

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
TEISĖS FAKULTETAS  
PRIVATINĖS TEISĖS INSTITUTAS

DALIA MAŽELYTĖ  
MEDIACIJOS STUDIJŲ PROGRAMA

**SKATINAMOJO IR VERTINAMOJO MEDIACIJOS STILIŲ KONKURENCIJA  
VERSLO GINČŲ MEDIACIJOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė  
Doc. dr. Agnė Tvaronavičienė

Vilnius, 2018

## TURINYS

ĮVADAS.....	2
1. MEDIACIJOS SAMPRATA IR JOS TAIKYMAS VERSLO GINČUOSE .....	8
1.1. Mediacijos samprata ir pagrindinis tikslas.....	8
1.2. Prielaidos mediacijos taikymui verslo ginčiuose .....	13
1.3. Mediacijos ir kitų verslo ginčų sprendimo būdų palyginimas .....	24
1.4. Mediacijai tinkamiausių verslo ginčų rūšys.....	32
2. MEDIACIJOS STILIAI .....	40
2.1. Mediacijos stiliaus samprata .....	40
2.1.1. Pagrindinių mediacijos stilių apžvalga.....	42
2.2. Skatinamosios mediacijos samprata ir būdingieji bruožai.....	46
2.3. Vertinamosios mediacijos samprata ir būdingieji bruožai .....	50
2.4. Skirtingų mediacijos stilių taikymo Lietuvoje prielaidos teisiniame reguliavime .....	54
3. LIETUVOS VERSLUI TINKAMIAUSIO MEDIACIJOS STILIAUS NUSTATYMO	
TYRIMAS .....	60
IŠVADOS .....	68
PASIŪLYMAI .....	70
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	71
SANTRAUKA .....	79
SUMMARY .....	80
PRIEDAI .....	81

## IVADAS

Konfliktas, kilęs tarp šalių, užprogramuoja tolimesnius šalių praradimus, žalą ir kitas neigiamas pasekmes, kurias jie patirs, nepaisant to ar konfliktas bus išspręstas jų naudai. Teisiniai ginčai tarp šalių paprastai padidina įvairių valstybės institucijų darbo apimtį, o tai sąlygoja jų atliekamų funkcijų kokybę, nes dėl didelių apimčių, nėra galimybės pilnai įsigilinti į esamą situaciją ir išsamų ginčo išsprendimą. Todėl siekiant optimizuoti procesą, patiriant kuo mažesnius nuostolius, neprarandant daugiau negu gali tikėtis gauti iš proceso, šiuo metu įprastos teisminės ginčų sprendimo procedūros, tampa ne tokiomis patraukliomis ir priimtiniomis ir vis dažniau atsižvelgiama į alternatyvius ginčų sprendimo būdus, tokius kaip mediacija.

Mediacija, kaip tradicinių teisinių konflikto sprendimo būdų alternatyva Lietuvoje dar nėra populiari, nors ši procedūra yra plačiai taikoma JAV, Kanadoje ir daugelyje Europos šalių. Mediacijos aktyvesnio taikymo Lietuvoje pradžia, laikytina 2008 metų gegužės 21 d. Europos Parlamento ir Tarybos priimta direktyva 2008/52/EB „Dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų“<sup>1</sup>, bei Europos Sąjungos šalių įpareigojimas į savo nacionalinę teisę perkelti Direktyvos nuostatas, numatančias civilinių ir komercinių ginčų sprendimą mediacijos būdu. Lietuva direktyvos nuostatas įgyvendino priimdama 2008 m. liepos 15 d. Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymą<sup>2</sup>, kuriame ir buvo įtvirtintas naujas civilinių ginčų sprendimo būdas – mediacija. Minėto įstatymo 2 straipsnio 3 dalis, mediaciją apibrėžia kaip „civilinių ginčų sprendimo procedūrą, kurios metu vienas ar keli civilinių ginčų taikinimo tarpininkai (mediatoriai) padeda civilinio ginčo šalims taikiai spręsti ginčą“<sup>3</sup>. Paminėtina, kad pirmosios mediacijos užuomazgos Lietuvoje gali būti siejamos su Bandomuoju teisminės mediacijos projektu,<sup>4</sup> kuris prasidėjo 2005 metais ir yra tęsiamas iki šiol. Prielaidos šiam teisminės mediacijos projektui atsirado kartu su naujuoju 2003 m. įsigaliojusi Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Civilinio proceso kodeksu<sup>5</sup> (toliau – CPK), kuriame buvo įtvirtintas teisinės taikos tarp ginčo šalių, atkūrimo siekis.

