nurodo, kad mediatorius turi laikyti paslapyje visą informaciją, kylančią iš arba susijusią su mediacija, įskaitant aplinkybę, kad mediacija turi įvykti arba įvyko, išskyrus atvejus, kai tokią informaciją įpareigojama atskleisti remiantis teisės aktais arba dėl viešosios tvarkos apsaugos. Tačiau informacija, kad mediatorius jau teikė mediacijos paslaugas šaliai, kitoms šalims turėtų būti atskleista, nes tokia aplinkybė paaiškėjus procedūros eigoje, kita šalis gali imti nebepasitikėti tarpininku, imti įtarti esant ir kitų slaptų ryšių. Ir atvirkščiai, atskleisdamas tokią informaciją mediatorius išsklaidytų šalių abejones bei gali įgyti dar didesnę abiejų šalių pasitikėjimą – tai, kad šalis kreipėsi į specialistą ne pirmą kartą, gali byloti specialistą esant profesionalų ir teikiant kokybiškas paslaugas. Tai yra labai svarbu, nes mediacija remiasi šalių pasitikėjimu mediatoriumi. Žinoma, atskleidžiama turėtų būti tik tarpininkavimo paslaugų teikimo faktas, nedetalizuojant ginčo esmės, šalių ir kitos informacijos. Jeigu vis dėlto atskleistas ankstesnės mediacijos paslaugų teikimo vienai iš šalių faktas kitai šaliai sukelia abejonių dėl mediatoriaus nešališkumo, mediatorius gali pasiūlyti kitą tarpininką. Taip būtų užkirstas kelias vėlesniam tarpininkavimo nutraukimui dėl vienos šalies nepasitikėjimo, sutaupoma mediatoriaus ir

---

<sup>39</sup> Europos mediatorių elgesio kodeksas 2.1 str.



šalių laiko, kitų resursų. Europos mediatorių kodeksas šioje vietoje įtvirtina du saugiklius, be kurių mediatorius negalėtų tęsti darbo konkrečioje byloje, kurioje paaiškėja tokia informacija – pirma, mediatorius pats turi būti tikras, kad galės tęsti veiksmus visiškai nepriklausomai, turint tikslą užtikrinti visišką nešališkumą, ir antra – su tuo turi aiškiai sutikti šalys.

Pagal Europos mediatorių elgesio kodeksą, mediatorius visais atvejais turi šalių atžvilgiu veikti nešališkai ir siekti, kad jis būtų laikomas veikiančiu nešališkai, bei būti įsipareigojęs vienodai tarnauti visoms šalims mediacijos procese. Taigi vadovaudamasis šiuo teisės aktu, mediatorius ne tik turi realiai likti nešališkas, nepriklausomas ir neutralus, bet turi stengtis, kad ir ginčo šalims taip atrodytų.

Nešališkumas turėtų išlikti iki pat mediacijos pabaigos. Jei mediatorius mano, kad priimamas sprendimas kažkuriai šaliai yra neteisingas, jis renkasi elgesio būdą, kuris atrodo konkrečiai situacijai tinkamiausias. Kai šalys yra atstovaujamos teisininkų, atsakomybė už priimtus sprendimus gula ant teisininkų pečių. Tokiu atveju, mediatorius, nors ir matydamas tokią, jo akimis, „neteisybę“, turėtų informuoti šalis, bet paliktų laisvę pačioms šalims (atstovams) susitarti. Šiuo atveju susitarimą turėtų vertinti patys advokatai arba kitokie šalių atstovai, ir, stengdamiesi geriausiai atstovauti savo šalių interesus, turėtų suderinti abiems šalims priimtinas pozicijas, suprasti sprendimo esmę ir įvertinti jo priimtinumą. Jei šalys neatstovaujamos, mediatorius, matydamas, kad ruošiamasi priimti nesubalansuotą sprendimą, gali rinktis – arba nieko nesakyti, galimai pažeidžiant šalių informavimo principą, arba išreikšti savo nuomonę dėl teisinių tokio susitarimo pasekmių, arba nelygiateisiškumo, taip galimai pažeidžiant nešališkumo principą, tačiau užkertant kelią vėlesniems šalių konfliktams dėl to paties susitarimo, kai išaiškės susitarimo trūkumai. Mediatoriui pavojinga vertinti galutinį susitarimą, nes tokiu atveju tas susitarimas gali nustoti būti „šalių susitarimu“, t.y. mediatorius gali padaryti įtaką galutiniam sprendimui, rizikuodamas, kad kuri nors šalis (ypač ta, kuriai mediatoriaus vertinamas sprendimas būtų palankesnis) suabejos jo neutralumu, ir nutrauks mediaciją.

Pagrindinės ir svarbiausios tarpininko teisės ir pareigos, nors ir nelabai konkrečiai ir aiškiai, apibrėžiamos teisės aktuose, reglamentuojančiuose mediaciją. Kitos teisės ir pareigos, reikalingos konkrečiam ginčui spręsti, gali būti laisvai šalių ir mediatoriaus nustatomos tiek, kiek jos neprieštarauja teisės aktams, viešajai tvarkai ir gerai moralei, taip suformuojant visą mediatoriaus teisių ir pareigų katalogą sprendžiant konkretų ginčą. Kiekvienam ginčui spręsti gali būti nustatomos skirtingos taisyklės priklausomai nuo šalių poreikio ir ginčo specifikos. Šalys ir mediatorius turėtų atsižvelgti į ginčo specifiką ir naudotis šia teise, kad būtų atrastas efektyviausias konkretaus ginčo sprendimas.

## 2. TARPININKO VEIKSMŲ TARPININKAVIMO PROCEDŪROS METU

Vienas iš mediacijos privalumų yra procedūros lankstumas, gebėjimas prisitaikyti prie klientų (šalių) poreikių ir pageidavimų. Šis lankstumas sukuria begales procedūros veikimo galimybių. Mediacijos stadijų, etapų skaičius gali priklausyti nuo mediatoriaus kilmės, išsilavinimo, kvalifikacijos, mokymų stiliaus, ginčo prigimties, šalių charakterio, išteklių bei išorinių faktorių, pvz. mediaciją reguliuojančių įstatymų<sup>40</sup>. Taip pat procedūra gali priklausyti nuo mediacijos rūšies, kurią pasirinko šalys, nuo konkrečių šalių norų, ankstesnių šalių santykių, konflikto gilumo, etapo, kuriame yra konfliktas, šalių emocijų stiprumo ir daugelio kitų veiksnių. Mediacijos lankstumas, savanoriškumas, visiškas konfidencialumas lėmė tai, kad pati procedūra nėra sureguliuota, sutalpinta į kokius nors rėmus, ar vedama pagal konkrečias taisykles. Todėl čia atsiveria didžiulės galimybės atsiskleisti paties tarpininko asmenybei ir kūrybingumui – jis (arba ji) gali susikurti tik jam vieninteliui būdingą mediacijos procedūrą, unikalų tarpininkavimo stilių, bandyti ir eksperimentuoti su vis kitokiomis įvairių veiksmų kombinacijomis, naudoti įvairius metodus tiek, kiek tai leidžia ginčo šalys, be jokios baimės „pažeisti procedūrą“. Žinoma, sveiko proto ribose – neįmanoma pradėti medijuoti nuo susitarimo įforminimo, kadangi dar nebus ko forminti, be to, reikia laikytis etikos normų. Tačiau nepaisant to, paties tarpininko individualaus mediacijos vedimo būdas gali smarkiai paveikti visą procedūros eigą. Visa tai geriausiai atspindi neteisminės mediacijos principus. Kiek kitaip yra teisminėje mediacijoje, kuri yra šiek tiek daugiau formalizuota ir „sureguliuota“ – Lietuvoje vykdomame Teisminės mediacijos projekte dalyvaujantys teismai mediaciją vykdo pagal Teisminės mediacijos taisykles<sup>41</sup>. Šiose taisyklėse nurodoma, kas gali tapti mediatoriais, kas gali inicijuoti mediacijos procedūrą, kada mediacija prasideda ir baigiasi ir kiti klausimai, tačiau pačios procedūros šios taisyklės beveik neaprašo, išskyrus gana abstraktų įpareigojimą šalims bendradarbiauti tarpusavyje ir su mediatoriumi<sup>42</sup>, mediatoriaus teisę susitikti su šalimis atskirai<sup>43</sup>, tai, kad mediacija neprotokoluojama<sup>44</sup> ir mediacijos trukmę<sup>45</sup>. Visgi šie klausimai yra daugiau organizaciniai, o ne procedūros. Konkrečiai, kokie veiksmai ir kada atliekami mediacijos metu nėra nurodyta – mediatoriui ir čia paliekama laisvė, nors ir kiek apribota.

Yra daug ir įvairių bandymų suklasifikuoti mediacijos stadijas. Christopher W. Moore išskiria 12 mediatoriaus veiksmų stadijų 2 kategorijose – 5 stadijos prieš pradėdant formalų problemos sprendimą

<sup>40</sup> Boulle L., Nesic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p. 105

<sup>41</sup> Lietuvos Respublikos Nacionalinės teismų administracijos informacija. Prieiga per internetą:

[http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji\\_informacija/teismines\\_mediacijos\\_taisykles.doc](http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji_informacija/teismines_mediacijos_taisykles.doc) žiūrėta 2010-10-12

<sup>42</sup> Teisminės mediacijos taisyklės, 12 str.

<sup>43</sup> Ten pat, 13 str.

<sup>44</sup> Ten pat, 16 str.

<sup>45</sup> Ten pat, 17 str.

mediacijos posėdyje ir 7 stadijos pradėjus spręsti problemą posėdyje<sup>46</sup>. L. Boule ir M. Nesic siūlo kitokį klasifikavimą, susidedantį iš keturių stadijų, tačiau mažas skaičius dar nereikia paprasto skirstymo, kadangi keturios šių autorių stadijos skirstomos toliau į smulkesnius etapus ir etapų dalis, kol galų gale skirstymas tampa dar gremėzdiškesnis su daugiau, nei 20 įvairių etapų<sup>47</sup>. Bandant smulkiai aprašinėti procedūrą, išsprauti ją į griežtus „rėmus“, atitinkamai mažėja jos lankstumo galimybės, atsiranda šabloniškumas, kas prieštarauja pačiai mediacijos, kaip lankstaus ir neformalaus ginčų sprendimo būdo koncepcijai. Kita vertus, smulkiai aprašomos galimos procedūros stadijos, galimi mediatoriaus veiksmai palengvina darbą pradedantiesiems tarpininkams – iš pradžių išmokę dirbti pagal šabloną, vėliau, kai tarpininkavimo metu jausis laisvai, išmanys galimas situacijas ir veikimo variantus, šį šabloną tarpininkai pritaikys savo unikaliam tarpininkavimo stiliui ar kiekvienam konkrečiam atvejui.

N. Kaminskienės manymu, labiausiai tikrąją tarpininkavimo esmę atskleidžia ir tinkamiausias<sup>48</sup> yra Kimberlee K. Kovach<sup>49</sup> pasiūlytas tarpininkavimo procedūros skirstymas į 9 pagrindines stadijas:

1. parengiamieji veiksmai;
2. tarpininko įžanga;
3. šalių pradinių pozicijų pristatymas (įžanginės šalių kalbos);
4. informacijos rinkimas;
5. ginčytinų klausimų ir interesų nustatymas;
6. ginčo sprendimų alternatyvų generavimas;
7. derėjimasis ir derybos;
8. susitarimas;
9. užbaigimas.

Kimberlee K. Kovach mini dar 4 papildomas stadijas (jausmų išliejimas, dienotvarkės nustatymas, uždari posėdžiai, realybės tikrinimas)<sup>50</sup>, tačiau jos nėra esminės ir nebūtinai yra išskiriamos procedūros metu, jos gali įsilieti į kitą stadiją. Toks skirstymas gerai atskleidžia esmines mediacijos procedūros stadijas, yra pakankamai logiškas ir nuoseklus, nors šiame skirstyme šalių pradinių pozicijų pristatymas ir informacijos rinkimas gali būti ir neatskirti, nes šalims pristatant savo pradines pozicijas, t. y. nepertraukiamai pasakojant savo „istoriją“, tiek kita šalis, tiek ir mediatorius klausosi, renka informaciją. Informacijos rinkimas, kaip atskira stadija taptų aktualus tada, kai šalių pasisakymai būtų nepakankamai informatyvūs – reikėtų papildomai klausinėti, aiškintis, skatinti atskleisti informaciją. Taigi, informacijos rinkimo stadija, nors būtina, bet susilieja su įžanginių šalių

<sup>46</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 67.

<sup>47</sup> Boule, L. Nesic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. West Sussex, 2006, p. 105-144.

<sup>48</sup> Kaminskienė N. *Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, teisė. Vilnius, MRU, 2009. p. 84-85.

<sup>49</sup> Kovach K. K. *Mediation: Principles and Practice*. 2 ed., St. Paul, Minnesota: West Group, 2000, p. 31-33.

<sup>50</sup> Moffitt M. L., Bordone R. C. *The Handbook of Dispute Resolution*. A Willey Imprint, San Francisco, 2005, p. 306.

kalbų stadija, o kaip atskira gali būti tik sąlyginai (nepakankamo informuotumo įžanginės šalių kalbos), todėl ji bus nagrinėjama kartu su įžanginių šalių kalbų stadija. Mediacijai, kaip lankstumu ir laisvumu pasižyminčiais procedūrai, aprašyti užtenka šių 9 K. K. Kovach stadijų, nors, kaip jau įsitikinome, jos taip pat gali persipinti tarpusavyje ar įsiliėti viena į kitą. Iš pirmo žvilgsnio panašų, taip pat 9 stadijų, tačiau savo turiniu skirtingą klasikinės mediacijos skirstymą siūlo D. Spencer ir M. Brogan<sup>51</sup>. A. J. Stitt mediacijos procedūrą skirsto vos į 7 stadijas<sup>52</sup>, tačiau mažiau ne visada yra geriau. Matysime, kad A. J. Stitt neišskyrė kai kurių labai svarbių stadijų, todėl toks skirstymas yra nepakankamas. Bandant per daug abstrakčiai aprašyti mediacijos procedūrą, galima praleisti labai svarbias jos stadijas, kurių nebuvimas gali apsunkinti procedūros eigą.

Kad ir kokia laisva būtų procedūra, kad ir kiek šalys turėtų teisių reguliuoti mediacijos eigą, yra išsivystęs tam tikras standartas, rinkinys pagrindinių stadijų, būdingų mediacijai. Todėl toliau bus nagrinėjama kiekviena iš 9 aukščiau išvardintų tarpininkavimo procedūros stadijų, lyginant jas su mokslinės literatūros autorių išskiriamomis stadijomis.

## 2.1. Parengiamieji veiksmai

Parengiamieji veiksmai apima viską, kas vyksta prieš prasidedant pačiam mediacijos posėdžiui: susitarimą medijuoti, mediatoriaus pasirinkimą, mediacijos dalyvių apibrėžimą, apmokėjimo už paslaugas, procedūrinius klausimus<sup>53</sup>. Be jokios abejonės, ši stadija yra reikalinga visoms mediacijos procedūroms – be valios medijuoti (išskyrus, žinoma atvejus, kai mediacija privaloma pagal įstatymą), nepasirinkus mediatoriaus, nenusprendus, kas ir kokius įgaliojimus turėdamas dalyvaus mediacijoje, ji taptų tiesiog neįmanoma.

Nors iš esmės ši stadija atspindi veiksmus, vykstančius iki mediacijos posėdžio – tai yra, tikrojo tarpininkavimo – pradžios, skirtingi mokslinės literatūros autoriai skyrė jai didelį dėmesį, išskirstydami šią stadiją dar smulkiau. Pvz. iš 12 Ch. W. Moore išskirtų mediacijos stadijų, net 5 vyksta prieš prasidedant mediacijos posėdžiui ir patenka į pirmąją, parengiamųjų veiksmų stadiją:

1. Ryšio su šalimis užmezgimas, apimantis pradinio kontakto užmezgimą, pasitikėjimo sukūrimą, ryšio skatinimą, šalių supažindinimą su procesu, pasiryžimo procedūrai didinimą.

2. Mediacijos vedimo strategijos pasirinkimas, apimantis pagalbą šalims įvertinti įvairius požiūrius į konfliktų valdymą ir sprendimą, pagalbą šalims pasirenkant požiūrius ir juos suderinant.

---

<sup>51</sup> D. Spencer, M. Brogan. *Mediation law and practice*. Cambridge University press, 2006, p. 49.

<sup>52</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p. 55.

<sup>53</sup> Moffitt M. L., Bordone R. C. *The Handbook of Dispute Resolution*. A Willey Imprint, San Francisco, 2005, p. 306 - 307.

3. Informacijos rinkimas ir apdorojimas, apimantis duomenų apie šalis, konflikto dinamiką ir esmę rinkimą ir apdorojimą, duomenų patikrinimą, neteisingų ar nepasiekiamų duomenų poveikio mažinimą.

4. Detalaus mediacijos plano kūrimas, apimantis strategijų ir iš jų išplaukiančių veiksmų, padėsiančių šalims siekti susitarimo nustatymą bei galimų reakcijų į konkretaus ginčo situacijas numatymą.

5. Pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kūrimas, apimantis šalių psichologinį paruošimą derėtis dėl esminių klausimų, stiprių emocijų valdymą, suvokimo patikrinimus ir stereotipų įtakos mažinimą, šalių ir problemų pripažinimą, pasitikėjimo kūrimą, bei bendravimo aiškumo didinimą<sup>54</sup>.

L. Boulle ir M. Nestic skirsto šią stadiją kiek kitaip:

1. Mediacijos iniciavimas, galimas trimis būdais: bendras šalių kreipimasis į asmenį, kurį jos mano esant tinkamą tarpininkauti jų ginče, vienos šalies kreipimasis į mediatorių su prašymu pakviesti kitą šalį ar šalis bei trečiosios šalies iniciatyva. Šiam etapui priskiriami veiksmai:

- įtraukimas ir patikrinimas (patikrinama, ar ginčas bei jo šalys tinkamos mediacijai, šalys supažindinamos su mediacijos procedūra ir t. t.);

- mediatoriaus pasirinkimas (jei šalys turi laisvę rinktis) pagal objektyvius ir subjektyvius kriterijus. Objektyvūs kriterijai: mediatoriaus mokymai, patirtis, ginčo dalyko išmanymas, narystė profesinėje organizacijoje, mediacijos standartų ir etikos laikymasis bei mediatoriaus įkainiai. Subjektyvūs kriterijai: padėtis visuomenėje, mediatoriaus profesionalo reputacija, asmeninis mediatoriaus darbo stilius ir šalių bei jų atstovų pasitikėjimas juo.

Pasirinkimui įtakos gali turėti ir mediacijos sutarties sąlygos, mediatoriaus profesinės atsakomybės draudimo buvimas, mediatoriaus lytis.

2. Ruošimasis mediacijai, apimantis informacijos rinkimą ir apsikeitimą ja, tinkamų šalių nustatymas, susisiekimas su šalimis, galimas preliminarus susitikimas, (kuriame šalys patikslina, kokie klausimai bus aptariami mediacijos metu, sutaria dėl informacijos atskleidimo ir pasikeitimo ja, sutaria, kad mediacijoje dalyvaujančios šalys turės įgaliojimus spręsti ginčą, identifikuoja konkrečius mediacijos ginčo dalyvius, pasirašo susitarimą medijuoti (kuris, nesant preliminarus susitikimo, yra atskiras pasiruošimo mediacijai etapas), sutaria dėl organizacinių dalykų)<sup>55</sup>.

D. Spencer, M. Brogan išskyrė „pasiruošimo mediacijai“ stadiją<sup>56</sup>, kuri apima preliminarus susitikimus su šalimis. Preliminarių susitikimų metu mediatorius susipažįsta ir prisistato šalims ir jų atstovams, paaiškina procedūrą, aptaria ir galimai pasirašo mediacijos sutartį, aptaria apmokėjimo sąlygas, sužino ginčo esmę, užduoda „namų darbus“ – tinkamai pasiruošti mediacijos posėdžiui,

<sup>54</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 68.

<sup>55</sup> Boulle L., Nestic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p. 105-127

<sup>56</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 49.

paruošti įžanginę kalbą, sužino, kas dalyvaus mediacijos procedūroje, ar dalyvaus atstovai, patarėjai, nustatomas posėdžio laikas ir data.

A. J. Stitt savo 7 stadijų modelyje neišskyrė atskiros prieš mediacijos posėdį vykstančios stadijos. Pirmąją mediacijos stadiją šis autorius pavadino „stalo paruošimas“ (setting the table), ir įtraukė į ją vos dalį iki mediacijos posėdžio vykstančių veiksmų (reikalingų priemonių, tinkamų patalpų, tinkamo dydžio stalo ir kėdžių kiekio užsakymas, pasirūpinimas gaiviaisiais gėrimais, ryšio priemonėmis, kanceliarinėmis prekėmis). Tačiau tai nėra viskas, ką A. J. Stitt siūlo daryti iki mediacijos posėdžio pradžios. Šio autoriaus nuomone, yra nemažai svarbių klausimų, kurie turi būti aptarti prieš prasidedant mediacijai<sup>57</sup>:

1. Kaip byla pasiekė mediaciją? (Iš dalies šis klausimas atitinka 1 – ają Moore „Ryšio su šalimis užmezgimo“ stadiją, kartu su 2 ir 3 punktais ši stadija atitinka L. Boulle ir M. Nesic 1 – ają stadiją.);

2. Ką daryti, jei tik viena pusė nori dalyvauti mediacijoje?

3. Mediatoriaus pasirinkimo klausimas;

4. Interesų konfliktas, mediatoriaus suinteresuotumas ginčo baigtimi. Mediatorius, sužinojęs apie interesų konflikto galimybę, turi nedelsdamas pranešti apie tai šalims, ir tęsti darbą tik tokiu atveju, jei visos šalys, informuotos apie tokį konfliktą, sutinka toliau dirbti su tuo mediatoriumi, ir jei pats mediatorius mano, kad gebės toliau dirbti;

5. Vieną ar du mediatorius pasirinkti? Šalių apsisprendimą, kurį mediatorių rinktis, gali lemti ir galimas mediatoriaus ir šalių interesų konfliktas ar suinteresuotumas ginčo baigtimi, ir šalių apsisprendimas, vieną ar du mediatorius pasirinkti, todėl 4 ir 5 punktai taip pat atitinka L. Boulle ir M. Nesic išskirtą 1 – ają mediacijos stadiją;

6. Susitarimas medijuoti. Paprastai mediatorius išsiunčia sutartį šalims ir jų teisininkams, paprašo ją pasirašyti ir grąžinti atgal. Sutartyje aptariamas konfidencialumas, mediacijos trukmė, kaina, susitarimas nekviesti mediatoriaus liudyti ir tai, kad tarpininkavimo procedūra nepakeis šalių teisinės padėties.

7. Ruošimasis mediacijai. Nuo mediatoriaus priklauso, kiek jis pareikalaus rašytinės medžiagos, dokumentų iš šalių. Vieni prašo maksimalios informacijos, kiti gali visai jos neprašyti, pasitikėdami savo, kaip proceso ekspertų, jėgomis, tačiau dauguma nori tiek informacijos, kad galėtų suvokti ginčo esmę, tačiau nebūtų ja perkrauti. Tokią medžiagą turėtų paruošti šalių teisininkai. Ši medžiaga, ginčo „apžvalga“ kartu su reikalingais dokumentais perduodama mediatoriui. Paprastai „apžvalga“ šalys pasikeičia, tačiau, esant konfidencialios informacijos, šalys gali nuspręsti nepasikeisti ja ir tik perduoti ją mediatoriui. Kiti autoriai taip pat pabrėžia tokios „apžvalgos“ svarbą ir atkreipia dėmesį į tris dalykus: pirma, tai turi būti glaustas dokumentas, apibūdinantis pagrindinius ginčo aspektus, bet nesivieliantis į niuansus; antra, dokumentas turi būti neutralus tonu, tačiau ne turiniu – kiekviena šalis

<sup>57</sup> Stitt A. J. Mediation: A Practical Guide. – London, 2004, p. 39-50.

pateikia savo požiūrį į faktus; trečia, jei ginčas specifinis ir mediatorius gali nežinoti specifinių terminų – pateikti specialių terminų žodynėlį – geras mediatorius nedelsiant išmoks terminus ir su šalimis kalbės „jų kalba“<sup>58</sup>.

8. Kas dalyvaus mediacijoje? Priklausomai nuo ginčo, galimi įvairūs variantai, pvz.: įmonę atstovauti gali turintis įgaliojimus asmuo kartu su ginčo situaciją išmanančiu asmeniu arba be jo, jei šalis prašo, galima leisti trečiajį asmenį (šalies draugą) dalyvauti mediacijoje net ir jeigu to nebūtina susitarimui pasiekti, bet nuo to šalis jaučiasi geriau, užtikrinčiau, ir t. t.

9. Ruošimasis medijuoti. Šis klausimas apima preliminarius susitikimus atskirai su šalimis, kas yra iš pirmo žvilgsnio labai panašu į D. Spencer, M. Brogan „Pasiruošimo mediacijai“ stadiją, tačiau A. Stitt kitaip supranta preliminarius susitikimus. A. Stitt preliminarių susitikimų metu šalims suteikiama galimybė išlieti jausmus, o mediatoriui – susipažinti su faktais, instrukuoti, apmokyti šalis, kaip nedestruktyviai elgtis mediacijos metu, bei suprasti, ar ginčas tinkamas mediacijai.

10. Logistika. Mediatoriui gali tekti ir organizatoriaus, koordinatoriaus vaidmuo, jei jis sutinka jo imtis. Jei ne – šis vaidmuo atitenka šalių teisininkams. Už logistiką atsakingas asmuo turi suderinti tvarkaraščius, rasti datą, tinkamą šalims ir jų teisininkams, surasti tinkamas patalpas, suderinti tinkamų šalių dalyvavimą.

A. J. Stitt<sup>59</sup> ir D. Spencer bei M. Brogan<sup>60</sup> atkreipė dėmesį į tinkamų patalpų užsakymą bei maitinimą. Galbūt iš pirmo žvilgsnio tai atrodo menkutė smulkmena, tačiau tinkamos patalpos labai svarbios tam, kad šalys patogiai jaustųsi, laisviau bendrautų, ne taip greit pavargtų. Mediatoriaus darbo vieta turėtų atitikti tam tikrus reikalavimus, kurie galėtų būti panašūs į reikalavimus advokatų<sup>61</sup> (advokato darbo vietoje turi būti priimamasis, telefoninis ryšys, užtikrintas korespondencijos priėmimas darbo dienomis ir kitos advokato veiklai tinkamai atlikti reikalingos priemonės, turi būti sudarytos tinkamos sąlygos klientams priimti) ar antstolių<sup>62</sup> (antstolio kontoroje turi būti sudarytos tinkamos sąlygos priimti asmenis) darbo vietoms, tačiau pritaikyta mediacijai: turėtų būti įrengta patalpa, kurioje vyksta bendri susitikimai, atskira individualių susitikimų patalpa, poilsio kambarys. Visa tai turi būti gerai suplanuota ir kokybiškai įrengta. Be šių reikalavimų, mediatoriaus, kaip nepriklausomo ir nešališko tarpininko darbo vieta turėtų atitikti dar keletą reikalavimų – visų pirma, būti patogi klientams. Kadangi mediacijos procedūra gali vykti gan ilgai, šalys turi jaustis patogiai, saugiai. Pastarajam tikslui labai pasitarnauja ir maitinimas, užkandžiai. Todėl mediatorius turėtų dar iki mediacijos sužinoti, kiek žmonių dalyvaus posėdyje tam, kad galėtų užsakyti (jei neturi savų) pakankamai erdvas patalpas, įrangą, baldus, užkandžius. Baldai turėtų būti patogūs, nevarginantys mediacijos dalyvių, užtikrinantys komfortą tiek, kiek to reikia, kad šalys galėtų susikaupti ties ginčo

<sup>58</sup> Brand N. Learning to use a mediation process – a guide for Lawyers. Arbitration journal, December 1992, p. 12.

<sup>59</sup> Stitt A. J. Mediation: A Practical Guide. – London, 2004, p. 55.

<sup>60</sup> Spencer D., Brogan M. C. Mediation Law and Practice. Cambridge University press, 2006. p. 54.

<sup>61</sup> Lietuvos Respublikos Advokatūros įstatymas. Žin., 2004, Nr. 50-1632, 22 str. 1, 2 d.

<sup>62</sup> Lietuvos Respublikos Antstolių įstatymas Žin., 2002, Nr. 53-2042, 18 str. 4 d.

sprendimu. Priklausomai nuo mediatoriaus stiliaus ir ginčo esmės, įranga bei priemonės, reikalingos mediacijai, gali būti įvairios: popierius, rašikliai, rašomoji lenta, kompiuteris, projektorius, spausdintuvas (atspausdinti dalomąją medžiagą, priimtą sprendimą ir t. t.). Žinoma, techninis apsirūpinimas turi būti suderintas su šalimis – šalis, norėdama išvengti bet kokios rizikos, kad pokalbiai gali būti įrašinėjami, gali paprašyti mediatoriaus ir kitos šalies nenaudoti kompiuterių, mobiliųjų telefonų ir kitų prietaisų.

Kadangi mediatorius turi teisę bendrauti su šalimis atskirai, turi būti įrengta mažiausiai viena patalpa individualiems susitikimams. Individualių susitikimų patalpai galėtų būti keliami tokie pat reikalavimai, kaip ir bendrų susitikimų patalpai.

Nors įvairūs autoriai skirtingai žiūri į šią mediacijos stadiją, skirtingai ją vadina, dalija į įvairius etapus, tačiau daugiau ar mažiau visi kalba apie tą patį – mediatoriaus pasirengimą procedūrai. Šis „mediatoriaus pasirengimas procedūrai“ iš tikrųjų yra kur kas platesnis, nei atrodo iš pirmo žvilgsnio. Mediatorius ne tik turi pats pasirengti procedūrai, jis taip pat turi parengti ir šalis, jų atstovus, imtis organizatoriaus vaidmens bei apgalvoti daugybę klausimų, svarbių mediacijos eigai ir baigčiai.

## 2.2. Tarpininko įžanga

Pasibaigus parengiamiesiems darbams, sutartu laiku prasideda mediacijos posėdis (susitikimas). Bendrą susitikimą „atidaro“ tarpininko įžanginė kalba. Ji gali apimti dalyvių pristatymą, mediacijos procedūros apibūdinimą, pagrindinių taisyklių nusistatymą. Mediatorius gali atskleisti savo tikslus ir užduotis bei išaiškinti dalyvių lūkesčius. Tarpininkas taip pat gali pabrėžti teisinius su mediacija susijusius aspektus, tokius kaip konfidencialumas ir sutarties galia<sup>63</sup>. Tiesa, Mediacijos susitikimą (posėdį) L. Boule ir M. Nestic skirsto į dar dešimt smulkesnių etapų, iš kurių vienas, „parengiamieji darbai“, užima vietą tarp pasirengimo mediacijai ir mediatoriaus įžanginės kalbos. „Parengiamieji darbai“ apima susitikimą, sveikinimąsi, pasodinimą, jei reikia – šalių supažindinimą, apsikeitimą vizitinėmis kortelėmis. Šiame etape nusprendžiama, kaip šalys kreipsis viena į kitą ir į tarpininką, numatomi laiko apribojimai, mobiliųjų telefonų ir kitų trukdančių įrenginių naudojimas<sup>64</sup>.

Tokių „mandagumo“ veikslių, kaip sveikinimasis, apsikeitimas vizitinėmis kortelėmis (jei šalys to nebuvo padarę anksčiau) ir susėdimas, išvengti tikriausiai neįmanoma, bet priskirti juos parengiamųjų veikslių stadijai arba įžanginei mediatoriaus kalbai būtų netikslu, nes mediatorius įžanginę kalbą pradės tik tada, kai susirinks visos šalys ir jos metu pateiks tam tikrą informaciją, svarbią procedūrai. Sveikinimasis, susodinimas procedūrai gali būti svarbus, bet tai nėra „įžanginė kalba“, greičiau tai – pasirengimas mediacijai, o kartu ir įžanginei kalbai. Tačiau mediacijos

<sup>63</sup> Moffitt M. L., Bordone R. C. *The Handbook of Dispute Resolution*. A Willey Imprint, San Francisco, 2005, p. 307.

<sup>64</sup> Boule L., Nestic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p. 128-129.



neformalumas bei lankstumas lemia ir lankstų ir įvairių mediacijos procedūros supratimą ir skirstymą - matysime, kad kai kurie autoriai, pvz. D. Spencer, M. Brogan vis dėl to sveikinimasi ir susodinimą priskiria prie mediatoriaus įžanginės kalbos. Visgi šie mandagumo veiksmai labiau panašūs į jungtį, jungiančią minėtas 2 (pasirengimo ir įžangos) stadijas, per daug smulkūs, kad būtų išskirti į atskirą stadiją, tačiau per daug reikšmingi, kad būtų nepaminėti.

Kai kuriuos dalykus – tokius, kaip procedūros apibūdinimas, taisyklių nusistatymas, kiti autoriai siūlo atlikti jau pasiruošimo stadijoje, tačiau šis skirtumas nereiškia, kad mediatoriaus įžanga, anot jų, nereikalinga. Nepriklausomai nuo to, kiek iki įžanginės mediatoriaus kalbos šalys bendravo, tai nepaprastai svarbi stadija, todėl įvairūs mokslininkai, išskirdami ar neišskirdami mediatoriaus įžangos kaip atskiros stadijos, vienaip ar kitaip ją pamini.

L. Boulle ir M. Nestic išskiria mediatoriaus įžangą kaip atskirą stadiją. Mediatoriaus įžanginėje kalboje tarpininkas gali apibūdinti mediaciją apskritai, bei tai, kas vyks konkrečioje mediacijoje, sukurti šalių pasitikėjimą juo kaip ginčų sprendimo specialistu, sukurti pozityvų, optimistišką procedūros toną, išaiškinti savo ir šalių vaidmenį procedūroje, pabrėžti savo nešališkumą ir atsakingumą už tinkamą procedūros vykdymą, išaiškinti procedūros seką, taisykles. Dauguma tarpininkų savo įžanginėje kalboje:

- pagirs šalis, kad pasirinko mediaciją savo ginčui spręsti;
- pažymės, kad šalys procedūroje dalyvauja savo noru (kai mediacija nėra privaloma);
- paaiškins mediacijos esmę;
- išaiškins savo, šalių, jų atstovų vaidmenis procedūroje;
- patvirtins savo nešališkumą ir pareigą procedūrą vesti teisingai;
- paaiškins mediacijos procedūros tvarką, primins apie neformalumą ir lankstumą;
- patvirtins, kad šalys turi galią spręsti ginčą;
- nubrėš pagrindines mediacijos eigos gaires (nepertraukinėjimas, neižeidinėjimas ir t. t.);
- primins apie konfidencialumą;
- išaiškins specialias sąlygas, pvz. kad esant tam tikroms aplinkybėms, tarpininkas nutrauks procedūrą;
- pasiūlys šalims įsipareigoti tęsti procedūrą pagal mediatoriaus apibrėžtas sąlygas, arba jas persvarstyti.

Iš dalies šis mediatoriaus įžanginės kalbos apibūdinimas sutampa su Ch. W. Moore išskirta 6-ąja stadija „Mediacijos sesijos pradžia“<sup>65</sup>, tačiau kadangi Ch. W. Moore neišskyrė mediatoriaus įžanginės kalbos kaip atskiros stadijos, jo išskirtoje stadijoje veikia ne tik mediatorius, bet ir šalys. „Tarpininko įžanga“, kaip ir „Mediacijos sesijos pradžia“, apima atviro ir teigiamo tono, pagrindinių taisyklių ir

<sup>65</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 68

elgesio gairių nustatymą, tačiau pastaroji toliau išsiplečia už „Tarpininko įžangos“ ribų ir žengia į kitų autorių išskiriamas kitas stadijas šiais veiksmais: šalių derybų pradžia, pagalba šalims išliejant emocijas (kuri buvo siūloma ir pasiruošimo mediacijai stadijoje), temų, kuriomis diskutuojama, ribų nustatymu, pagalba nagrinėjant įsipareigojimus, esminius taškus, įtaką.

Nors ir neišskyręs kaip atskiros stadijos, Ch. W. Moore tarpininko įžangai skiria nemažai dėmesio. Ch. W. Moore mano, kad pagrindinis mediatoriaus uždavinys įžanginėje kalboje yra nustatyti pozityvų bendravimo toną (vienas iš L. Boule ir M. Nesic išskirtų įžanginės kalbos uždavinių taip pat yra sukurti pozityvų, optimistišką procedūros toną) ir užtikrinti šalių komforto ir saugumo jausmą. Šio darbo autoriaus nuomone, tai yra labai svarbu turint galvoje, kad mediacija yra savanoriška procedūra ir tai, kad šalys turi teisę bet kada ją nutraukti. Mediatoriui nesugebant nustatyti pozityvaus tono, šalys, jau vien dėl kilusio konflikto (ginčo) patiriančios įtampą ir nepatogumus, gali paprasčiausiai nebenorėti tęsti procedūros, kuri sukelia joms dar daugiau neigiamų emocijų ir nenuteikia optimistiškai. Lietuvoje bet kuri ginčo šalis gali pasitraukti iš taikinamojo tarpininkavimo, nenurodydama pasitraukimo priežasčių<sup>66</sup>, todėl šalys pasinaudos tokia galimybe ir dėl tos priežasties, kad joms tiesiog nepriimtinas procedūros tonas. Tokiu atveju dėl tarpininko kompetencijos stokos mediacija gali visiškai nesėkmingai pasibaigti dar jai deramai neprasidėjus. Tačiau CGTTĮ numato „saugiklį“ – bet kurios ginčo šalies pasitraukimas iš taikinamojo tarpininkavimo neužkerta kelio ginčo šalims pakartotinai susitarti dėl ginčo sprendimo taikinamojo tarpininkavimo būdu<sup>67</sup>. Tai apsaugo šalis nuo nekompetentingų tarpininkų bei užtikrina mediacijos savanoriškumo principą – jei yra noras taikiai išspręsti ginčą, net ir nutraukus procedūrą, galima bandyti dar kartą – tol, kol ginčas bus išspręstas mediacijos būdu, arba kol šalys nuspręs (arba įstatymas įpareigos jas) kreiptis į teismą ar pasirinkti kitą ginčo sprendimo būdą. Todėl pozityvaus ir optimistiško tono sukūrimas jau procedūros pradžioje gali būti esminis jos eigai ir baigčiai, nors ne visi mokslinės literatūros autoriai tai išskiria. Ch. W. Moore nuomone, įžanginė kalba paprastai sudaryta iš 11 elementų:

1. mediatoriaus ir šalių prisistatymai. Mediatorius, be jau paminėtų dalykų, atskleidžia šalims, koku būdu jis tapo būtent šio ginčo tarpininku;
2. šalių pasveikinimas, kad jos nutarė bendradarbiauti siekiant rasti sprendimą;
3. mediatoriaus ir jo vaidmens apibūdinimas. Nors tai jau gali būti atlikta pasiruošimo mediacijai stadijoje, šalims psichologiškai svarbu išgirsti tą pačią informaciją dalyvaujant kitai šaliai. Taip užtikrinama, kad šalys turi vienodą informaciją ir išvengiama skirtingų interpretacijų procedūros eigoje;
4. neutralumo ir nešališkumo pareiškimas;
5. procedūrų apibūdinimas;

<sup>66</sup> Lietuvos Respublikos civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas. Valstybės žinios 2008, Nr. 87-3462, 5 str. 5 d.

<sup>67</sup> Ten pat.

6. privačių susitikimų koncepcijos pristatymas;

7. konfidencialumo apibūdinimas;

8. logistikos, tvarkaraščių ir susitikimo trukmės aptarimas, paklausimas dėl mediatoriaus daromų užrašų (mediatorius turėtų pažymėti, kad jo užrašai nėra mediacijos protokolas, jie skirti tik mediatoriui ir išliks konfidencialūs. Tarpininko užrašai vėliau gali praversti surašant memorandumą arba galutinį susitarimą);

9. pasiūlymai dėl pagrindinių procedūros taisyklių – spaudimo darymas, rūkymas ir kiti svarbūs klausimai. Priklausomai nuo šalių ir ginčo, griežtų taisyklių gali ir neprireikti, pvz. nelabai aršiam ginče šalys gali visiškai valdytis pačios;

10. atsakymai į šalių klausimus. Tarpininkas turi atsakyti į visus su procedūra susijusius klausimus. Šalių suvokimo trūkumas gali vėliau lemti sumažėjusį pasiryžimą medijuoti arba pasipriešinimą;

11. bendro posėdžio pradžios užtikrinimas. Tai paskutinis tarpininko žingsnis prieš perduodant procedūrą į šalių rankas. Mediatorius apžvelgia tai, kas buvo pasakyta, paskatina šalis pradėti derybas, pasiteirauja, ar šalys pasirengusios pradėti. Gavęs teigiamą atsakymą, tarpininkas perduoda procedūrą šalims.

A. Stitt taip pat neišskyrė įžanginės tarpininko kalbos kaip atskiros stadijos, tačiau faktiškai jis jai skyrė nemažai dėmesio. Kaip jau minėta, pirmąją mediacijos stadiją šis autorius pavadino „Stalo padengimas“. Vienas iš šios stadijos etapų ir yra įžanginė mediatoriaus kalba, kuria prasideda procedūra. Tarpininkas prisistato, paklausia dalyvaujančių asmenų vardų, pasiteirauja, kaip į dalyvius kreiptis (jei to dar nepadare anksčiau; vieni asmenys gerai jaučiasi, kai į juos kreipiamasi vardu, mėgsta neformalų bendravimo stilių, kiti dėl to jaučia nepatogumą ir reikalauja, kad į juos kreiptųsi pavarde, todėl yra svarbu išsiaiškinti, koks bendravimo stilius abiem šalims yra priimtinas), patvirtina, kad sutartis dėl mediacijos pasirašyta, parodo, kur yra užkandžiai ir tualetai, apibrėžia mediacijos sesijos laiką, apibūdina savo ir kitų dalyvių vaidmenį procedūroje, gali paskatinti geranoriškumą ir atvirumą (tačiau jokiais būdais neversti to – šalys turi būti laisvos apsispręsti, kiek jos bus atviros, kokią informaciją jos atskleis, kokios ne), patvirtins dalyvių galią priimti sprendimus (jei dalyviai tokios galios neturi, šalys turi nuspręsti, kas nutiks, jei dalyvaujantys asmenys sutars dėl ginčo sprendimo: sprendimų priėmėjas gali būti pasiekiamas telefonu; gali tekti susitarti, kad bet koks šalių priimtas sprendimas dar turės būti patvirtintas nedalyvaujančio sprendimų priėmėjo, ir tik tada susitarimas įgaus galią; gali tekti atidėti mediaciją iki tinkamos šalys susipažins su siūlomu susitarimu), apibrėš pagrindines procedūros taisykles, apibūdins procedūrą.

Apie trumpą mediatoriaus įžangą kalba ir A. Goodmann ir A. Hammerton. Pasak šių autorių, mediatorius trumpai pristatys procedūrą, nusakys dienotvarkę ir savo funkcijas, naudodamasis proga,

tikriausiai papasakos apie savo išsilavinimą ir patirtį, pabrėš savanoriškumą ir galimybę šalims palikti procesą, konfidencialumą, įsitikins šalių galia priimti sprendimus<sup>68</sup>.

D. Spencer, M. Brogan įžanginę mediatoriaus kalbą išskiria kaip atskirą stadiją, svarbią tuo, kad jos metu šalys turi suprasti mediacijos procesą ir gali sužinoti apie procedūros eigą. Mediatorius padeda šalims suprasti, kad jos dalyvaus procedūroje, kuri gali padėti joms išspręsti ginčą, o tarpininkas yra kompetentingas, išmanantis procedūrą asmuo, kuris gali padėti šalims sėkmingai pasiekti susitarimą. Pagrindiniai mediatoriaus įžanginės kalbos etapai išskiriami šie:

- tarpininkas prisistato, sutinka šalis, patogiaai susodina, kad jie galėtų pradėti mediaciją;
- tarpininkas patikrina visų dalyvaujančių asmenų ryšius ir jų vaidmenis – šalims svarbu žinoti, kodėl kiekvienas asmuo dalyvauja procedūroje ir koks jo vaidmuo;
- tarpininkas patikrina, ar dalyvaujantys asmenys turi sprendimo priėmimo galią, bei kokios tos galios ribos;
- mediatorius pristato šalims savo išsilavinimą, kvalifikaciją, patirtį, užtikrina, kad nėra susijęs nei su viena iš šalių ir yra neutralus būsimo sprendimo atžvilgiu;
- mediatorius primena šalims, kad procedūra visiškai savanoriška, bei tai, kad jos metu atskleista informacija negali būti panaudota teisme kaip įrodymas;
- tarpininkas taip pat paklausia, ar šalys galėtų tęsti procedūrą ilgesnį laiką, jei to prireiktų, bei pasiūlo šalims užduoti klausimus apie procedūrą<sup>69</sup>.

Taigi mediatorius savo įžanginėje kalboje kuria pozityvią atmosferą, supažindina šalis su būsima procedūra, pagrindinėmis jos taisyklėmis. Kuo kokybiškiau tai atliekama, tuo mažesnė tikimybė vėliau kilti ginčams ar nesusipratimams dėl procedūrinių klausimų (pvz. tinkamai nepaaiškinus abiem šalims individualių susitikimų esmės ir reikšmės, šalis gali neigiamai sureaguoti (imti nepasitikėti tarpininku, įtarti sąmokslu ir pan.), kai mediatorius su kita šalimi kalbasi individualiai). Tarpininkas, pradėdamas kalbėti pirmas, savo pavyzdžiu netiesiogiai nustato šalims kalbos oficialumo laipsnį, manierą, bendravimo stilių. Tai procedūros eigoje, žinoma, gali pasikeisti, tačiau parodytas geras pavyzdys gali šalis paveikti ir bent tarpininkavimo pradžioje paskatinti sekti juo. Nuo tinkamai paruoštos ir pateiktos mediatoriaus įžanginės kalbos gali priklausyti visos procedūros sėkmė. Šioje stadijoje mediatorius, o ne šalys, yra pagrindinis veikėjas, ir jis turi padaryti viską, kad šalys suprastų mediacijos esmę ir į procedūrą žengtų teigiamai nusiteikusios, pasiryžusios siekti susitarimo ir tikinčios sėkme.

<sup>68</sup> A. Goodman, A. Hammerton. *Mediation Advocacy*. United Kingdom, 2006, p. 59

<sup>69</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University Press, 2006. p. 56-58.

### 2.3. Šalių pradinių pozicijų pristatymas, informacijos rinkimas

Tarpininkui baigus įžanginę kalbą ir įsitikinus, kad šalys suprato viską, kas buvo pasakyta, ateina laikas šalių įžanginėms kalboms, arba pradinių pozicijų pristatymams. Kiekviena šalis į mediaciją ateina su savo informacija apie save ir kitą šalį, požiūriu, faktinių aplinkybių supratimu, bei galimais ginčo sprendimo variantais. Šioje stadijoje jos turi teisę pristatyti savo požiūrį į kilusį ginčą bei kitą turimą informaciją. Šalims turi būti leista nepertraukiamai, pilnai pristatyti savo nuomonę tiek mediatoriui, tiek ir kitai šaliai. Nereiktų pamiršti ir šalių pareigų – jos privalo atidžiai klausytis kalbančios šalies ir mediatoriaus. Mediatorius dar prieš šią stadiją turėtų paprašyti šalių tinkamai paruošti įžangines kalbas. Gerai, kai šalys padaro „namų darbus“ – pasiruošia iš anksto savo pozicijos pristatymą, tačiau būna atvejų, kai šalies pozicija neaiški ir rimtai neapgalvota. Tokiu atveju sprendimo ieškoti sunkiau ne tik mediatoriui, bet ir šalims, nes neaiškiai pristačius pradinę poziciją, vėliau visos mediacijos metu gali stigti informacijos, todėl visa procedūra gali strigti. Ch. W. Moore tiek mediatoriaus, tiek šalių įžangines kalbas įtraukia į „Mediacijos sesijos pradžios“ stadiją. Jo nuomone, yra trys dalykai, į kuriuos gali būti orientuoti šalių pradinių pozicijų pristatymai:

1. Į ginčo esmę orientuota šalių įžanga. Tai yra dažniausiai, bet nebūtinai efektyviausiai taikomas šalies pradinės pozicijos pristatymo būdas. Šalys paprastai pristato ginčo kontekstą, pabrėžia, kokią žalą daro esama padėtis ir kokių reikia permainų, bei kaip ši šalis norėtų išspręsti ginčą. Paprastai tokia įžanga šalis nuteikia kietoms pozicinėms deryboms. Šalis gali apseiti ir be ginčo konteksto pasakojimo, ir susitelkti ties spręstiniais klausimais. Šiuos klausimus šalys gali pasakyti žodžiu, surašyti į sąrašą pagal svarbumą arba be jokios tvarkos, kad dėl jos vėliau galėtų pačios susitarti, arba aptarti išsamiai, įtraukiant ir nuomonę apie kitą šalį (toku būdu šalis parodytų susidomėjimą oponento požiūriu). Šalis gali pasistengti:

- a) įtikinti kitą šalį pokyčių reikalingumu, tačiau pati nesiūlyti savo sprendimo varianto;
- b) susikoncentruoti į interesus, kuriuos siekia patenkinti išsprendusi ginčą;
- c) susitelkti ties nediskutuojama pozicija (kai šalys labai priešiškos ir nelinkę derėtis, bet tai gali paskatinti šalis imtis kitų ginčo sprendimo būdų).

2. Į procedūrą orientuota pradinė šalies kalba. Šalis aptaria bendrai išvystytus būdus ir priemones, kokių imsis spręsdama ginčą, suteikdama galimybę šalims susitarti dėl dalykų, kurie nėra nei esminiai, nei emociniai, tačiau leidžia šalis patikėti susitarimo galimybe.

3. Į šalių tarpusavio santykius orientuota įžanginė kalba. Ja tikimasi pagerinti šalių santykius. Mediatorius, norėdamas paskatinti gerus šalių santykius, dar iki mediacijos pradžios gali suorganizuoti neformalų šalių susitikimą tam, kad užsimegztų ryšys.

Į ką turi būti orientuota šalies įžanginė kalba priklauso nuo ginčo rūšies, šalių sugebėjimo susitelkti į sprendžiamus klausimus, emocinės šalių būklės, mediatoriaus įgaliojimų konkrečiame ginče. Mediatorius turėtų padėti šalims išsirinkti tinkamą įžanginės kalbos tipą<sup>70</sup>.

A. Goodman ir A. Hammerton šioje studijoje akcentuoja tai, kad šalis (šalies atstovas) turėtų įžanginę kalbą sakyti ne mediatoriui, o tiesiogiai kitai šaliai<sup>71</sup>. Šie autoriai aptaria ir kitą klausimą, kuris kartais gali virsti itin svarbiu - mediatorius nusprendžia, kas kalbės pirmas. Logiškai, pirmai turėtų būti suteikiamas žodis tai šaliai, kuri pradėjo ginčą, tačiau tai ne visada teisingas sprendimas, o ir pradėjusią ginčą šalį nustatyti kartais gali būti ne taip lengva. Į šalies, kuri pirmoji pristatys savo įžanginę kalbą, parinkimą, šalis, kuri kalbės ne pirmoji, gali sureaguoti įvairiai. Ji gali pasijusti negerbiama ar įtarti mediatoriaus ir kitos šalies susitarimą, patirti kitų neigiamų emocijų, abejonių procedūros sąžiningumu ir t. t.

Norėdamas išvengti tokios problemos, tarpininkas gali pasirinkti iš keleto variantų:

- mediatorius turėtų paaiškinti šalims, kad nėra skirtumo, kuri iš jų kalbės pirma, kad abiem šalims bus duota vienodai laiko pasisakyti. Šalims pačioms turėtų būti leista pasirinkti, kuri kalbės pirma<sup>72</sup>. Idealiu variantu atsirastų viena norinti kalbėti šalis, ir problemos kaip nebūta. Tačiau gali būti taip, kad abi šalys pareikš arba nepareikš pageidavimo kalbėti pirmos. Tokiu atveju, atsižvelgdamas į aplinkybes, mediatoriui teks imtis kitų priemonių.

- suorganizuoti burtus – mesti monetą, kauliuką ar pan., užtikrinant rezultato atsitiktinumą ir tokiu būdu užkertant kelią galimiems nesutarimams;

- pritaikyti arba konkrečiam atvejui sugalvoti tariamai arba tikrai objektyvų kriterijų, taisyklę, pvz.: „Aš visada pradedu nuo šalies, esančios man iš dešinės“, „Mano vedamose procedūrose paprastai pirmoji kalba ta šalis, kuri kreipėsi į mane“, „Paprastai pirmoji kalba ta šalis, kuri pirmoji atvyksta“ ir panašiai;

- kartais, kai šalys nesutaria, kuriai reikia kalbėti pirmai, bet tarpininkas mano, kad žino, kuri šalis turėtų pradėti pristatymą, jis gali „užmaskuoti“ savo sprendimą po „gryno atsitiktinumo“ skraiste – pvz. mesti monetą iš anksto nepasakius, kuri šalis bus pasirinkta kiekvienu atveju, ir, jai nukritus, pasakyti tą vardą, kurį reikia (žinoma, šalys apie apsimestinį paskyrimą negali sužinoti, antraip mediatoriaus patikimumas gali stipriai nukentėti);

Bet kokių atvejų, mediatorius yra atsakingas už procedūros eigą, ir jis užtikrinti paprastą tokių procedūrinių klausimų sprendimą.

<sup>70</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 221-227

<sup>71</sup> Goodman A., Hammerton A. *Mediation Advocacy*. Xpl Publishing, United Kingdom, p. 61.

<sup>72</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 58

Šalims patariama išnaudoti įžanginę kalbą, nes mediatorius paprašys kitos šalies atidžiai klausytis kalbančiojo ir jo nepertraukinėti<sup>73</sup>. Šaliai (šalies atstovui) reikia gerai ją paruošti, parepetuoti, apžvelgti pagrindines problemas, oponento dėmesiui pritraukti ir palaikyti gali būti panaudojamos ir techninės priemonės – lentos, projektorius ir t. t. Ruošiantis kalbai patariama orientuotis ne į praeitį, o į dabartį ir ateitį.

Šalių pradinių pozicijų pristatymas yra puiki proga šalims – tikriausiai pirmą kartą – papasakoti savo istoriją kitai šaliai. Šalys, pristatydamos savo pradines pozicijas, gali kalbėti apie ką tik nori, tiek, kiek tai susiję su ginčo esme. Dažnai pasakojant savo istorijas prasiveržia stiprios emocijos – gali būti ir ašarų, šaukimo, susierzinimo. Mediatorius turėtų leisti šaliai išlieti jausmus taip, kad tai padėtų sprendžiant ginčą.

Paprastai vienos šalies įžanginė kalba būna nuo 10 iki 30 minučių. Itin sudėtingose ginčiuose, ji gali siekti 45 minutes, tačiau retai jas viršija. Jei šalies kalba viršija 45 minutes, paprastai tai reiškia, kad šalis per daug įsivėlė į smulkmenas arba pradeda kartotis. Tokiu atveju tarpininkas turėtų maloniai paprašyti šalies užbaigti kalbą, kad mediaciją galėtų pereiti į kitą stadiją (arba kitos šalies įžanginę kalbą)<sup>74</sup>.

M. Boulle ir M. Nestic taip pat išskiria šalių pradinių pozicijų pristatymo stadiją, tik pavadina ją tiesiog „šalių pristatymai“. Šiame etape neleidžiama pertraukinėti šalių. Šalys kalba (pradines savo pozicijas pristato) mediatoriui. Kiti nagrinėjami autoriai neskyrė šiam dalykui didelio dėmesio, bet, priklausomai nuo ginčo pobūdžio, šalių, bei emocinio konflikto intensyvumo, jis gali būti labai svarbus. Esant stiprioms neigiamoms emocijoms, kaltinimams ir trūkstant kantrybės, leidus šalims kalbėti vienai tiesiogiai su kita (arba pristatyti savo pradinę poziciją tiesiogiai kitai šaliai), gali kilti tikras karas – susitikus žvilgsniams, matant oponento demonstratyvias reakcijas, ir taip jau dėl konflikto esančios neigiamos emocijos gali dar paaštrėti ir tapti nekontroliuojamos. Tuo tarpu kalbant mediatoriui (į mediatorių), kita šalis negali (arba jai sunkiau) išprovokuoti neigiamas emocijas ir reakcijas. Šalis klauso kalbančiojo tarsi iš šono, nesistengia jo provokuoti, todėl turi laiko ir iš tikrųjų klausytis, ir išgirsti. Todėl mediatoriui verta, atsižvelgiant į konkrečias ginčo aplinkybes, nustatyti taisyklę, kad šalys turi kalbėti tarpininkui, ne viena kitai. Kita vertus, yra ir visiškai priešingų nuomonių, teigiančių, kad įžanginė kalba yra viena iš nedaugelio galimybių kalbėti tiesiogiai oponentui<sup>75</sup>. Tačiau čia pat įspėjama, kad reikia stengtis vengti kaltinimų ir dar didesnio susipriešinimo. Jei kalba ne pačios šalys, o jų atstovai, mediatorius paklausia šalių, ar jos nori ką nors pridėti. Šalių pasisakymų laikas ribojamas, jos informuojamos, kad dar turės galimybę išsakyti viską

<sup>73</sup> Goodman A., Hammerton A. *Mediation Advocacy*. Xpl Publishing, United Kingdom. p. 61

<sup>74</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p. 70-71

<sup>75</sup> Clardy, Michelle. *Top 10 Tips and Tactics for an Effective Mediation*. *Commercial & Business Litigation*; Spring 2009, Vol. 10 Issue 3, p. 4-5.

smulkiai. Jei reikia, mediatorius šioje stadijoje klausia atvirų klausimų, pasitikslina, tačiau per daug nesikiša į šalies kalbą. Šalių prisistatymai atlieka tris pagrindines funkcijas:

1. Informuoja mediatorių apie ginčą, kai jis iki tol neturėjo informacijos, arba atskleidžia „pilną vaizdą“;
  2. Leidžia šalims atskleisti savo nuomones saugioje aplinkoje, kur kita šalis yra įpareigota klausytis – tai užtikrina, kad kiekviena šalis išgirs tikrą kitos šalies nuomonę;
  3. Suteikia galimybę būti išgirstam dalyvaujančios trečiosios šalies, išlieti emocijas<sup>76</sup>.
- Pradinių pozicijų pristatymai taip pat padrąsina ir skatina šalis aktyviai dalyvauti procedūroje.

D. Spencer ir M. Brogan, skirtingai, nei M. Boule ir M. Nestic, nesureikšmina nepertraukinėjimo taisyklės – pertraukinėjimai, nors ir reti, galimi, ir gali būti netgi naudingi. Jei tarpininkas jaučia, kad tokioje ankstyvoje mediacijos stadijoje šalis jau yra pasiruošusi kalbėti apie tikruosius savo interesus arba išlieti jausmus, jis gali, pasitelkęs klausinėjimo technikas, tai paskatinti. Ankstyvoje stadijoje atskleisti jausmai gali padėti panaikinti šalių priešišumą, pyktį<sup>77</sup>. Mediatorius, nors ir nepertraukdamas kalbančios šalies, turi turėti galvoje, kad asmeniniai užgauliojimai ir per didelis prievolės pabrėžimas gali pakenkti visai procedūrai. Įžanginių kalbų tikslas – informuoti kitą šalį bei papildyti mediatoriaus informaciją (turint galvoje, kad D. Spencer ir M. Brogan siūlė dar iki mediacijos pradžios pateikti tarpininkui trumpą informaciją apie ginčą). Taip pat šioje stadijoje reikėtų užduoti klausimus, kurie papildytų informacijos spragas. Tokie klausimai, ypač jei jie skatina konstruktyvų dialogą, turėtų būti skatinami – anksti užsimezges, toks dialogas tik palengvins paties mediatoriaus darbą. Kita vertus, mediatorius turėtų neleisti klausančiai šaliai imti gintis, kol kita šalis nebaigė savo kalbos. Jei taip nutiktų, mediatorius turėtų pertraukinėjantį šaliai mandagiai paaiškinti, kad ji turės galimybę paneigti tai, kas buvo pasakyta, per savo įžanginę kalbą. Laiko apribojimų įžanginėms kalboms neturėtų būti taikoma, nebent pačios šalys dėl to susitartų.

Svarbus mediatoriaus uždavinys šioje stadijoje – pradėti suprasti šalių pozicijas ir interesus. Jei to nepavyksta padaryti – mediatorius turi klausinėti šalis tol, kol tai pavyks, o galų gale dar ir perfrazuoti tai, kas pasakyta, kad įsitikintų, kad viską suprato taip, kaip šalių buvo pasakyta. Prie šios stadijos D. Spencer, M. Brogan „priklijuoja“ dar vieną svarbų mediatoriaus veiksmą – to, kas šalių pasakyta, apibendrinimą. Tokio apibendrinimo tikslas yra užtikrinti šalims, kad tarpininkas girdėjo, įsidėmėjo ir suprato jų problemas ir rūpesčius, bei kiekvienai šaliai suteikti galimybę išgirsti kitos šalies versiją dar kartą, mediatoriaus lūpomis<sup>78</sup>.

Kalbant apie pradinių šalių pozicijų pristatymą, nereikia pamiršti, kad vienai šaliai kalbant, kita turi atidžiai klausytis ir nepertraukinėti pirmosios. Klausymasis šioje stadijoje ypač svarbus, nes pateikiama pradinė informacija, atramos taškai, nuo kurių prasidės derybos, be to, klausančioji šalis

<sup>76</sup> Boule L., Nestic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p. 132

<sup>77</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 59

<sup>78</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 60.



kai kurią informaciją gali išgirsti pirmą kartą dėl menkos komunikacijos arba dėl to, kad anksčiau tiesiog neatkreipė į ją dėmesio, jos nesureikšmino.

Taigi šalių įžanginės kalbos yra skirtos tam, kad mediatorius ir klausančioji šalis būtų gerai informuoti ir suprastų kalbančiosios šalies požiūrį. Nors pagrindinis vaidmuo šioje stadijoje atitenka šalims, tarpininkas taip pat gali būti pakankamai aktyvus – klausinėti, pasižymėti, skatinti, perfrazuoti, užtikrinti tai, kad kita šalis klausosi, kontroliuoti procedūrą, apibendrinti tai, kas pasakyta. Jau šioje stadijoje gali užsimegzti konstruktyvus šalių dialogas, vedantis link ginčo sprendimo.

Nors kai kurie autoriai, pvz. Ch. W. Moore, A. J. Stitt po įžanginių šalių kalbų siūlo pereiti iškart prie ginčytinų klausimų ir interesų nustatymo, tai gali būti ne visai tikslu. Nepertraukiamų šalių kalbų gali neužtekti mediatoriui ir šalims susidaryti išsamų situacijos vaizdą. Kartais, o ypač – tada, kai įžanginės šalių kalbos buvo neinformatyvios, nesklaidžios arba prastai parengtos, tiek šalims, tiek mediatoriui gali prireikti surinkti tinkamą informaciją. Papildomos informacijos gali prireikti ne tik dėl blogo šalių pasirengimo - šalys gali ir tyčia nepateikti nepalankios, nenaudingos joms informacijos, arba netyčia praleisti, jų manymu, nesvarbią. K. K. Kovach informacijos rinkimą išskiria į atskirą stadiją, kurios metu tiek mediatorius, tiek šalys užduoda viena kitai klausimus<sup>79</sup>. Tokiu būdu šalys pasitikslina gautą informaciją, gauna naujos. Mediacijoje labai svarbu, kad šalys viena kitą išgirstų, suprastų, apsikeistų tikslią informacija. Kuo tiksliau bus pateikta informacija, tuo mažiau galimybių bus šaliai tą informaciją interpretuoti savaip, todėl sumažės nesusipratimų su visomis iš to kylančiomis pasekmėmis tikimybė.

Informacijos rinkimas prasideda nuo pat pasiruošimo mediacijai – tarpininkas, susisiekiama su šalimis ir jau gauna tam tikrą informaciją apie kai kurias šalių savybes, ginčo esmę, jo pobūdį, gilumą ir pan. Pagal šią informaciją tarpininkas jau gali pradėti ruošti susitikimui su šalimis. Savo įžanginės kalbos metu mediatorius taip pat stengiasi užtikrinti nesusipratimų dėl procedūrinių klausimų neįvykimą – informaciją apie procedūras jis pateikia aiškiai, įsitikina, kad šalys suprato tai, kas buvo pasakyta. Vėliau į informacijos pateikimą ir rinkimą aktyviai įtraukiamos ir šalys – jos turi ne tik paruošti aiškias įžangines kalbas, bet ir klausyti oponento bei laikytis nustatytos tvarkos. D. Spencer ir M. Brogan informacijos rinkimą pradeda jau įžanginių šalių pasisakymų stadijoje – klausimų pagalba mediatorius užpildo informacijos spragas, padeda išlieti emocijas, atskleidžia interesus. Jei tai nebuvo padaryta įžanginių kalbų stadijoje – tai turi būti padaryta po jos. Tikėtina, kad po nepertraukiamų įžanginių šalių kalbų, klausiusioms šalims gali būti susikaupusių klausimų apie tai, kas buvo pasakyta (kadangi šalies kalba gali būti netrumpa ir joje gali būti pateikta daug informacijos, mediatorius turėtų leisti klausančiajai šaliai užsirašyti kilusias mintis ir klausimus, nes iki kalbos pabaigos jie paprasčiausiai gali būti pamiršti). Priklausomai nuo įžanginių kalbų paruošimo kokybės, nuo to, kiek klausimų susikaupė šalims ir kaip išsamiai į juos bus atsakinėjama, informacijos rinkimas gali laiko

---

<sup>79</sup> Moffitt M. L., Bordone R. C. *The Handbook of Dispute Resolution*. A Willey Imprint, San Francisco, 2005, p. 307

atžvilgiu viršyti pačių įžanginių kalbų trukmę ir tapti ne tik atskira, bet ir svarbesne stadija už pačias šalių įžangines kalbas. Mediatorius tiek įžanginių kalbų stadijoje, tiek ir vėliau atlieka labai svarbų vaidmenį informacijos rinkime – naudodamas aktyvaus klausymosi technikas (derindamas tokius metodus kaip pasitikslinimas, perfrazavimas, emocijų atpažinimas ir įvardijimas, kūno kalbos naudojimas ir kalbančiojo kūno kalbos stebėjimas, jaustukų ir kitokių žodžių, skatinančių kalbantįjį tęsti, naudojimas) užduodamas tinkamus klausimus jis užtikrina, kad tai, kas vienos šalies buvo pasakyta, kitos šalies būtų suprasta teisingai.

## 2.4. Ginčytinų klausimų ir interesų nustatymas

Pristačius šalims įžangines kalbas ir susirinkus reikalingą informaciją apie ginčą, pereinama prie ginčytinų klausimų ir interesų nustatymo. Ginčytini klausimai yra tie klausimai, kuriuos šalys turi išspręsti, tai, apie ką toliau vystysis šalių derybos, o interesai – tai šalies poreikiai, norai. Viena iš pagrindinių mediacijos užduočių – išspręsti ginčytinus klausimus taip, kad būtų patenkinti šalių interesai<sup>80</sup>.

Pristatydamos savo įžangines kalbas, šalys paprastai apibrėžia pradines savo pozicijas – požiūrį į ginčą, reikalavimus, kaip jis turėtų būti išspręstas. Jose dažnai atsispindi šalių susipriešinimas ginčo metu – noras įrodyti savo teisumą, nugalėti oponentą, laimėti ginčą. Mediatoriaus uždavinys šioje stadijoje yra pakeisti šalių bendravimą iš varžymosi į bendradarbiavimą, apibrėžti nagrinėtinus klausimus, po pozicijomis užmaskuotus šalių interesus.

Pozicijų pristatyme šalys taip pat paprastai yra nukreiptos į praeitį – jos įrodo, kas nutiko ir kodėl jos yra visais požiūriais teisios. Mediatorius turi stengtis šalių dėmesį nukreipti priešinga linkme – į ateitį – suvokus skirtingas praeities interpretacijas, nustoti įrodo, kas teisinga, o pradėti galvoti apie tai, kaip reiks suderinti šalių interesus. Paprastai šalių pozicijos yra tarpusavyje nesuderinamos (jei šalys sugebėtų suderinti pozicijas, jokio ginčo nekiltų), jos gali būti patenkinamos vieninteliu būdu – kitai šaliai nusileidus, o nusileisti žmonės dažnai nėra linkę. Nei vienai šaliai nenorint nusileisti, ginčo sprendimas gali atrodyti neįmanomas. Todėl mediatorius skatina ginčo šalis susitelkti ties savo interesais, o ne pozicijomis – pagalvoti, ko ir kodėl joms iš tikrųjų reikia<sup>81</sup>. Tai gali būti gana nelengva ir užimti nemažai laiko, nes šalys gali būti nelinkę kalbėti apie tikruosius interesus dėl to, kad tai, jų nuomone, gali būti nesusiję su ginču, arba baimindamiesi, kad tai bus panaudota prieš juos, jei ginčas bus nagrinėjamas teisme<sup>82</sup>. Tačiau laikas ir pastangos, įdėtos šioje stadijoje padėtų ne tik mediatoriui suprasti, kas šalims yra svarbu, bet ir pačioms šalims suprasti viena kitą. Atsiradęs supratimas ir

<sup>80</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p 83.

<sup>81</sup> Ten pat, p. 75

<sup>82</sup> Ten pat, p. 77

empatija paskatins geranorišką bendravimą ir sprendimo ieškojimą. Tam, kad būtų apibrėžti nagrinėtini klausimai, tarpininkas turi labai atidžiai ir kruopščiai apmąstyti, išnagrinėti šalių pristatytas pozicijas, bei po tomis pozicijomis slypinčius interesus. Tai gali būti tiek platūs, tiek siauri interesai, tačiau pravartu yra nuo siaurų, konkrečių interesų pereiti prie bendresnių, kadangi tai gali praplėsti sprendimų galimybes<sup>83</sup>.

Interesus, priešingai, nei pozicijas, dažnai galima suderinti daugeliu būdų, todėl mediatoriaus tikslas yra atskleidus tikruosius šalių interesus nustatyti pirmąsias galimas ginčo sprendimo alternatyvas.

L. Boule, M. Nestic mano, jog prieš nustatinėjant ginčytinus klausimus, reiktų nustatyti klausimus arba sritis, dėl kurių šalys sutaria, t. y. bendrus interesus. Net ir jei šalių nuomonės praktiškai dėl nieko nesutampa, visuose ginčiuose yra bent viena sritis, dėl kurios jos sutaria – paprastai jos pripažįsta, kad vyksta ginčas, ir nori, kad jis baigtųsi<sup>84</sup>. Šiame etape, pasak L. Boule ir M. Nestic, atsiranda 2 mediacijos stadijos:

1. bendrų interesų identifikavimas, sukuriantis pozityvią nuotaiką toliau derėtis. Sritys, kuriose šalys sutaria, arba bendri interesai gali būti užrašomi lentoje ar popieriuje, iliustruojant jau pasiektus laimėjimus;

2. po bendrų interesų identifikavimo, apibrėžiamos sritys ir klausimai, kuriais nesutariama. Šios sritys apibrėžiamos ne šalių pozicijomis, o interesais. Kai kurie mediatoriai sudaro probleminių temų sąrašą ir jį naudoja kaip priminimą procedūros metu bei problemų sprendimo darbotvarkę. Toks sąrašas šalims primena, kad į jų problemas bus atsižvelgta, ir iliustruoja jau pasiektą progresą<sup>85</sup>.

Kalbant apie problemų sprendimo tvarkaraštį, arba darbotvarkę, tai ji yra svarbi visose alternatyvių ginčo sprendimų procedūrose. Ginčytini klausimai yra įvardijami, o visas ginčas tarsi suskirstomas į dalis, su kuriomis vėliau dirbama, norint pasiekti susitarimą. D. Spencer, M. Brogan siūlo, panašiai, kaip ir L. Boule ir M. Nestic, mediatoriams surašyti darbotvarkę lentoje dėl keleto priežasčių:

- įkūnyti probleminiai klausimai tampa bendru „atakos planu“;
- užtikrinti, kad nei vienas klausimas nebus praleistas ir suteikti galimybę šalims išspręsti klausimą tiesiog tai pažymėti;
- parodyti, kad visos šalys buvo išgirstos;
- užtikrinti, kad šalys gali susitelkti ties ginčytiniais klausimais;
- ginčytinų klausimų, o ne pozicijų užrašymas užtikrina, kad gali būti pritaikyta daugiausiai ginčo sprendimo būdų<sup>86</sup>.

<sup>83</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 240.

<sup>84</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 64.

<sup>85</sup> Boule L., Nestic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p 132-133.

<sup>86</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 62.

Dienotvarkė turėtų būti sudaryta ir dėl kitų priežasčių - kad būtų laikomasi tvarkos (klausimai būtų sprendžiami nuosekliai, neliktų neišspręstų klausimų), kad šalys žinotų, apie ką ir kada bus kalbama.

Nustatydamas interesus ir sudarydamas darbotvarkę, tarpininkas turėtų juos įvardinti kuo neutraliau – taip, kad juos prieš save matydamos ginčo šalys nepatirtų papildomo streso – nenaudoti vienos ar abiejų šalių išsireiškimų, perfrazuoti taip, kad neskambėtų kaltinančiai ir t. t.

Taigi šioje stadijoje mediatorius nustato bendrus ir atskirus šalių interesus, ginčytinus klausimus, iš kurių sudaro darbotvarkę ir paprastai pavaizduoja ją grafiškai. Bendrų interesų suradimas bei aiškiai išreikštų ginčytinų klausimų matymas prieš save paskatina šalis veikti toliau.

## **2.5. Ginčo sprendimo alternatyvų generavimas**

Šalims išsakius savo pozicijas, nustačius interesus ir sudarius darbotvarkę, prasideda tikrasis ginčo sprendimo ieškojimas. Šią stadiją sudaro sprendimo variantų kūrimas, apimantis šalių supratimo apie sprendimų pasirinkimo būtinybę formavimą, pasiryžimo laikytis pozicijų ar vienintelės alternatyvos mažinimą, alternatyvų kūrimą naudojant pozicines ar interesais paremtas derybas<sup>87</sup>. L. Boule, M. Nestic ginčo sprendimo alternatyvų generavimą, jų vertinimą ir atrinkimą kartu su apsikeitimu informacija ir požiūriu į praeities įvykius (apsikeisti informacija ir požiūriu į praeities įvykius šalys jau galėjo ir turėjo ankstesnėse mediacijos stadijose – per savo įžangines kalbas, nustatant interesus) bei derybomis priskiria prie „derybų ir sprendimo priėmimo“ stadijos. Ginčo sprendimo alternatyvų generavimo metu mediatorius turi užtikrinti aplinką, kurioje šalis galėtų laisvai siūlyti, jų manymu, tinkamus sprendimo variantus nesibaiminant kitos šalies reakcijos ar kritikos<sup>88</sup>. Tokią pareigą mediatorius turi nepriklausomai nuo to, ar ši stadija išskirta kaip atskira, ar priskirta kitai stadijai.

D. Spencer, M. Brogan ginčo sprendimo alternatyvų generavimą taip pat išskiria kaip atskirą stadiją, pavadindami ją „pasirinkimų išankstiniam susitarimui nustatymu“. Šie autoriai pažymi, kad gali būti tokių klausimų, dėl kurių šalys gali sutarti ir be alternatyvų generavimo ir nagrinėjimo. Jei mediatorius sugeba nustatyti tuos klausimus ankstesnėse mediacijos stadijose ir siekia išspręsti juos, tai šalys sutaupo laiko ir pastangų bei padidėja motyvacija likusiai mediacijos daliai<sup>89</sup>.

Alternatyvų generavimo stadijai tarpininkas turi ginčo šalis paruošti iš anksto - joms turi būti žinoma, kad reikia turėti alternatyvų, iš kurių jos galės rinktis priimtina sprendimą, bei būti pakankamai lanksčioms, kad prireikus (o tikėtina, kad prireiks) sugebėtų atsisakyti savo pradinės

<sup>87</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 69.

<sup>88</sup> Boule L., Nestic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p 134.

<sup>89</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 65.

pozicijos, norėdamos tą sprendimą rasti. Tai gali būti nelengva, nes šalys gali net neįsivaizduoti kitokio sprendimo, nei užsibrėžta pozicija. Tarpininkas, norėdamas „atkabinti“ šalį nuo jos pozicijos, gali atlikti keletą veiksmų – pvz. pasiūlyti protingą ir logišką sprendimo ieškojimo būdą, priminti, kokios gali būti nesusitarimo pasekmės (pvz. brangus ir ilgas bylinėjimasis), paskatinti šalis pasikalbėti apie savo interesus ir galimybes, po ko, apmąsčiusi savo realius interesus, galimybes ir galimas nesusitarimo pasekmes, užsispyrusi šalis gali tapti „lankstesnė“. Kadangi išsakytos pozicijos paprastai netenkina bent vienos iš šalių, tarpininkas paskatina ginčo šalis siūlyti ginčo sprendimo alternatyvas. Tam jis gali pasitelkti daugybę būdų, technikų ir, žinoma, kūrybingumą.

Vienas iš tokių būdų – „smegenų audra“ (brainstorming), kuomet šalių paprašoma išsakyti visus šaunančius į galvą problemos sprendimo variantus, iš anksto nevertinant jų tinkamumo ar realumo, o mediatorius jas užrašo matomoje vietoje, pvz. lentoje. Smegenų audros metu šalys skatinamos nebijoti išreikšti visas – net ir juokingas ar beprotiškas idėjas – dažnai tokios juokingos, beprotiškos idėjos ir atveda link tinkamų sprendimų<sup>90</sup>. Mediatorius, dar prieš pradėdamas „smegenų audrą“, turi informuoti šalis, kad nei vienas jų pasiūlymas nebus įpareigojantis, bei kad negalima kritikuoti išsakomų minčių – jų vertinimas bus atliekamas vėliau. Žinoma, kaip ir visoje procedūroje, taip ir generuojant idėjas, neturi būti toleruojamas nepagarbus elgesys, nes šalis, nenorėdama pasijusti blogai prieš kitą šalį ar mediatorių, gali nedrįsti išreikšti, jos manymu, netinkamos minties. Matydamas, kad šalys nejaukiai jaučiasi, yra susikausčiusios ir nenori dalintis savo mintimis kitos šalies akivaizdoje, tarpininkas gali „smegenų audrą“ atlikti individualių pokalbių metu. Individuali „smegenų audra“ gali išgelbėti ir nuo tokių situacijų, kaip noras siūlyti tik sau naudingas idėjas bei nenoras atskleisti konfidencialios informacijos. Šis metodas, jei šalys jam pasirengusios ir yra pakankamai kūrybingos, leidžia išgauti iš jų daug įvairių idėjų. Gerai yra tai, kad tos idėjos nebūtinai turi būti šalių „originalios“ – tai gali būti pakeistas kątik išgirstas kitos šalies siūlymas ar įvairių siūlymų mišinys (žinoma, tai įmanoma tik bendrų, o ne individualių „smegenų audrų“ metu). Yra ir „smegenų audros“ kritikų, kurie mano, kad šis metodas turi savų trūkumų<sup>91</sup>. Pirmasis trūkumas – šalis, laukdama savo eilės, klausydama kitos šalies minčių bei bandydama kitos šalies mintis „tobulinti“ iki sau tinkamų, gali pamiršti savąją. Šalis, kol laukia savo eilės, taip pat gali apmąstyti savo idėją, ir nuspręsti, kad ji nepakankamai gera, kad būtų išsakyta (o tai prieštarauja „smegenų audros“ tikslui surinkti kuo daugiau idėjų). Todėl mediatoriaus darbas yra nuteikti šalis taip, kad siūlymai nebūtų „filtruojami“ – kad šalys nbandytų mintyse vertinti savo pasiūlymų, o tiesiog išsakytų juos. Tačiau bendrai „smegenų audros“ metodas mediacijoje gali būti naudingas, nes be to, kad skatina šalis sugeneruoti kuo daugiau galimų ginčo sprendimų variantų, jis taip pat skatina jas bendrauti, įsiklausyti į viena kitos idėjas.

<sup>90</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p 87.

<sup>91</sup> Peter A. Heslin, *Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2009), 82, p. 131

„Smegenų audroje“ gali dalyvauti, tai yra, siūlyti idėjas, šalys, jų atstovai, jei yra – ir ekspertai<sup>92</sup>. Kyla klausimas, ar gali kaip idėjų generatorius dalyvauti mediatorius? Iš vienos pusės, jei mediatorius dalyvaus ginčo sprendimų generavime, tai jo pasiūlyti sprendimai jau nebus „šalių sprendimai“, ir jis gali būti apkaltintas sprendimų „piršimu“. Be to, šalys gali labiau pasitikėti ir vėliau pasirinkti nebūtinai joms geriausią mediatoriaus pasiūlytą sprendimą, nes jaučia jam pagarbą ir pasitiki juo. Kita vertus, tarpininkas juk ir išsirenkamas dėl jo išmanymo, kūrybingumo ir įžvalgos, ir šalys gali tikėtis, kad tarpininkas padės joms sugalvoti sprendimus. Todėl ar verta mediatoriui laikyti savyje šovusią puikią mintį? Juk tarpininkas yra tas asmuo, kuris viso proceso metu atidžiai klausosi šalių, įsigilina į situaciją ir gali sugeneruoti ypač gerų ir naudingų šalims pastebėjimų. Tarpininko pasiūlymai gali būti teikiami ne tik „smegenų audros“ metu, bet ir taikant kitus metodus, geriausia – ginčo sprendimo alternatyvų generavimo stadijos pabaigoje. Ypač tarpininko idėja gali praversti šalims pakliuvus į regis, beviltišką aklavietę. Savo idėją galima pasiūlyti ir jos neperšant, nesiūlant kaip geriausios alternatyvos, ir ji nebūtinai bus geriausias variantas, tačiau įžvalgi tarpininko mintis gali „atverti“ šalims akis, paskatinti mąstyti kitaip ir galbūt atrasti idealų sprendimą. Tam, kad šalys nesijaustų, kad joms brukamos ne jų pačių, o mediatoriaus idėjos, tarpininkas gali pasiūlyti ne vieną, o iškart keletą alternatyvių variantų – tai dar labiau paskatins šalis mąstyti (jei ne apie naujus iš tarpininko pasiūlymų kylančius sprendimus, tai bent pasirenkant iš pateiktų variantų), nebus vienpusiškumo. Dar daugiau – norėdamas apsidrausti nuo šalių galimo nepasitenkinimo, mediatorius, prieš išreikšdamas savo pasiūlymus, gali aiškiai šalims pasakyti, kad tai, ką jis (tarpininkas) pasakys, jokiais būdais šalių neįpareigoja, o yra tik pasiūlymas, iš kurio šalys gali pritaikyti sau tai, ką manys esant naudinga, ir atmesti tai, kas joms nepriimtina. Mediatorius savo sprendimą gali pasiūlyti ir galutinių derybų metu – kartais tai gali būti išsigelbėjimas iš padėties. Pvz. jei šalys yra ne savarankiškos, o kažkokios bendruomenės atstovės, joms gali būti sunku teikti pasiūlymus (ypač nepopuliarius) dėl vėliau galimų padarinių (bendruomenė, kuriai šalis atstovauja, už, bendruomenės narių manymu, netinkamus sprendimus šaliai gali pritaikyti įvairias sankcijas). Tuomet mediatorius gali prisiimti „atpirkimo ožio“ vaidmenį ir pats pateikti pasiūlymą, o vėliau susitarusios šalys galės sakyti, kad toks pasiūlymas buvo priimtas ne jų iniciatyva ir ne kitos šalies prievarta, o dėl to, kad mediatorius reikalavo sutarimo<sup>93</sup>. Tiesa, mediatorius, prieš siūlydamas savo mintis, turėtų įsitikinti, kad šalys jau išsakė savo sumanymus, nes per anksti išsakyta mediatoriaus idėja gali nukreipti šalies mintis nuo savų pasiūlymų generavimo prie mediatoriaus idėjos apsvarstymo. Visa tai priklauso nuo šalių ir mediatoriaus susitarimo. Kadangi tarpininkas vadovauja procedūrai, o šalys (kartu su tarpininku) nustato taisykles, tai be šalių sutikimo ar joms prieštaraujant, tarpininkas neturėtų siūlyti savo sprendimų variantų.

<sup>92</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p. 90.

<sup>93</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 313.

Kitas būdas, kurį tarpininkas gali naudoti, norėdamas išgauti galimas ginčo sprendimo alternatyvas – išskirstyti ginčytinus klausimus į smulkesnes dalis, kurioms spręsti ir bus ieškoma būdų. Išskaidyti į dalis ginčytinus klausimus mediatorius gali paprašydamas šalių susiaurinti ginčijamą klausimą arba tiesiog paprašydamas išdalinti jį į sudedamąsias dalis. Toks padalijimas yra naudingas, nes padalijus ginčijamus klausimus, galima išskirti tas jų dalis, kurios stabdytų sprendimo priėmimą, be to, šalys smulkesnius, mažesnius dalykus supranta lengviau, nei didelius ir sudėtingus. Smulkesnės, nesudėtingos problemos reikalauja ir ne tokių sudėtingų sprendimų – išspręsti vieną mažą klausimą reikia mažiau pastangų, nei iškart bandyti spręsti didelę, daug klausimų apimančią problemą. Būdai vienai tokiai daliai išspręsti vėliau derinami su kitų dalių sprendimo būdais, kol gaunamas galutinis susitarimas<sup>94</sup>.

Yra ir kitas, visiškai priešingas pastarajam, būdas – kuomet šalys susitaria dėl bendro susitarimo principo (to, ko visoms joms reikia, ko visos siekia), o paskui galvoja, kaip jį pasiekti (kokius sprendimus reiks priimti, kokių konkrečių veiksmų reiks imtis ir t. t.).

Tarpininkas taip pat gali padidinti abiejų šalių galimybes laimėti konfliktinėje situacijoje praplėsdamas resursus – parodydamas susijusius su ginču dalykus, kuriuos šalys gali panaudoti (pasiūlyti, pasidalinti, pasiskirstyti) savo ginčui spręsti. Tokie dalykai padidina šalių galimybes įvairiai perskirstyti vertybes nebesusikoncentruojant ties vienu – ginčytinu – klausimu, leidžia atsitraukti nuo pradinių pozicijų ir pradėti mąstyti plačiau, o tai padidina ir šalių galimybę susitarti.

Tada, kai nėra galimybių praplėsti resursus, gali būti pasiūlyta kaitaliojimo technika, kai, esant neįmanoma abiem šalims vienu metu gauti savo norimą rezultatą, jos gauna tą rezultatą paėiliui – pvz. pirmais įmonės gyvavimo metais jos direktorių skirs pirmas akcininkas, antrais – antras ir t. t.

Tai gali būti geriau, nei kompromisas, kadangi nei vienai šaliai nereikia nusileisti (nebent kiltų ginčas dėl eiliškumo – kuriam pirmam gauti savo dalį), ir abi galų gale gauna maksimalų rezultatą.

Norėdamas išgauti alternatyvių sprendimo variantų, mediatorius gali paskatinti ir atvirą šalių diskusiją. Tam, kad šalys galėtų tikrai laisvai bendrauti, svarbu, kad jos, kaip ir „smegenų audros“ metu, būtų informuotos, kad bet kokie pasiūlyti sprendimai nėra įpareigojantys. Tarpininko vaidmuo šalių diskusijoje taip pat labai svarbus – jis padeda šalims nenukrypti nuo temos, susikaupti ties konkrečiais klausimais, apibendrina diskusiją, įvardija sritis, kuriose šalys sutaria<sup>95</sup>.

Dar vienas įdomus būdas ieškoti ginčo sprendimo – vieno teksto dokumentas. Šį metodą gali pasiūlyti tiek šalis, tiek ir mediatorius. Asmuo, kuris siūlo šį metodą, pateikia ginčo sprendimo pasiūlymą, kuris, jo manymu, patenkina didžiąją dalį šalių interesų. Šis pasiūlymas tampa atramos tašku, keliauja iš vienos šalies kitai ir yra redaguojamas šalių tol, kol maksimaliai patenkina abiejų šalių interesus.

<sup>94</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 274.

<sup>95</sup> Ten pat, p. 283.

Tarpininkas, įsigilinęs į šalių interesus ir ginčą, gali paskatinti šalis ieškoti visiškai naujo sprendimo, kuris patenkintų abiejų šalių interesus neapribodamas kitos šalies poreikių.

Skatinti šalis galvoti mediatorius gali ir užduočių, hipotetinių klausimų ir įvairių kitų metodų pagalba – kuomet didesnis tarpininko metodų arsenalas, tuo daugiau tarpininkas turi galimybių prisitaikyti prie konkretaus ginčo šalių charakterių, lūkesčių ir tuo lankstesnė gali būti pati procedūra.

Tik sugeneravus visas alternatyvas, prasideda vienas sunkiausių uždavinių mediacijoje – alternatyvų vertinimas ir tinkamos alternatyvos pasirinkimas. Pasirinkta alternatyva turi būti reali, įgyvendinama, ilgalaikė ir leidžianti kiekvienai šaliai neprarasti savo vardo (reputacijos)<sup>96</sup>. Pradėjus vertinti anksčiau, būtų apsunkintas kelias gimti naujoms idėjoms, nes šalys negalėtų laisvai mąstyti, nesibaimindamos įvertinimo rezultatų – pradėtų mintyse iš anksto „filtruoti“ savo idėjas. Ch. W. Moore susitarimo pasirinkčių vertinimą išskiria kaip atskirą stadiją, apimančią šalių interesų apžvalgą, interesų atitikimo galimoms sprendimo alternatyvoms, tokių alternatyvų galimų kainų bei naudos, galimų geresnių alternatyvų buvimo įvertinimą bei alternatyvų keitimo, jungimo, atmetimo proceso pradžią<sup>97</sup>.

Tam, kad šalys atsirinktų tinkamas sprendimo alternatyvas, jos turėtų nusistatyti susitarimo sritį, t. y. ribas, kuriose bet kuris priimtas sprendimas joms būtų priimtinesnis, nei nepavykusių derybų pasekmės. Šalys to gali ir neįvardinti, tačiau tarpininkas turi žinoti, kaip tai galima nustatyti. Šalys, jei jos gerai pasiruošusios, į mediaciją ar derybas eina jau žinodamos savo derybų sritį - kokią maksimalią naudą jos galėtų gauti, bei kokias didžiausias nuolaidas galėtų pritaikyti ir vis tiek susitarti. Visa, kas šiose ribose (nuo didžiausių nuolaidų (mažiausios naudos) iki didžiausios naudos), yra priimtini šaliai sprendimai. Visoms ginčo šalims apibrėžus savo sprendimų sritis, galima sužinoti bendrą ginčo sprendimo sritį. Idealiu atveju visų šalių ginčų sprendimo sritys iš dalies sutaps, taip padarydamos susitarimą lengvesnį. Tai reiškia, kad atsiranda ribos, kuriose priimtas sprendimas, kad ir koks jis būtų, patenkins abi šalis, o tai savo ruožtu reiškia, kad iki susitarimo liko visai nedaug. Kai šalių susitarimo sritys bent iš dalies sutampa, vėliau joms belieka tik išsiderėti sau naudingas sąlygas toje srityje.

Būna ir taip, kad šalių susitarimo sritys visiškai nesutampa – net ir suteikusi maksimalias savo nuolaidas, šalis negali patenkinti net minimalių kitos šalies reikalavimų. Tokiu atveju šalims lieka keli variantai:

- tęsti derybas ir teikti kitus pasiūlymus tikint, kad šalis ar šalys pakeis savo planus tiek, kad būtų pasiekta teigiama susitarimo sritis;
- šaliai pakeisti savo tikslą ir minimalią ribą bei siūlyti naujus sprendimo variantus, reikalaujančius iš kitų šalių mažesnių nuolaidų;

<sup>96</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p 95.

<sup>97</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 69, 297.



- plėsti ginčo objektą. Tai leistų sudaryti kompromisus kitose srityse, kurie kompensuotų nuostolius konkrečiame klausime;
- baigti derybas<sup>98</sup>.

Nesutampant susitarimo sritims, mediatorius padeda šalims įvertinti šių veiksmų galimybes ir reikalingumą. Esant reikalui, mediatorius gali pasiūlyti kažkurį iš šių variantų tiek abiems šalims, tiek individualiose sesijose. Individualioje sesijoje mediatorius turi galimybę sužinoti tikruosius šalių interesus, tikrąsias, o ne kitai šaliai išsakomas ginčo sprendimo ribas (nereikia tikėtis, kad visos ginčų šalys iškart ims sakyti savo maksimalias nuolaidas), ir, esant reikalui mediatorius, turėdamas tokią informaciją, gali padėti šaliai suvokti, kad kitai šaliai deklaruojami jos reikalavimai yra nerealiūs ir ji pati tai žino. Šalis, žinodama, kad ją gali patenkinti ir mažesni reikalavimai, paraginta mediatoriaus, gali pajudinti derybas iš sąstingio. Individualiose sesijose sužinota informacija yra konfidenciali, todėl tarpininkas, nors ir sužinojęs džiugią naujieną – kad yra bendra sprendimo sritis – jos atskleisti šalims negali, kadangi įvardindamas jos ribas, kartu atskleistų šalių sprendimo ribas, o tai padarytų neigiamą įtaką tolimesnėms šalių deryboms. Mediatorius, gali tiesiog pasakyti šalims, kad yra reali galimybė susitarti, taip suteikdamas joms optimizmo ir valios sprendimo ieškoti toliau. Tačiau kartais informacijos apie tai, kad šalis jau pasiekė savo galimybių ribas ir daugiau pasiūlyti nebegali (o tai iš esmės yra šalies ribos), atskleidimas gali būti ir naudingas – pvz. tada, kai antrosios šalies reikalavimai yra per dideli ir jų nesumažinus, susitarimas neįmanomas. Žinoma, tam reikia gauti pirmosios šalies sutikimą ir iki tol išnaudoti visas galimybes rasti tinkamų sprendimo alternatyvų. Be to, tokios informacijos atskleidimas yra rizikingas, nes didelius reikalavimus iškėlusį šalis gali jų ir nesumažinti, o tai visą procedūrą vestų į aklavietę. Bet jis gali pasakyti šalims, kad yra reali galimybė susitarti, taip suteikdamas joms optimizmo ir valios sprendimo ieškoti toliau.

Mediatoriui gali būti svarbu ne tik išsiaiškinti šalių sprendimo ribas, bet ir kriterijus, kuriais remiantis šalis tas ribas nustato. Nustatęs kriterijus, šalių vertybes, mediatorius gali padėti šalims praplėsti ginčo objektą, sudarydamas sąlygas kompensuoti nepakankamai patenkintus lūkesčius sprendžiant vieną klausimą geresnėmis sąlygomis visai kitoje srityje.

Taigi, nors iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad ginčo sprendimų alternatyvų generavimas turėtų būti šalių darbas (nes mediacijoje galutinis sprendimas vis dėlto yra šalių sprendimas, o tas galutinis sprendimas dažnai kyla iš sugeneruotų alternatyvų), tačiau tarpininkas šioje stadijoje atlieka labai svarbų vaidmenį skatindamas šalis žengti į priekį, keisdamas jų mąstymą, siūlydamas naujus sprendimų ieškojimo būdus, bei, kartais, pats siūlydamas sprendimus. Be to, jis vis dar vadovauja procedūrai – fiksuoja pasiūlytas alternatyvas, palaiko procedūros tvarką.

---

<sup>98</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 300-302.

## 2.6. Derėjimasis ir derybos

Nustačius pakankamai ginčo sprendimo alternatyvų ir jas įvertinus, prasideda derėjimasis – stadija, kurios metu tarpininkas padeda šalims tariantis dėl abipusių nuolaidų. Perėjimas nuo prieš tai buvusio stadijos į šią gali būti ir visiškai nežymus – šalys ir tarpininkas, vertindami alternatyvas, gali taip susiaurinti tinkamų ginčo sprendimų ribas, kad likę šalių reikalavimų skirtumai pasirodys nereikšmingi arba liks susitarti tik dėl smulkmenų. Tai, kokios apimties ir sudėtingumo bus derybos, priklauso nuo to, ką šalys jau pasiekė iki tol. Derybos gali būti trumpas šalių pasiekimų apibendrinimas, arba ilgos ir sudėtingos, jei šalių reikalavimų skirtumai yra dideli.

L. Boulle, M. Nestic derybas išskiria kaip „derybų ir sprendimo priėmimo“ – esminės mediacijos stadijos, paprastai užimančios daugiausiai laiko visoje procedūroje, dalį, nors vėliau tie patys autoriai išskiria „galutinį sprendimo priėmimą“ kaip atskirą stadiją, kurios tikslas – paskatinti tolimesnes diskusijas, galutines derybas ir susitarti dėl smulkesnių ginčo objektų<sup>99</sup>. Taigi išeina, jog po „derybų ir sprendimo priėmimo“ stadijos, kurios vienas iš etapų yra ir derėjimasis, ir individualių susitikimų su šalimis stadijos, autoriai numato atskirą „galutinio sprendimo priėmimo“ stadiją, kurioje procedūra iš esmės grįžta į „derybų ir sprendimo priėmimo stadiją“ – skatinamos diskusijos, derybos ir t. t. Skirtumas tarp šių stadijų tik tas, kad šalys ir mediatorius po individualių susitikimų gali turėti naujos informacijos, būti pakeitę požiūrį ir t. t. Matėme, kad individualius susitikimus su šalimis mediatorius gali sušaukti ir kitų stadijų metu, todėl jie neužima išskirtinės ir esminės vietos tarp „derybų ir sprendimo priėmimo“ ir „galutinio sprendimo priėmimo“. Šioje vietoje individualūs susitikimai atlieka šias funkcijas - suteikia šalims galimybę išreikšti tarpininkui papildomą susirūpinimą, išlieti emocijas, mediatoriui - gauti papildomos informacijos, suprasti šalių motyvus, siūlomų sprendimo variantų realumą, sugeneruoti naujų alternatyvų, pamokyti šalis konstruktyvaus bendravimo, „paspausti“ šalis susitarti. Dauguma šių funkcijų susiję su papildomos informacijos gavimu, o tai aktualu tik tokiu atveju, jei tos informacijos trūksta. Todėl individualūs susitikimai, vykstantys tarp L. Boulle ir M. Nestic aptartų dviejų stadijų („derybos ir sprendimo priėmimas“ ir „galutinis sprendimo priėmimas“), yra daugiau papildomas, nei būtinas etapas ir visiškai nuo jų priklausomas, todėl į atskirą stadiją, kaip esminę mediacijos dalį, neturėtų būti išskiriamas. L. Boulle ir M. Nestic neapibrėžia ir tikslaus „galutinio sprendimo priėmimo“ momento to paties pavadinimo stadijoje (sėkminga šios stadijos baigtis yra pasiektas susitarimas dėl visų ginčijamų klausimų). Tuo tarpu kitos, ankstesnės stadijos vienas iš etapų („derybos“) jau gali baigtis galutiniu susitarimu. Tokiu atveju vėlesnė stadija taps nebereikalinga. Jei šalys nesusitaria, mediatorius pasiūlo šalims apsispręsti dėl kitokio ginčo

<sup>99</sup> Boulle L., Nestic M. Mediation: Principles, Process, Practice. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p. 139.

sprendimo būdo, o tai abiem atvejais reikštų, kad mediacija nepavyko, sprendimas nebuvo rastas. Taigi šių stadijų eiga ir baigtys gali būti vienodos, todėl kyla klausimas, ar tikslinga šiuo atveju šias stadijas atskirti? „Derybų ir sprendimo priėmimo“ ir „galutinio sprendimo priėmimo“ stadijos neturėtų būti atskirtos, o individualūs susitikimai galėtų būti kaip papildomas, tik prireikus naudojamas šios jungtinės arba bet kurios kitos stadijos etapas ar apskritai kaip mediatoriaus veiklos metodas.

Vieningos nuomonės apie tai, ar individualūs susitikimai yra privaloma mediacijos dalis, juo labiau atskira stadija, ar jie gali būti suprantami tik kaip mediatoriaus taktika, pavyzdžiui, šalis priėjus aklavietę, nėra. Vienintelis daugmaž aiškus dalykas yra tai, kad beveik visuose mediacijos komentaruose, parašytuose praktikų ir mokslininkų, individualūs susitikimai yra paminėti ir aprašyti<sup>100</sup>. Individualūs susitikimai mediatoriui leidžia, pasitikslinti informaciją, gauti naujos, be to, patikrinti jau turimą informaciją, apsaugoti šalis nuo reputacijos praradimo, išsiaiškinti (jeigu tai dar nepadaryta anksčiau) geriausią šalių derybomis pasiekto susitarimo alternatyvą - vadinamąją BATNA – best alternative to a negotiated agreement, parodančią, ar siekiamas priimti sprendimas šaliai yra geresnis, negu situacija nepriėmus jokio sprendimo. Ši informacija yra svarbi tuo, kad ją turėdamas mediatorius gali geriau suvokti siūlomų sprendimų priimtinumą ginčo šaliai. Taip pat individualiuose susitikimuose mediatorius gali išsklaidyti tarp šalių tvyrančią įtampą, leisti šalis pailsėti nuo varginančio bendravimo. Išskirtiniais atvejais, esant labai dideliame šalių priešiškiškumui, gali būti naudinga jau po pirmo bendro susitikimo, kai tarpininkas paaiškina mediacijos procedūrą, pereiti į individualias sesijas<sup>101</sup>. Tačiau toks kraštutinumas taikomas tik esant ypač dideliame susipriešinimui, kuomet šalių susipriešinimas, nenoras matyti viena kitos ir bendrauti tiesiogiai yra didesnis, nei poreikis išsakyti savo poziciją, pastebėjimus, komentarus ir atlikti kitus veiksmus, kurie neįmanomi arba apsunkinami, kai bendraujama per tarpininką. Be to, vykstant individualioms sesijoms ir šalis bendraujant tik per tarpininką, yra tikimybė, kad jis gali netiksliai perduoti vienos šalies žinią kitai, arba ir tiksliai perduota informacija gali būti klaidingai suprasta, o greitai reaguoti į blogai suprastą informaciją ją perdavusiai šaliai neįmanoma, nes reikia sulaukti grįžtant tarpininko arba bendro susitikimo.

Individualūs susitikimai mediacijoje neprivalomi dar ir todėl, kad jų paprasčiausiai gali neprireikti. Tarpininkas, matydamas, kad šalis puikiai bendrauja tiesiogiai, ir kad nereikia ieškoti paslėptų interesų, neturėtų nutraukti tiesioginio šalių bendravimo šaukdamas jas į individualias sesijas.

D. Spencer, M. Brogan, nors ir išreiškė abejones dėl individualių susitikimų būtinumo, panašiai, kaip ir L. Boulle ir M. Nestic, individualius susitikimus aprašo kaip atskirą stadiją, esančią tarp ginčų sprendimų alternatyvų generavimo ir galutinio bendro susitikimo stadijų. Šie autoriai galutinių derybų

---

<sup>100</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 66.

<sup>101</sup> Ten pat, p. 67.

stadijoje vienaip ar kitaip stengiasi pasiekti susitarimą, todėl išeina už „derybų“ stadijos ribų ir pasiekia kitą – susitarimo stadiją, kuri bus aptariama vėliau.

Ch. W. Moore, skirtingai nei ką tik minėti autoriai, nesistengia derybų stadijos skirstyti į smulkesnes dalis – po ginčo sprendimo alternatyvų generavimo ir jų įvertinimo siūloma pereiti prie „galutinių derybų“ stadijos. Galutinės derybos yra mediatoriaus ir šalių veiksmai, atliekami vėlyvose derybų stadijose, kuriais siekiama sumažinti esminių ir procedūrinių šalių skirtumų kiekius ir apimtis, eiti link formalaus susitarimo ir užbaigti konfliktą bei padėti šalims pasiekti geriausią psichologinę ginčo baigtį atsižvelgiant į įtrauktus į ginčą žmones, ginčijamus klausimus ir esmines susitarimo sąlygas<sup>102</sup>. Šioje stadijoje šalys daro viena kitai didėjančias nuolaidas, kol pasiekia jas tenkinantį kompromisinį sprendimą. Šalys gali teikti viena kitai pasiūlymus ir nuolaidas tiek dėl kurio nors vieno ginčijamo klausimo, tiek ir dėl kelių, derindamos naudą ir praradimus (nuolaidas). Mediatoriaus uždavinys yra, pastebėjus pozicines derybas, padėti šalims teikti kitai šaliai priimtinus pasiūlymus ir užkirsti kelią situacijai, prie kurios vėliau bus sunku grįžti.

Galutinių derybų stadijoje ginčo šalims gali būti sunku derėtis dėl įvairių kliūčių: šalys gali nenorėti nusileisti daugiau, nei mano esant būtina, teikti pasiūlymus, blogesnius, nei pradinę jų pozicija, net jei jos ir sužinojo kitos šalies susitarimo ribas, atskleisti bei teikti pasiūlymus net savo sprendimo ribose. Mediatorius tokioje situacijoje turėtų imtis iniciatyvos padėti šalims sukurti bandomuosius, hipotetinius neįpareigojančius susitarimus. Tokius susitarimus gali pateikti tiek mediatorius, tiek ir šalys. Neįpareigojantis susitarimas leidžia šalims būti lankstesnėms nagrinėjant susitarimo ribas.

Dar viena kliūtis, trukdanti šalims siekti susitarimo, yra baimė, kad kita šalis pajus oponento silpnumą – baimė, kad nuolaidos padarymas bus kitos šalies suprastas kaip elgesio būdas ir vėliau bus tikimasi tolimesnio nuosaikaus elgesio. Tokiu atveju mediatorius gali padėti šaliai taip sudaryti pirmąjį pasiūlymą, kad jame teikiama nuolaida atspindėtų stiprybę, o ne silpnumą, formuluojant pasiūlymą taip, kad jame aiškiai matytųsi gera valia, noras atsižvelgti į kitos šalies interesus, padrąsinimas kitą šalį daryti tokius pat žingsnius ar susitarimas mainyti nuolaidas dėl vieno ginčytino klausimo į nuolaidas dėl kito.

Laikas yra dar vienas mediatoriaus įrankis vedant šalis link susitarimo. Mediatorius gali padėti šalims nusistatyti terminus, jei reikia, šiek tiek atlaisvinti griežtus terminus, padėti šalims išvengti skubotų sprendimų, padidinti terminų buvimo naudą<sup>103</sup>. Dar daugiau – mediatorius pats gali nustatyti terminus visam ginčui ar tam tikriems klausimams išspręsti, tačiau jis neturėtų persistengti – procedūros savanoriškumo principas leidžia šalims pasitraukti iš mediacijos, ir jos tikrai pasinaudos šia teise, jei joms nepatiks mediatoriaus elgesys. Griežtų terminų atlaisvinimas gali būti naudingas, kai

<sup>102</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 309.

<sup>103</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 326

vien dėl griežto termino buvimo šalys nespėja susitarti – tarpininkas, jei tai yra įmanoma ir šalys pritaria, gali nukelti termino pabaigą arba „sustabdyti laiką“ – tęsti derybas, tačiau nekreipti dėmesio į laiko tėkmę ir termino suėjimo pasekmes tol, kol derybos vyksta konstruktyviai<sup>104</sup>. Kuo labiau artėja terminas susitarti, tuo labiau šalys yra „spaudžiamos“ priimti sprendimą, kadangi suėjus terminui gali pasireikšti nepageidautini padariniai. Tam, kad terminai skatintų šalis greičiau susitarti, padariniai, kurie gali pasireikšti nepasiekus sprendimo ir suėjus terminui, turi būti bent jau blogesni už situaciją nepriėmus jokie sprendimo. Norėdamos išvengti šių padarinių, šalys yra labiau linkę atskleisti tikruosius savo interesus, daryti nuolaidas ir tartis. Jau nuo mediacijos pradžios šalys gali nusistatyti, kiek laiko jos derės, ir kas bus, jei sprendimas nebus pasiektas suėjus terminui. Terminai gali būti lankstūs ir griežti, tačiau pastarieji šalims daro didesnę poveikį, nes jos žino, kad privalo pasiekti susitarimą iki konkrečios datos (ir/ar laiko) ir kaitalioi bei atidėti susitarimo nebus galimybės. Terminus gali nustatyti ne tik šalys, bet ir ginče nedalyvaujantys subjektai – priklausomai nuo ginčo, tai gali būti verslo partneriai, šalių artimieji, valstybės institucijos, darbovietės ir pan. Šie subjektai nustato terminus ne tiesiogiai sprendžiamam ginčui, o per įvairius santykius su viena arba keliomis iš ginčo šalių – pvz. verslo partneris reikalauja sumokėti už suteiktas paslaugas iki tam tikros dienos, antraip šalis privalės mokėti baudą bei bus kreiptasi į teismą dėl skolos priteisimo, o šalis pinigų gaus tik išsprendus ginčą su trečiu šiems santykiams asmeniu – kita ginčo šalimi. Tokiu atveju diena, iki kurios verslo partneris reikalauja sumokėti už suteiktas paslaugas, tampa šalies griežtu terminu, iki kurio ginčas turi būti išspręstas. Kita ginčo šalis gali turėti kitokią, vėliau ar anksčiau pasibaigiantį terminą, o abi kartu šios šalys gali būti nusistatę bendrą terminą ginčui išspręsti. Atskleisti savo terminus oponentui ne visada yra naudinga – vienaip ar kitaip sužinojęs, kad šalies terminas baigiasi, oponentas gali tyčia niekur neskubėti, sudaryti įvaizdį, kad jis gali derėtis tiek laiko, kiek prireiks, ir taip išsiderėti sau geresnes susitarimo sąlygas. Tai gali būti ir šalių taktika – nenusileisti iki pat termino pabaigos, tačiau tai pavojinga, nes šalys gali tiek įsijausti, kad ir pasibaigus terminui nenorės „užleisti“ savo pozicijų, dėl to jos gali patirti neigiamų pasekmių. Mediatorius, pastebėjęs tokius veiksmus, turėtų pakviesti šalis individualiems pokalbiams, kuriuose padėtų šalims suvokti galimas tokios taktikos pasekmes, pasakyti šalims apie pastebėtą taktiką arba pasiūlyti savo sprendimą, padėsiantį šalims atsisakyti savo pozicijos. Sužinojęs vienos šalies terminą, mediatorius privalo tai laikyti paslapyje, ir neatskleisti jo kitai šaliai, kadangi taip pats tarpininkas išbalansuotų šalių galias, vienai iš šalių perduodamas tikrą ginklą – manipuliavimą kitos šalies laiku. Tačiau žinodamas, kad vienos šalies terminas eina į pabaigą, tarpininkas turėtų paskatinti abi šalis ieškoti sprendimo, nes pasibaigus vienos šalies laikui, mediacija bus nutraukta, o visi iki tol pasiekti rezultatai gali netekti prasmės.

Derybos – tai esminė, paprastai daugiausiai laiko užimanti mediacijos stadija, kurios metu paaiškėja, ar pavyks šalims susitarti, ar mediacija bus nesėkminga. Ši stadija priklauso nuo visų iki

---

<sup>104</sup> Ten pat, p. 328-329.

jos atliktų veiksmų, nes kuo daugiau buvo padaryta ankstyvose mediacijos stadijose, tuo paprastesnės, mažiau laiko ir pastangų reikalaujančios bus derybos. Derybų stadijoje mediatorius gali panaudoti ir daug įvairių metodų, skatinančių šalis siekti susitarimo, ir, jei jam pavyksta pritaikyti juos tinkamai, tikėtina, kad šalys pasieks susitarimą.

## 2.7. Susitarimas

Yra trys būdai, kuriais gali baigtis mediacija: nepasiektas joks susitarimas, pasiektas dalinis susitarimas bei pasiektas pilnas susitarimas<sup>105</sup>. Nepriklausomai nuo pavadinimo, bet kuris iš šių variantų yra susitarimo stadijos dalis. Sėkmingai įvykus deryboms, šalys pasiekia susitarimą dėl visų ginčijamų klausimų – tuomet derybos baigiasi. Tačiau mediatorius ir šalys turi gerai patikrinti, ar tikrai dėl visų klausimų jau susitarta, nes netyčia praleistas neišspręstas klausimas vėliau gali įžiebtį naują konfliktą. Sunkiau apibrėžti derybų pabaigą būna tada, kai sprendimas nepasiekiamas arba pasiekiamas ne dėl visų ginčijamų klausimų. Šalys ir mediatorius tokiu atveju turi nuspręsti, kada baigti derybas. Tai gali būti situacija, kai nei šalys, nei mediatorius esamoje situacijoje nebeturi, ką daugiau pasiūlyti, vienašališkas kurios nors šalies pasitraukimas iš proceso ar mediatoriaus konstatavimas, kad jis nemato šalims galimybių esamoje situacijoje rasti bendrą sprendimą. Susitarimą dėl visų ar dalies ginčijamų klausimų galima laikyti daugiau ar mažiau sėkmingu. Tokiu atveju mediatorius apibendrina tai, kas buvo sutarta ir, paprastai sudaro sutartį arba memorandumą<sup>106</sup>. Nors ne visi autoriai išskiria susitarimo stadiją kaip atskirą arba sujungia ją su užbaigimo ar derybų stadijomis, bet dauguma išskiria susitarimo surašymą, užfiksavimą kaip būtiną mediacijos dalį. Pagal Ch. W. Moore skirstymą, formalus susitarimo pasiekimas yra paskutinė mediacijos stadija, apimanti šalių siekį baigti procedūrą, sukurti ir įdiegti kontrolės mechanizmus, nustatyti ateityje galinčių kilti ginčų ir konfliktų sprendimo procedūras ir įforminti esminį susitarimą<sup>107</sup>. Rašytinė sutartis tam tikrais atvejais (pvz. esant labai paprastam ginčui ar šalims nenorint rašytinių dokumentų) gali būti ir nesudaroma, tačiau pačioms šalims geriau yra turėti rašytinį dokumentą, kuriuo galėtų remtis kitai šaliai nesilaikant prisiimtų įsipareigojimų, be to, tokios formos gali reikalauti ir teisės aktai. Rašytinės sutarties sudarymas gali būti visos mediacijos procedūros sąlyga, apibrėžta jau susitarime medijuoti<sup>108</sup>. Į sutartį mediatorius įtraukia pasiektus susitarimus visais ginčytiniais klausimais. Taip pat tarpininkas gali įtraukti ir artimąsias bei tolimąsias jos įgyvendinimo sąlygas<sup>109</sup>. Jos turi būti labai atidžiai aptartos su šalimis, kadangi tik šalys gali žinoti, ar jos gebės sutartį vykdyti nurodytomis sąlygomis. Netiksliai

<sup>105</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p. 133.

<sup>106</sup> Moffitt M. L., Bordone R. C. *The Handbook of Dispute Resolution*. A Willey Imprint, San Francisco, 2005, p. 307.

<sup>107</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 348.

<sup>108</sup> Boulle L., Nescic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p 139.

<sup>109</sup> Spencer D., Brogan M. C. *Mediation Law and Practice*. Cambridge University press, 2006. p. 70.

suformuluotas sutarties vykdymo planas, spragos ir neaiškumai gali sužlugdyti sutarties vykdymą ir šalis grąžinti į konfliktinę situaciją. O kadangi šiaip ar taip konfliktas turės būti išspręstas, šalims tai šalims kainuos papildomų pinigų, pastangų ir laiko. Sutartyje nurodytos jos vykdymo sąlygos panaikina arba sumažina tikimybę, kad šalims kils neaiškumų, kaip ją vykdyti. Rašytinė sutartis užtikrina, kad šalys ateityje turės galimybę tiksliai prisiminti, kas buvo nuspręsta ir kaip tai turi būti įgyvendinama. Šalims nepasiekus susitarimo visais klausimais, tarpininkas konstatuoja, kokioje padėtyje yra šalys, kas buvo pasiekta visos procedūros metu. Jei šalims reikia, sudaro memorandumą, kuriame surašomi pasiekti dalini rezultatai.

Šioje stadijoje išryškėja tarpininko išsilavinimo klausimas. Nors tarpininko išsilavinimui didelių reikalavimų nekeliamas, labai svarbu, kad jis gebėtų tinkamai suformuluoti sutartį bei turėti supratimą apie tai, ar ta sutartis neprieštaruoja imperatyvioms teisės normoms ar gerai moralei. Būtent dėl to šioje stadijoje geriausiai darbą atliktų mediatorius, turintis teisinį išsilavinimą (arba geras teisės žinias). Teisininkai yra mokomi logiškai ir aiškiai reikšti mintis, vengti dviprasmybių ir netikslumų, sudaryti teisinius dokumentus. Be to, teisininkai turi atitinkamų žinių, kurios leidžia įvertinti, ar sudaroma sutartis neprieštaruoja teisės normoms. Nepatikrinus šių dalykų, yra rizika, kad sudaryta sutartis gali būti pripažinta negaliojančia (Lietuvoje taikos sutarties negaliojimo pagrindai apibrėžti Civilinio kodekso 6.986 str.), todėl net ir atrodžiusi sėkminga mediacija gali būti pasmerkta. Tokios taikos sutarties netvirtintų ir teismas, todėl šalims tektų vėl eikvoti savo laiką ir pinigus mediacijai, teisminiam procesui ar kitokiai ginčo sprendimo procedūrai, norint išspręsti ginčą. Tačiau nuo tokios situacijos gali apsaugoti mediatoriaus sudarytos sutarties (sutarties juodraščio) perdavimas teisininkams, kad jie ją apipavidalintų kaip teisinį dokumentą ir patikrintų, ar nėra jokių trūkumų. Ypač tai svarbu, jei sutartis didelė ir sudėtinga. A. J. Stitt siūlo mediatoriui apskritai vengti sudarinėti šalių sutartis dėl keleto pavojų: jei mediatorius nėra teisininkas, sutarties sudarymas gali būti traktuojamas kaip neteisėta teisinė veikla, ar iškilus sutarties teksto interpretacijos problemoms, jos sudarytojas gali būti paduotas į teismą<sup>110</sup>. Tačiau šis autorius aprašo mediaciją, kurioje šalys dalyvauja kartu su savo teisininkais, todėl problemų sudarant sutartį neturėtų kilti – sudarius susitarimą, šalių teisininkams liktų jį tik tinkamai įforminti. Lietuvoje kol kas situacija kiek kitokia – mediacija dar vos pradeda funkcionuoti, apie teisininkus, atstovaujančius šalis mediacijoje, kol kas nėra ko ir kalbėti, todėl sutartį sudaryti turėtų mediatorius arba, kaip minėta anksčiau, specialiai pasamdytas teisininkas.

Siūlomos rekomendacijos sudarant sutartį:

1. Sutartis turi būti surašyta pozityviu tonu;
2. Sutartis turi būti aiški ir pakankamai detalizuota, kad būtų išvengta galimų interpretacijos problemų;
3. Sutartyje turi būti išaiškintos šalių atsakomybė ir pareigos;

---

<sup>110</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p. 136.

4. Sutartyje turi būti nurodyta, kad ji pasiekta mediacijos būdu<sup>111</sup>.

Tačiau ne visi autoriai, sudarius sutartį, siūlo baigti mediaciją. Yra nuomonių, kad reikėtų paraginti šalis pabandyti patobulinti sudarytą sutartį. Jei bus prieita išvados, kad sutarties neįmanoma patobulinti arba kad sutarties pakeitimas vienai šaliai bus naudingas, o kitai – žalingas – bus laikomasi to susitarimo, kuris buvo apibrėžtas derybose. Tačiau yra tikimybė, kad šalims kils minčių, kaip pagerinti sprendimą, taip, kad visoms šalims jis būtų naudingesnis, todėl pasiekus susitarimą verta skirti keletą minučių pamąstymui apie susitarimo pagerinimą<sup>112</sup>.

Susitarimo stadijoje mediatorius paprastai atlieka pagrindinį vaidmenį – konstatuoja šalių pasiekimus, tinkamai paruošia susitarimą. Nuo tarpininko profesionalumo priklauso susitarimo vykdymas ir šalių santykiai ateityje.

## 2.8. Užbaigimas

Surašęs sutartį ar konstatavęs nesėkmingą mediaciją, tarpininkas pereina prie užbaigimo stadijos, kurioje pasako savo baigiamąją kalbą. Ši stadija reikalinga tam, kad būtų aiškiai užfiksuota mediacijos, o kartu – ir tarpininko pareigų pabaiga.

Nepriklausomai nuo mediacijos sėkmingumo, mediatoriaus baigiamoji kalba turi būti pozityvaus tono. Joje šalys pagiriamos už įdėtą pastangas, pažymima, kad rezultatas pasiektas šalių pastangomis. Jei mediacijos metu buvo pasiektas susitarimas, mediatorius paragina šalis patvirtinti, kad jo bus laikomasi. Gali būti pabrėžiami šalių laimėjimai, įskaitant ir tai, kiek šalys sutaupė laiko ir pastangų sprendamos ginčą mediacijos būdu. Mediatorius ir šalys gali susitarti dėl tolimesnio bendradarbiavimo – kontrolės vykdant pasirašytą susitarimą bei iš jo išskylančių ginčų sprendimo, taip pat dėl kitų ateityje kilsiančių ginčų sprendimo. Žinoma, pasiekus susitarimą, pozityvaus tono laikytis ir išlaikyti šalis patenkintas procedūra kur kas lengviau, nei nesėkmės atveju.

Jei sprendimas nebuvo pasiektas, mediatorius pasiūlo šalims prieš imantis tolimesnių ginčo sprendimo veiksmų padaryti pertrauką, „atvėsti“ ir pagalvoti apie vėlesnį grįžimą į mediaciją ir galimybę tolimesniuose ginčo sprendimo veiksmuose nebelysti klausimų, dėl kurių buvo susitarta<sup>113</sup>. Tarpininkas turėtų gebėti taip konstatuoti nesėkmę, kad šalys neatsisakytų galimybės tą patį ar kitą ginčą spręsti mediacijos būdu, nesijaustų pralaimėjusios, būtų padrašintos tęsti ginčo sprendimą taikiai, todėl, nepasiekus sprendimo, pozityvus baigiamosios mediatoriaus kalbos tonas ypač svarbus. Mediatorius turėtų pabrėžti šalių pasiekimus mediacijos metu, pavyzdžiui, pasikeitusį požiūrį į ginčą, šalių bendravimą, ginčijamų klausimų nustatymą ir pan. Baigiamojoje kalboje gali būti apibrėžti

<sup>111</sup> R. Charlton, M. Dewney *The mediator's handbook – skills and strategies for practitioners*, The Law Book Company, Sydney, 1995, p. 116.

<sup>112</sup> Stitt A. J. *Mediation: A Practical Guide*. – London, 2004, p 135.

<sup>113</sup> Boulle L., Nescic M. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Tottel publishing Ltd, UK, West Sussex, 2006. p 140.



klausimai, dėl kurių sprendimas buvo pasiektas, bei tie, dėl kurių šalims nepavyko susitarti. Toks mediatoriaus apibendrinimas gali padėti šalims spręsti ginčą toliau ateityje ir taip prisidėti prie šalių santykių gerinimo net pasibaigus mediacijai – matydamos, kiek jau yra pasiekta, šalys gali ryžtis žengti toliau link susitarimo.

Galiausiai tarpininkas padėkoja šalims už dalyvavimą mediacijoje, pasiūlo joms ir ateityje ginčus spręsti mediacijos būdu, ir užbaigia procedūrą.

Esant tokiai mediacijos skirstymo į stadijas įvairovei, akivaizdu, kad vienos stadijos persipina su kitomis, iš dalies arba visiškai sutampa. Negalima būtų sakyti, kad vienoks ar kitoks mediacijos skirstymas yra teisingas ar neteisingas. Mediacijos skirstymai į stadijas yra bandymai sudėlioti ją į tam tikras „dėžutes“, apibrėžti taisykles, kada ir kaip turi elgtis tarpininkas, kokio vaidmens imtis tam tikroje situacijoje. Tačiau iš esmės, nors ir skirtingai, mokslininkai ir mediatoriai kalba apie tą patį – mediacijos procedūrą. Tai, kad negalima vieningai išdalinti mediacijos į atskiras stadijas, tik pabrėžia mediacijos, kaip procedūros, lankstumą, vientisumą ir sklandumą. Bet kokios nustatytos stadijos yra sąlyginės, kadangi mediacija gali sėkmingai baigtis ir neperėjus visų bet kurio klasifikavimo stadijų, jų ribos nėra griežtos, gali būti net nepastebimos ir kisti mediacijos metu. Tarpininkas, norėdamas tinkamai atlikti savo pareigas, turi turėti didžiulį bagažą įvairių veiksmų ir priemonių, bei žinoti, kada ir kaip juos panaudoti, todėl didelę reikšmę visai procedūrai turi tarpininko išsilavinimas, žinios ir patirtis. Mediatorius, stengdamasis padėti šalims susitarti, gali suvaidinti įvairius vaidmenis. Jis gali tapti:

- bendravimo skatintoju, inicijuojančiu bendravimą arba padedančiu jau bendraujančioms šalims.
- įteisintoju (legitimizer), padedančiu suvokti šalims kito teisę dalyvauti derybose.
- proceso lengvintoju, paruošiančiu procedūrą ir dažnai formaliai vadovujančiu deryboms.
- treneriu, mokančiu nepatyrusias ar nepasiruošusias šalis derybų metu.
- išteklių didintoju, siūlančiu procedūrinę pagalbą šalims, nukreipčiu jas į išorinius išteklius, galinčius padidinti susitarimo galimybę.
- problemos tyrėju, parodančiu, kaip pažiūrėti į problemą iš įvairių pusių, padedančiu įvardinti pagrindines problemas ir interesus, ieškančiu abi puses tenkinančių sprendimų.
- realybės atstovu, padedančiu surasti protingą ir įvykdomą susitarimą, abejojantis ir išbandantis šalis, kurios siekia kraštutinių ar nerealių tikslų.
- atpirkimo ožiu, prisiimančiu šiek tiek atsakomybės ar kaltės už nepopuliarų, bet šalių vis dėlto norimą priimti sprendimą, taip leidžiančiu šalims išlaikyti principingumą, sąžiningumą, ir, jei reikia, gauti šalininkų palankumą.
- lyderiu, besiiimančiu iniciatyvos vesti derybas pirmyn procedūriniais ir esminiais pasiūlymais<sup>114</sup>.

<sup>114</sup> Moore, Ch. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. 3 ed., San Francisco, 2003, p. 19.

### 3. MEDIATORIAUS ATSAKOMYBĖ IR JO VEIKLOS KONTROLĖ

Vykdydamas savo veiklą, tarpininkas teikia paslaugą, tai yra, dalyvauja civiliniuose teisiniuose santykiuose. Kaip civilinių teisinių santykių dalyvis, tarpininkas turi tam tikrų teisių ir pareigų, o kartu su pareigomis ateina ir atsakomybė jas vykdyti. Atsakomybė yra [...] specifinis socialinis ir moralinis teisinis asmens santykis su visuomene, kuriam būdingas savo moralinės pareigos ir teisės normų vykdymas<sup>115</sup>. Mediaciją vykdomas asmuo gali būti atsakingas už atliktą darbą ginčo šalims, darbdaviui, kitiems mediatoriams, valstybės institucijoms ir pan. – priklausomai nuo konkretaus tarpininko ir ginčo.

Moralinė tarpininko atsakomybė priklauso nuo jo vertybių sistemos, charakterio savybių, patirties, požiūrio į mediaciją kaip ginčų sprendimo procedūrą ir profesiją. Ji svarbi tarpininkui norint įgyti gerą reputaciją tiek klientų, tiek kolegų tarpe. Klientai gali geriau atsiliepti apie itin rūpestingą, atidų, malonų, mandagų ir profesionalų tarpininką, nes bendravimas su tokiu žmogumi jiems suteiks daugiau malonumo. Net ir mediacijai pasibaigus nesėkmingai, toks tarpininkas, nors teisiškai ir nebus įsipareigojęs to daryti, padės šalims sudaryti tolimesnių veiksmų planą, duos savo srities patarimų. Išsiskirdamos su mediatoriumi šalys jaus, kad jis padarė viską, kas buvo įmanoma šioje situacijoje, sąžiningai ir atsakingai dirbo savo darbą, todėl yra patikimas specialistas. Tarpininko darbdaviai ir maitintojai daugeliu atveju bus šalys (išimtis – teisminė ar kitokia privaloma ne privati mediacija, pvz. baudžiamosiose bylose), todėl jis turi ne tik būti teisiškai įsipareigojęs joms pagal sutartį, bet ir jausti moralinius įsipareigojimus šalims, kurios, tikėtina, į mediatorių deda daug vilčių, sau (išlaikyti bei kelti reputaciją, uždirbti pragyvenimui), savo šeimai ir t. t.

Mediatorius turi būti moraliai atsakingas ne tik klientų, bet ir kolegų tarpininkų atžvilgiu. Nesant nustatytų mediacijos metu atliekamų veiksmų standartų ar tarpininkams keliamų reikalavimų, jie (tarpininkai) nėra įpareigoti elgtis vienu ar kitu būdu, turėti tam tikrą išsilavinimą, žinias ar patirtį. Nesant pareigos, nebus už ką ir kaip pritaikyti teisinės atsakomybės. Todėl mediatorius tik morališkai yra atsakingas kolegoms už savo veiksmus, kurie, jei atliekami netinkamai, gali pakenkti konkretaus tarpininko, o kartu ir visų mediatorių reputacijai, geram vardui ir patikimumui bei pačios mediacijos kaip procedūros vystymuisi. Viešai nuskambėjus informacijai apie konkretaus mediatoriaus neprofesionalų elgesį, pvz. konfidencialumo principo nesilaikymą (nors būtų jau teisinės atsakomybės nukentėjusiai šaliai apraiška), tai neigiamai paveiktų didelę dalį tarpininkų – atbaidytų klientus, sumenkintų profesijos prestižą. Dėl tokių vieno asmens veiksmų daugelis kitų kolegų gali patirti nuostolius, negauti pelno, o potencialūs klientai pasirinks kitas, galbūt ne tokias efektyvias ginčų sprendimo procedūras, todėl ginčo sprendimas jiems kainuos daugiau laiko, pinigų ir kitų išteklių.

---

<sup>115</sup> Filosofijos žodynas. Mintis, Vilnius, 1975, p. 36.

Nesant tarpusavio ryšių ir įsipareigojimų, nukentėję tarpininkai vargu, ar galėtų padaryti ką nors daugiau, nei paburnoti ant nusižengėlio. Todėl patiems tarpininkams aktualu apibrėžti teisinę savo atsakomybę bei įdiegti veiklos kontrolės mechanizmus.

Nuo tokių atvejų, kai vieno tarpininko veiksmai pakenkia kitiems tarpininkams, galėtų iš dalies apsaugoti efektyviai veikianti mediatorių bendruomenė (13-14 psl.). Tokia bendruomenė galėtų ne tik tikrinti ir tvirtinti tarpininkų kvalifikaciją, apibrėžti veiklos standartus, etikos normas, bet ir nustatyti sankcijas ir jų taikymo mechanizmą standartų nesilaikantiems asmenims. Mediatorių bendruomenė galėtų įsteigti mediatorių garbės teismą, tarybą ar komisiją mediatorių drausmės ginčams spręsti. Sankcijos galėtų būti mediatoriaus kvalifikacijos lygio (jei toks yra bendruomenėje) sumažinimas, reitingo (jei toks yra bendruomenėje) pažeminimas, paskelbimas apie drausminį nusižengimą viešai (pvz. bendruomenės interneto puslapyje), ar, blogiausiu atveju, išbraukimas iš bendruomenės tvirtinamo mediatorių sąrašo (registro). Mediatorių veiklos kontrolė galėtų būti vykdoma ir apklausiant klientus, kurie kreipėsi ne tiesiogiai į konkretų mediatorių, o į bendruomenę kaip organizaciją, kad ji padėtų išsirinkti ar paskirti tinkamiausią specialistą, arba suteikiant žmonėms galimybę rašyti mediatorių bendruomenei atsiliepimus ar viešai komentuoti konkretaus specialisto elgesį. Šie ir panašūs veiksmai būtų pagrįsti mediacijos bendruomenės ir visų jos dalyvių pasirašyta sutartimi, kuria dalyviai suteikia bendruomenei tokias teises.

Kitas atvejis – jei į mediatorių veiklą aktyviai kišasi valstybės institucijos. Jos gali įgyti teisę kontroliuoti mediatorių darbą ir jo kokybę, nagrinėti klientų skundus. Faktiškai jos darytų tą patį, ką ir mediatorių bendruomenė, tačiau, skirtingai nei bendruomenė, valstybės institucijos (priklausomai nuo turimų įgaliojimų) gali leisti visuotinai privalomus teisės aktus ir paveikti visus mediatorius bei pritaikyti sankcijas bet kuriam iš jų, nepriklausomai nuo dalyvavimo bendruomenėje. Už nusižengimus tarpininkams galėtų būti net uždrausta verstis šia veikla ir toks draudimas būtų oficialus.

Tačiau mediatorių bendruomenei ar valstybės institucijoms griežtų sankcijų numatyti nusižengusiems mediatoriams nėra būtina. Kadangi mediacija yra savanoriška, neformali ir lanksti procedūra, tarpininko atsakomybę apibrėžti kartais gali būti sunku, kadangi sunkiai apibrėžiamos tarpininko teisės ir pareigos. Įstatymai ir kiti teisės aktai paprastai tarpininkų teises ir pareigas apibrėžia tik labai bendrais bruožais, paliekant tarpininkui ir ginčo šalims spręsti, kokios procedūros jos nori. Būtent todėl ginčo šalys yra pagrindinės ir efektyviausios mediacijos procedūrų vertintojos ir tarpininko veiklos kontrolės vykdytojos – tik jos gali žinoti, ko jos tikėjosi iš tarpininko, kiek ir kokie jų lūkesčiai buvo patenkinti.

Šalims palikta teisė bet kada, nenurodžius priežasties, pasitraukti iš procedūros, laidžia joms vertinti, ar mediatoriaus teikiamos paslaugos jas tenkina, kokie galimi vienokių ar kitokių veiksmų padariniai, kokie galimi laimėjimai. Jei šalis suvokia, kad nutraukus mediaciją jos padėtis taps geresnė nei tęsiant procedūrą – ji neabejotinai pasitrauks iš procedūros. Jei šaliai kils abejonių dėl tarpininko

nešališkumo, profesionalumo ar gebėjimo laikytis konfidencialumo principo – ji taip pat pasitrauks. Juo labiau, kad vienos tarpininkavimo procedūros nutraukimas neužkerta kelio kitą dieną toms pačioms šalims pasitelkti į pagalbą kitą mediatorių ir pradėti nuo pradžių. Tačiau ši teisė ir pačioms šalims suponuoja tam tikrą moralinę atsakomybę – pastebėjusi, kad mediatorius nevykdo savo įsipareigojimų (pavyzdžiui, tampa šališkas), šalis turėtų iškart pranešti apie tai mediatoriui arba pasitraukti iš procedūros. Nepranešusi to iš karto ir nesiėmusi jokių veiksmų, o vėliau (pavyzdžiui, dar po keleto susitikimų) dėl to nutraukusi procedūrą, šalis faktiškai būtų gaišusi savo, kitos šalies ir mediatoriaus laiką bei eikvojusi resursus, rizikuodama dar labiau pagilinti savo ir kitos šalies konfliktą.

Tokia šalims suteikta galia įpareigoja mediatorius visada ieškoti geriausio sprendimo, parinkti geriausią tai situacijai veikimo būdą ir priemones. Todėl tarpininkas mediacijos procedūros eigoje gali ir turi panaudoti daugybę įvairių veiksmų: šalių susodinimas, pirmo kalbančiojo išrinkimas, klausimų uždavinėjimas, idėjų generavimo būdo pasirinkimas ir visi kiti tarpininko veiksmai turi būti kruopščiai apgalvoti. Šie veiksmai atliekami sąmoningai, siekiant padėti šalims susitarti dėl ginčijamo klausimo. Tarpininkas kaip profesionalas atsako už visą procedūrą ir už kiekvieną jos metu atliktą veiksmą atskirai. Bet kuris netinkamai atliktas veiksmas gali nutraukti visą procedūrą vienai iš šalių staiga pasitraukus iš mediacijos. Kita šalis tokiu atveju gali būti nepatenkinta konkrečiu veiksmu (jei pasitraukusioji nurodė savo pasitraukimo priežastį) ir pareikalauti iš mediatoriaus, jos manymu, sužlugdžiusio procedūrą, atlyginti pasirengimo mediacijai ir dalyvavimo joje išlaidas. Tačiau įrodyti, kad tarpininkas pažeidė procedūrą ar buvo profesiskai aplaidus, gali būti labai sunku arba visai neįmanoma, kadangi tarpininko veiksmai, jų seka nėra aprašomi teisės aktuose.

Šioje vietoje atsiskleidžia tarpininkavimo sutarties reikšmė. Šalys yra laisvos tarpininkavimo sutartyje numatyti tokius veiksmus, kokius tik nori, žinoma atsižvelgiant į tai, kad jie neturi prieštarauti gerai moralei, viešajai tvarkai ir imperatyvioms teisės normoms. Pažeista tarpininkavimo sutartis yra vienas iš būdų kilti tarpininko atsakomybei<sup>116</sup>. Bet kuris pažeistas ar neįvykdytas tarpininkavimo sutarties punktas nepatenkintai šaliai gali tapti ieškinio pagrindu, todėl tarpininkams vertėtų atidžiai apgalvoti sutartis, prieš jas pasirašant su klientu.

Kuo abstraktesnė, nedetalizuota mediacijos sutartis, tuo mažesnė tikimybė, kad nepatenkintas klientas sugebės patraukti tarpininką civilinę atsakomybę už sutarties pažeidimą. Pvz. nepatenkintam klientui gali būti labai sunku įrodyti, kad tarpininkas pažeidė sutarties sąlygą, kuria įsipareigojo „stengtis palengvinti šalių bendravimą<sup>117</sup>“. Tarpininkas galėjo iš tikrųjų nepalengvinti bendravimo, net jį apsunkinti, bet sunku bus paneigti, kad jis stengėsi.

Kuo smulkiau sutartyje bus surašyti mediatoriaus veiksmai, tuo lengviau šalims bus nustatyti, kad tarpininkas neatlieka konkrečių veiksmų, atlieka visiškai ne tokius, ne taip ir ne tada, kada reikia.

---

<sup>116</sup> Moffitt M. Promises, Promises: Mediators Must Exercise Contract Caution. Alternatives to The High Cost Of Litigation. CPR Institute for Dispute Resolution. Vol. 22. No. 1. January 2004. p.1.

<sup>117</sup> Ten pat, 10 p.

Jei sutartyje bus nurodytos mediacijos stadijos, tarpininkas privalės jų laikytis. Jei sutartyje bus koku nors būdu mediatoriaus pažadėta (įsipareigota), kad ginčas bus išspręstas, tai sprendimo neradimas iš esmės bus sutarties pažeidimas. Tarpininkas neturėtų įsprausti savęs į ankštus griežtos sutarties rėmus ne tik todėl, kad išvengtų atsakomybės. Iš esmės tarpininko veiksmai priklauso nuo procedūros metu gaunamos informacijos, šalių elgesio, todėl reikia į šiuos kintančius veiksnius lanksčiai reaguoti. Susaistytas detalios sutarties, mediatorius apriboja savo veiksmų laisvę, o kartu sumažina ir visos procedūros lankstumą. Taip gali nukentėti ir šalių interesai – tarpininkas, nenorėdamas pažeisti sutarties, gali nesugebėti pritaikyti efektyviausio konkretaus ginčo sprendimo būdo, taip rizikuodamas suteikti nekokybiškas paslaugas. Tokiu atveju mediatoriui naudinga būtų apsidrausti profesinę civilinę atsakomybę, kaip tai daro advokatai, notarai, antstoliai ir kiti tam tikras paslaugas, susijusias su didele rizika, teikiantys asmenys. Draudimas atlygintų nukentėjusiam asmeniui (šaliai) nuostolius, atsiradusius dėl nekokybiškai atliktų profesinių mediatoriaus paslaugų, o šalys ir mediatorius išvengtų susipriešinimo.

Tam, kad išvengtų nepateisintų klientų lūkesčių ir nesusipratimų, mediatorius sutartyje turėtų vengti plačiai aprašinėti, kas yra mediacija ir kas ji nėra, ką tarpininkas daro jos metu, ko negali daryti, o apsiriboti glaustai ir aiškiai apibrėžiant šiuos dalykus. Tap pat sutartyje neturi būti pažadų, ypač dėl mediacijos baigties<sup>118</sup>. Todėl tarpininkas, norėdamas palengvinti sau darbą ir geriau apginti šalių interesus, tarpininkavimo sutartyje turėtų pasilikti kuo daugiau laisvės ir apibrėžti kuo mažiau suvaržymų. Tai neturėtų būti sunku, nes paprastai mediatorius pats pasiruošia savo mediacijos sutartį, kurią klientams belieka pasirašyti. Esant reiklesniam klientui, sutartis gali būti keičiama, tačiau jis (klientas) turėtų būti informuotas apie galimas mediatoriaus veiksmų suvaržymo pasekmes. Standartinę tarpininkavimo sutartį gali paruošti ir mediatorių bendruomenė. Tokia sutartis galėtų būti rekomendacinio pobūdžio, tačiau užtikrintų, kad klientas (ginčo šalis), dirbantis su bendruomenės nariais, kiekvieną kartą gaus vienodas sąlygas.

Kai kurios tarpininko pareigos yra apibrėžtos ir teisės aktuose. Nuorodos į juos gali būti mediacijos sutartyje – pvz. kad mediatorius vadovausis Europos mediatorių elgesio kodeksu bei CGTTĮ. Nesant tokios nuorodos sutartyje, tarpininkas vis tiek privalėtų laikytis CGTTĮ normų, o Europos mediatorių elgesio kodeksas, kadangi yra neprivalomas (jo „principų mediatoriai gali savanoriškai nuspręsti įsipareigoti laikytis savo pačių atsakomybe“), automatiškai neįpareigoja tarpininko jo laikytis. Šio ar kito etikos kodekso, veiklos standartų ir kitų įsipareigojimų laikytis tarpininką gali įpareigoti bendrija, kurios dalyviu jis yra. Tiksliau, tarpininkas pats įsipareigoja laikytis visų bendrijos reikalavimų, kai tampa jos nariu.

Bene ryškiausia tarpininko pareiga, įvardinta CGTTĮ 7 straipsnyje, yra konfidencialumo laikymasis (22-23 psl.). Tame pačiame straipsnyje nurodyta, kad už konfidencialumo pareigos

---

<sup>118</sup> Carroll B. Liability in Mediation. Honolulu, Hawaii, 2000. p. 3.

neatlikimą ar netinkamą atlikimą taikinimo tarpininkai ir taikinamojo tarpininkavimo paslaugų administratoriai atsako įstatymų nustatyta tvarka. O įstatymas, konkrečiai – Lietuvos Respublikos Civilinio kodekso 6.164 str., numato, kad *„jeigu viena šalis derybų metu suteikia kitai šaliai konfidencialią informaciją, tai kita šalis, sužinojusi ar gavusi šią informaciją, privalo jos neatskleisti ar nenaudoti savo tikslams neteisėtu būdu nepaisant to, ar sutartis sudaryta, ar ne. Šią pareigą pažeidusi šalis privalo atlyginti kitai šaliai padarytus nuostolius“*. Šis straipsnis akivaizdžiai yra taikomas derybų (arba ginčo) šalims, tačiau gali būti pritaikytas ir tarpininkui, nors jis nėra derybų šalis. Mediaciją suprantant kaip šalių derybas, kuriose pasitelkiama trečio nešališko asmens (mediatoriaus) pagalba, visa mediacijos procedūra šio straipsnio prasme taptų derybomis, o mediatorius, susaistytas konfidencialumo laikymosi pareigos (CGTTI), lygiai taip pat, kaip ir ginčo šalys, negalėtų sužinotos informacijos atskleisti ar panaudoti savo tikslams. Pavyzdžiui, jei mediatorius, sužinojęs apie akcininkų rengimąsi priimti tam tikrus sprendimus akcinėje bendrovėje, supirktų jos akcijas – jis pasinaudotų konfidencialia informacija savo tikslams. Kitas pavyzdys – tarpininkas, sužinojęs apie ketinimą pirkti sklypus naujam daugiabučiam gyvenamajam namui statyti, pusvelčiui superka sklypus, tikėdamasis juos brangiau parduoti, maža to, superka ir greta planuojamo namo esančius garažus, ketindamas juos brangiau parduoti būsimo namo naujakuriams (panaudoja informaciją savo tikslams) arba atskleidžia šią informaciją kitam asmeniui, kuris taip pat sėkmingai ją panaudoja savo tikslams.

Šis pavyzdys galbūt perdėtas, tačiau atskleidžia tarpininkui galinčias kilti pagundas bei konfidencialumo pažeidimo galimybes. Šalims gali būti nelengva įrodyti tokius konfidencialumo pažeidimo faktus (nebent, žinoma, tarpininkas akivaizdžiai veikė savo vardu, po to, kai sužinojo atitinkamą informaciją), tačiau pavykus, tarpininkas privalėtų atlyginti šaliai (ar šalims) padarytus nuostolius, kurių minimalus dydis yra toks, kokia yra gauta nauda, išreikšta pinigais<sup>119</sup>. Taigi tarpininkas rizikuoja visa gauta nauda (bei kitais šalių nuostoliais, nes gautos naudos, išreikštos pinigais, dydis yra „minimalūs nuostoliai“), savo, kaip tarpininko bei tarpininkavimo kaip procedūros reputacija.

Pažeisdamas konfidencialumo pareigą, tarpininkas gali užsitraukti atsakomybę ir už pasikėsinimą į privatumą. Lietuvoje konfidencialios informacijos atskleidimas taip pat laikomas privataus gyvenimo pažeidimu<sup>120</sup>, todėl tarpininkas konfidencialumo laikymosi pareigos turėtų laikytis itin griežtai.

Tačiau tikėtina, kad tokie ginčai nepasiektų teismo ir neišeitų į viešumą dėl keleto priežasčių: pirma, tarpininkas, jei tikrai tiki mediacijos galimybėmis, mediacijos išlygą įtrauktų į mediacijos sutartį, ir visi ginčai, kilę tarp šalių ir mediatoriaus dėl tarpininkavimo, būtų visų pirma sprendžiami

<sup>119</sup> Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas // Žin. 2000, Nr. 74-2262. 6.164. str. 2 d.

<sup>120</sup> Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas // Žin. 2000, Nr. 74-2262. 2.23 str. 2 d.

mediacijos ar bent jau derybų keliu. Antra, šalims gali būti nenaudinga ginčą spręsti teisme, nes procesas užims daug laiko, o verslininkams laikas labai brangiai kainuoja. Jei šalys nėra verslininkai, teisminis procesas vis tiek gali pasirodyti per brangus ir daug laiko užimantis. Trečia, mediatorius, būdamas geras derybininkas, išmanantis psichologiją, turintis manipuliacijos žinių bei suvokdamas savo keblią situaciją, tikėtina, sugebėtų taikiai išspręsti kilusį ginčą. Praktika rodo, kad net ir aukštą mediacijos lygį ir populiarumą pasiekusiose šalyse ieškiniai prieš mediatorius yra itin retas reiškinys, o nepatenkintai šaliai įrodyti tarpininko atsakomybės buvimą yra labai sunku.

Visose kitose gyvenimo sferose, nesusijusiose su tarpininkavimo paslaugų teikimu, tarpininkas atsako taip pat, kaip ir bet kuris pilietis – civilinės, administracinės, drausminės ar baudžiamosios atsakomybės ribojimų specialiai tarpininkams nėra.

Mediatoriaus atsakomybę apibrėžia teisės aktai, tačiau didžiausią vaidmenį čia vaidina mediacijos sutartis. Ginčo šalys ir mediatorius yra laisvi nustatyti savo teises ir pareigas šioje sutartyje, tačiau tokiu atveju jie besąlygiškai turi jų laikytis. Dėl mediacijos, kaip procedūros specifikos ir tarpininko, kaip specialisto, funkcijų ir vaidmens bei siekiant apginti pačių ginčo šalių interesus, mediacijos sutartys turėtų būti kuo laisvesnės.

## IŠVADOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą ir teisės aktus galima teigti, kad tarpininkas – tai trečiasis nešališkas ir neutralus asmuo, padedantis taikiai išspręsti kitų asmenų ginčą.

2. Tarpininkų rengimas turi didelę įtaką tarpininkavimo procedūros vystymuisi. Mediatorių rengimo lygis ir prieinamumas priklauso nuo to, kiek konkrečioje valstybėje pažengusi ir populiari mediacija. Lietuvoje kol kas mediatorių mokymais galėjo pasinaudoti sąlyginai nedidelis skaičius žmonių.

3. Asmeninės tarpininko savybės, tokios, kaip organizuotumas, gebėjimas klausytis, dirbti įtampoje ir kt. yra reikalingos vykdant mediaciją, jos yra glaudžiai susijusios su mediatoriaus mokymais, nes daugelį asmeninių savybių galima išsiugdyti. Sėkmingam mediatoriaus darbui labai svarbios specialios mediacijos procedūros, konfliktų valdymo, teisės, psichologijos žinios ir bendravimo įgūdžiai. Šias žinias ir įgūdžius tarpininkas turi įgyti mediacijos mokymuose.

4. Įvairūs autoriai skirtingai skirsto mediaciją į stadijas, tačiau iš esmės visi aptaria tuos pačius mediatoriaus veiksmus, atliekamus panašia seka. Mediacijoje, nors ir neregamentuojamoje teisės normų, yra nusistovėjusi tam tikra jos atlikimo tvarka.

5. Tarpininkas, o ne šalys yra pagrindinis asmuo sprendžiant ginčą mediacijos būdu. Jis procedūroje turi daugiausiai veikimo laisvės ir galimybių ja pasinaudoti – daugybę priemonių, veiksmų, metodų, kuriuos gali kūrybiškai pritaikyti konkrečiam ginčui išspręsti.

6. Mediatorius galėtų vaidinti žymiai didesnę vaidmenį Lietuvos teisinėje sistemoje. Tam yra sudarytos palankios sąlygos ir sukaupta pakankamai žinių, tačiau trūksta informacijos apie mediaciją sklaidos tiek būsimiems mediatoriams, tiek galimiems jų klientams.

7. Didžioji mediatoriaus atsakomybės dalis apibrėžiama mediacijos sutartyje. Kadangi teisės aktai tarpininko atsakomybę apibrėžia labai abstrakčiai, nuo paties tarpininko ir šalių priklauso, kiek tiksliai bus apibrėžtos tarpininko pareigos ir atsakomybė. Nors didesnės laisvės tarpininkui palikimas apsunkina galimai nepatenkintai jo veiksmis ginčo šaliai patraukti mediatorių teisinę atsakomybę, tačiau tai taip pat padaro mediaciją lankstesnę ir efektyvesnę.



## PASIŪLYMAI

1. Suburti iniciatyvių žmonių, besidominčių mediacija, grupę ir įsteigti mediatorių bendruomenę – pirmąją mediaciją skatinančią, tarpininkus vienijančią organizaciją Lietuvoje. Susibūrus į bendruomenę, bendraminčiams bus lengviau skatinti, reklamuoti mediacijos paslaugas, šviesti visuomenę apie tarpininkavimo galimybes ir prieinamumą. Mediatorių bendruomenė, kaip organizacija, galės daryti įtaką su mediacija susijusių teisės aktų iniciavime ir leidime, kreiptis paramos į Europos Sąjungos fondus, valstybės institucijas ir savivaldybes, administruoti mediacijos paslaugas. Mediacijos bendruomenė galės suburti tarpininkus iš įvairių Lietuvos regionų ir padaryti tarpininkavimą prieinamą visoje šalyje, suteikti galimybes asmenims, norintiems tapti mediatoriais, įgyti praktinės patirties skirdami kandidatus į mediatorius komedijuoti kartu su patyrusiais tarpininkais keliuose ginčiuose.

2. Sukurti efektyvią mediatorių kvalifikacijos patikrinimo ir patvirtinimo sistemą, kuri užtikrintų, kad mediacijos paslaugas teiks tik tam tikrus reikalavimus atitinkantys asmenys.

3. Kadangi mediatoriams labai svarbūs yra praktiniai įgūdžiai, o Mykolo Romerio universitetas kol kas organizuoja didžiausios apimties mediacijos studijas, jis galėtų pasiūlyti studentams dar studijų laiku įgyti praktinės mediacijos patirties bendradarbiaudamas su mediatorių bendruomene (kai ir jei ji susikurs) arba pasitelkdamas jau turimą Mykolo Romerio VŠĮ Teisinės pagalbos centrą, kuriame studentai galėtų teikti interesantams mediacijos paslaugas. Taip pat MRU, ateityje tikėdamasis priimti dar daugiau žmonių, norinčių tapti mediatoriais, galėtų suteikti tiek studentams, tiek jau baigusiems studijas jauniems specialistams patalpas ir sąlygas pradėti vykdyti mediaciją. Reali veikla populiarintų tarpininkavimą kaip procedūrą ir kaip studijų programą – taip būtų pasiekta abipusės naudos.

## LITERATŪRA

## Teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas // Valstybės žinios. 2000, Nr. 74-2262
2. Lietuvos Respublikos civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas // Valstybės žinios. 2008, Nr. 87-3462
3. Lietuvos Respublikos Advokatūros įstatymas // Žin., 2004, Nr. 50-1632
4. Lietuvos Respublikos Antstolių įstatymas // Žin., 2002, Nr. 53-2042
5. Europos mediatorių elgesio kodeksas.  
[http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_ec\\_code\\_conduct\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_lt.pdf) Prisijungimo laikas 2009-12-28
6. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2008/52/EB dėl tam tikrų tarpininkavimo civilinėse ir komercinėse bylose aspektų. Prieiga per internetą:  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:LT:HTML>.  
 Prisijungimo laikas 2009-12-28
7. Europos parlamento ir tarybos direktyva dėl tam tikrų tarpininkavimo civilinėse ir komercinėse bylose aspektų Nr. 2004/0251 (COD). Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0718:FIN:LT:PDF>. Prisijungimo laikas 2010-11-03
8. Europos tarybos rekomendacija Dėl mediacijos šeimos bylose Nr. R(98)1, II. c) <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=1153972&SecMode=1&DocId=450792&Usage=2>. Prisijungimo laikas 2010-06-21
9. Europos tarybos rekomendacija Dėl mediacijos civilinėse bylose Nr. R(2002)10, V. <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=306401&BackColorInternet=9999CC&BackColorIntranet=FFBB55&BackColorLogged=FFAC75>. Prisijungimo laikas 2010-06-21
10. European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), Guidelines for a better implementation of the existing recommendation concerning family mediation and mediation in civil matters, 22. <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1223897&Site=CM>. Prisijungimo laikas 2010-12-12
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl tarpininkų sąrašo sudarymo, tarpininkų parinkimo, tarpininkavimo, tarpininkų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo// Valstybės žinios, 2010-02-04, Nr. 15-714
12. Lietuvos Respublikos mediacijos privačiuose ginčiuose įstatymo projektas. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=312610&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=312610&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2009 12 28]

13. **Teisėjų tarybos 2007 m. sausio 26 d. nutarimas Nr. 13 P – 15 „Dėl bandomojo teisminės mediacijos projekto tęsimo“.** Prieiga per internetą:

[http://www.teismai.lt/dokumentai/tarybos\\_nutarimai/20070126-15.doc](http://www.teismai.lt/dokumentai/tarybos_nutarimai/20070126-15.doc) Prisijungimo laikas 2010 01 04

14. **Teismų tarybos 2005 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr. 13 P-348 „Dėl bandomojo teisminės mediacijos projekto“** <http://academia.norcous.lt/files/studijos/taryba.doc> Prisijungimo laikas 2010 01 04

15. **Teisminės mediacijos taisyklės** (2007 m. sausio 26 d. Teisėjų tarybos nutarimo Nr. 13 P-15 redakcija). Prieiga per internetą:

[http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji\\_informacija/teismines\\_mediacijos\\_taisykles.doc](http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji_informacija/teismines_mediacijos_taisykles.doc).

Prisijungimo laikas 2010-12-14

### **Specializuota literatūra**

16. **Cheldelin S.** et al. Conflict – from analysis to intervention. - London, 2003. – 375 p. - ISBN 0-8264-57

17. **Boulle, L. Nesic M.** Mediation:Principles, Process, Practice. West Sussex, 2006. ISBN 13: 978-1-84592-355-6

18. **Brand N.** Learning to use a mediation process – a guide for Lawyers. Arbitration journal, December 1992.

19. **Charlton R., Dewney M.** The mediator’s handbook – skills and strategies for practitioners, The Law Book Company, Sydney, 1995.

20. **Clardy, Michelle.** Top 10 Tips and Tactics for an Effective Mediation. Commercial & Business Litigation; Spring 2009, Vol. 10 Issue 3.

21. **Filosofijos žodynas.** Mintis, Vilnius, 1975. 486 p.

22. **Goodman A., Hammerton A.** Mediation Advocacy. United kingdom, 2006, p. 153 p.

23. **Heslin P. A.** Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. Journal of Occupational and Organizational Psychology (2009), 82. p. 129-145.

24. **Kaminskienė N.** Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, teisė (01 S). – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009. – 189 p.

25. **Kaminskienė N.** Alternatyvus ginčų sprendimas // Jurisprudencija: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006, Nr. 9 (87), p. 84-91. – ISSN 1392-6195. Prieiga per internetą: [http://www3.mruni.lt/padaliniai/leidyba/jurisprudencija/9\(87\).pdf](http://www3.mruni.lt/padaliniai/leidyba/jurisprudencija/9(87).pdf). Prisijungimo laikas: 2010-06-21

26. **Kovach K. K.** Mediation: Principles and Practice. 2 ed., St. Paul, Minnesota: West Group, 2000. 397 p
27. **Mickevičiūtė N.** Teisminis sutaikymas (mediacija) // delfi.lt: internetinis naujienų žurnalas : [elektroninis išteklius]. 2006 03 21 / 00:01. – Vilnius, 2007. – URL: <http://www.delfi.lt/news/economy/law/article.php?id=9079285>
28. **Milašius T.** Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas // Teisė: mokslo darbai. – 2007, Nr. 63, p. 22-28
29. **Moffitt M.** Promises, Promises: Mediators Must Exercise Contract Caution. Alternatives to The High Cost Of Litigation. CPR Institute for Dispute Resolution. Vol. 22. No. 1. January 2004.
30. **Moffitt M. L., Bordone R. C.** The Handbook of Dispute Resolution. – San Francisco, 2005. - 560 p. - ISBN: 978-0-7879-7538-8
31. **Moore Ch. W.** The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 3 ed., San Francisco, 2003.
32. **Muryama Masayuki.** „Does a lawyer make a difference? Effects of lawyer on mediation outcome in Japan“ International journal of Law, Policy and the Family Volume 13, (1999), 52-77.
33. **Newmark Ch, Monaghan A.** Mediators on mediation. Leading Mediator perspectives on the practice of Commercial Mediation. West Sussex, 2007. ISBN 13: 987 1 84766 045 9
34. **Račelytė D.** Konfliktų studijų pagrindai: vadovėlis. – Vilnius: MRU Leidybos centras. 2009, - 307 p. – ISBN 9789955191407
35. **Rinkūnaitė R.** Mediacija kaip konfliktų sprendimo būdas: magistro darbas: 01S – Teisė. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007. – 59 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D\\_20081203\\_204203-66208/DS.005.1.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20081203_204203-66208/DS.005.1.01.ETD)
36. **Simaitis R.** Mediacijos privačiuose ginčiuose teisinio reguliavimo tendencijos Lietuvoje // Justitia: mokslo darbai. – 2007, Nr. 2 (64), p. 21 – 32. - ISSN 1392-5709
37. **Sondaitė J.** Mediacijos stilių lyginamoji analizė // Socialinis darbas: mokslo darbai. – 2004, Nr. 3 (2), p. 114 – 118. - ISSN 16-48-47-89
38. **Spencer D., Brogan M.** Mediation Law and Practice. Cambridge University press, 2006. 520 p.
39. **Stitt A. J.** Mediation: A Practical Guide. – London, 2004. 150 p.
40. **Trakanavičienė R.** Ar mediatoriaus konfidencialumo pareiga mediacijoje yra absoliuti?: magistro darbas: 01S – Teisė. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009. – 46 p. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090731\\_121206-25704/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090731_121206-25704/DS.005.0.01.ETD). Pasisijungimo laikas: 2010-06-23
41. **Vėbraitė V.** Šalių sutaikymas civiliniame procese: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, teisė (01 S). – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009. – 230 p.

42. **Veinstein, R. J.** Mediation in The Workplace: A Guide for Training, Practice & Administration. Vestport, CT, USA:Greenwood Publishing group, Incorporated, 2000. - 215 p.

43. **Vilimavičiūtė I.** Ar teisminė mediacija išlaikys bandomąjį egzaminą? // Teisės žinios. - 2006, Nr. 1, p. 18-20. - ISSN 1648-7923

### **Kiti šaltiniai**

44. Birkbeck University of London informacija. Prieiga per internetą: <http://www.bbk.ac.uk/study/pg2011/counselling/GCGCNMST.html>. Prisijungimo laikas 2010-12-11

45. Carroll B. Liability in Mediation. Honolulu, Hawaii, 2000. p. 3. Prieiga per internetą: [http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nafcm.org%2Fdocs%2FLiability%2520In%2520Mediation.doc&rct=j&q=liability%20in%20mediation&ei=17EGTY-\\_N8zxsGbY\\_OmgBw&usg=AFQjCNFSjvzpk5M6BwWMuZ0GnAkga6sKAQ&sig2=EXhbO5jZkhzXsH0xQj6Iew](http://www.google.lt/url?sa=t&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nafcm.org%2Fdocs%2FLiability%2520In%2520Mediation.doc&rct=j&q=liability%20in%20mediation&ei=17EGTY-_N8zxsGbY_OmgBw&usg=AFQjCNFSjvzpk5M6BwWMuZ0GnAkga6sKAQ&sig2=EXhbO5jZkhzXsH0xQj6Iew). Prisijungimo laikas 2010-12-13

46. Lietuvių kalbos žodyno (t. I–XX, 1941–2002) elektroninio varianto I leidimas (2005). Prieiga per internetą: [www.lkz.lt](http://www.lkz.lt). Prisijungimo laikas 2010-12-13

47. Mykolo Romerio universiteto informacija. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/fakultetai/politikos\\_fakultetas/studiju\\_programos/](http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/fakultetai/politikos_fakultetas/studiju_programos/). Prisijungimo laikas 2010-12-13

48. Moffitt M. Suing Mediators. Boston University Law review. Prieiga per internetą: [http://www.law.uoregon.edu/faculty/mmoffitt/docs/suing\\_mediators.pdf](http://www.law.uoregon.edu/faculty/mmoffitt/docs/suing_mediators.pdf). prisijunimo laikas 2010-12-13. Prisijungimo laikas: 2010-12-03

49. Nacionalinės teismų administracijos informacija. Prieiga per internetą: <http://www.teismai.lt/lt/visos-naujienos/nta-naujienos/?type=0>. Prisijungimo laikas 2010-11-03

50. Nacionalinės teismų administracijos informacija. Prieiga epr internetą: <http://www.teismai.lt/lt/mediacija/visuomenei/teismu-sarasas/>. Prisijungimo laikas 2010-01-17

51. Nacionalinės teismų administracijos informacija. Prieiga per internetą: [http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji\\_informacija/teismo\\_mediatoriu\\_sarasas.doc](http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji_informacija/teismo_mediatoriu_sarasas.doc). Prisijungimo laikas 2010-06-23

52. Tarpininkų, kurie pasitelkiami sprendžiant kolektyvinį darbo ginčą, sąrašas. Nr. A1-216, 2010-06-04. Prieiga per internetą <http://www.lrtt.lt/assets/files/dokum/Tarpinininkai/Isakymas.pdf>. Prisijungimo laikas 2010-12-13

53. Teisėjų padėjėjų asociacijos informacija. Prieiga per internetą: <http://www.teisejupadejėjai.lt/>. Prisijungimo laikas 2010-11-03

54. The mediator's institute of Ireland informacija. Prieiga per internetą: <http://www.themii.ie/accredited-trainings.jsp>. Prisijungimo laikas 2010-12-11

55. The Mediators' Institute of Ireland informacija. Prieiga per internetą: <http://www.themii.ie/about-us.jsp>. Prisijungimo laikas 2010-12-11

56. UK Mediation informacija. Prieiga per internetą: <http://www.ukmediation.net/cms/about-us>. Prisijungimo laikas 2010-12-13

57. Vilniaus arbitražo informacija. Prieiga per internetą: <http://www.arbitration.lt/?page=419>. Prisijungimo laikas 2010-06-23

58. Vilniaus arbitražo informacija. Prieiga per internetą: <http://www.arbitration.lt/?page=457>. Prisijungimo laikas 2010-06-23

## SANTRAUKA

### Tarpininko vaidmuo sprendžiant civilinius ginčus

Sudėtingi šiuolaikinės visuomenės santykiai lemia jos narių interesų susikirtimus, konfliktus, kuriuos būtina spręsti. Teisminiam procesui esant brangiam, formaliam, ilgam ir sudėtingam, iškyla alternatyvių ginčo sprendimo procedūrų poreikis. Viena iš tokių procedūrų yra mediacija - procedūra, kurioje trečioji, neutrali šalis – mediatorius (tarpininkas) padeda konfliktuojančioms šalims pasiekti bendrą sprendimą. Lietuvoje mediacijos procedūra šiuo metu tik formuojasi, nėra aiškiai numatytų reikalavimų asmenims, norintiems tapti tarpininkais, jų rengimo, kvalifikacijos tikrinimo ir patvirtinimo standartų. Taip pat nėra apibrėžta pati mediacijos procedūra ir tarpininko veiksmai jos metu, todėl šie dalykai šiandien yra aktualūs norint vystyti ir diegti mediaciją Lietuvoje. Darbe nagrinėjama pageidautina tarpininko kvalifikacija, profesinis rengimas, asmeninės savybės. Aptariamos ir mediacijos procedūros stadijos, tarpininko veiksmai ir vaidmuo kiekvienoje jų. Mediacijos procedūrą įvairūs autoriai skirsto skirtingai, tačiau negalima pasakyti, kad vienas skirstymas yra teisingas, o kitas – klaidingas, nes iš esmės jie visi kalba beveik apie tą patį, tik kitais žodžiais. Aptarta mediatoriaus atsakomybė, veiklos kontrolė, pasiūlytas veiklos kontrolės būdas.

Rašant šį darbą buvo analizuojama ir lyginama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, Lietuvos ir užsienio teisės aktai. Informacijos buvo ieškoma ir kitoje su tema susijusioje literatūroje, internete. Visa informacija buvo apibendrinama, lyginama, daromos išvados, pateikti pasiūlymai. Šis darbas gali būti naudingas asmenims, besidomintiems mediacija ir norintiems tapti tarpininkais – jame glaustai ir aiškiai aprašyta, kokias savybes turi turėti tarpininkas, kokį jis vaidmenį prisiima ir ką veikia mediacijos metu, bei kokių pasekmių gali sulaukti už netinkamą pareigų vykdymą. Taip pat šį darbą galima panaudoti kuriant mediatorių bendruomenę ir vystant mediaciją.

*Pagrindiniai žodžiai:* tarpininkavimas, mediacija, tarpininkas, mediatorius, mediatoriaus veiksmai, mediacijos procedūra, mediacijos stadijos, mediatoriaus atsakomybė.

## SUMMARY

### The role of mediator in solving civil disputes

Complex relationships in modern society determine conflicts and its members' interest collisions, which must be solved necessarily. As legal proceedings are expensive, formal, long and complicated, the demand of alternative dispute resolution procedures arises. One of these procedures is mediation – the procedure, where third, neutral party (the mediator) facilitates the arguing parties to seek a mutual solution. The mediation procedure is still beginning to develop in Lithuania; there are no clear requirements for people who want to become a mediator, as well as standards of mediator training, qualification examination and verification. The mediation procedure and mediator's actions are not described either. That is why all these concerns are relevant to developing and implant mediation in Lithuania. There are desirable qualification, training, personal characteristics of mediator examined, stages of mediation and mediator's actions and role in every stage discussed. Various authors divide mediation procedure into parts differently, but it can't be said one is right and other is wrong, because generally they all speak about the same thing, just in different words. Mediator's liability and practice control are also discussed, the way of mediator's practice control is proposed.

While preparing this work, Lithuanian and foreign scientific literature and acts of law were analysed and compared. Information was gathered also from other relevant literature and internet. All the information was summarised, compared, conclusions and proposals were made. This work can be useful for those who are interested in mediation and seeks to become mediators as well as to mediation development and mediators community creating.

*Key words:* mediation, mediator, mediator actions, mediation procedure, stages of mediation, mediator's liability.



Darbą atliko Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto Teisės ir penitencinės veiklos studijų programos Atkuriamojo teisingumo ir tarpininkavimo specializacijos ATMns9-01 grupės studentas Gediminas Žmoginas

2010-12-16

El. paštas: [gediminas.zmoginas@gmail.com](mailto:gediminas.zmoginas@gmail.com)