**Temos aktualumas:** Lietuvos teisinėje sistemoje, taip pat ir verslo ginčų sprendimo praktikoje mediacija, kol kas dar nėra plačiai taikoma. Tačiau dėl nuolat augančios civilinių bylų teismuose gausos, pastebimas susidomėjimas galimomis ginčų sprendimo alternatyvomis. Verslininkai, dalyvaujantys verslo ginčuose, dėl savo orientacijos į greitą ir efektyvų ginčo sprendimą, pasinaudoję šiuo procesu, turėtų netrukus pajusti jo teikiamą naudą. O tai, kad

<sup>1</sup> „Europos Parlamento ir Tarybos 2008 m. gegužės 21 d. direktyva 2008/52/EB. Dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų“. *Europos Sąjungos oficialus leidinys*, Nr. 136/3 (2008).

<sup>2</sup> „Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas“. *Valstybės žinios*, Nr. 87-3462 (2008).

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> „Teismų tarybos nutarimas. Dėl bandomojo teisminės mediacijos projekto“. *Teismų taryba*, Nr. 13 P – 348 (2005).

<sup>5</sup> „Lietuvos Respublikos Civilinio proceso kodeksas“. *Valstybės žinios*, Nr. 36-1340 (2002);

mediacijos procesas nėra reguliuojamas griežtų procesinių normų, įspraudžiančių ginčo šalis į įstatymų leidėjo nustatytus rėmus - daro šį procesą dar patrauklesniu. Lietuvos teismų portalas<sup>6</sup> pateikia statistiką, kurioje nurodo, kad per 2017 metus, pirmosios instancijos teismuose gauta daugiau nei 194 400 civilinių bylų, iš jų daugiau nei 72 000 bylų priskirtina verslo ginčams. Per 2016 metus, gauta daugiau nei 206 400 civilinių bylų, iš jų verslo ginčams priskirtinos daugiau 91 000 bylų. Taigi, akivaizdu, kad verslo ginčų bylų skaičius yra labai didelis, nors teisminis nagrinėjimas yra tikrai brangus procesas, o dėl savo formalaus pobūdžio ir procesinių terminų, dažnai užtrunka mėnesius ar metus. Teismo pobūdžio procesas, dažniausia suardo verslo partnerystės ryšius, kuriuos šalys plėtojo iki prasidedant procesui, o teismo sprendimai panašaus pobūdžio bylose, dažnai yra nenuspėjami. Atsižvelgiant į tai, svarbu rasti argumentus, kodėl verslininkai, esant tarpusavio ginčui, rinkęsi mediaciją vietoje įprastinio teismo proceso ir koks mediacijos stilius Lietuvos verslininkams būtų priimtinesnis ir geriausiai atitiktų jų norimą gauti rezultatą procese, išlaikant gerus tolimesnius verslo santykius ir patiriant kuo mažesnes laiko ir finansines sąnaudas. Dėl šių ir daugelio kitų priežasčių yra reikalinga kalbėti ir viešinti mediacijos, kaip alternatyvios teismui procedūros privalumus verslo ginčiuose. Atsižvelgiant į tai darbe bus bandoma į mediaciją pažvelgti kaip į ateities verslo ginčų sprendimo būdą – atskleisti mediacijos taikymo perspektyvas verslo ginčiuose ir rasti tinkamiausią mediacijos stilių, geriausiai pritaikomą šiuolaikiniuose Lietuvos verslo santykiuose, bei nustatyti Lietuvos verslui priimtinausią mediacijos stilių.

**Temos problematika.** Keista, jog pasaulyje taip sėkmingai taikoma mediacija, Lietuvos verslininkų dar yra neįvertinta kaip puiki alternatyva. Pavyzdžiui Jungtinėse Amerikos Valstijose ir daugumoje Europos šalių, verslo srities atstovai aktyviai naudojami mediacija. Jungtinėse Valstijose, net iki 95 % ginčų yra sprendžiami alternatyviais ginčų sprendimo būdais iš kurių dažniausiai yra naudojama mediacija. Beveik visos (85 %) Jungtinių Amerikos valstijų įmonės, yra išbandžiusios mediacijos procesą<sup>7</sup>. Italijoje mediacijos bylų skaičius per metus viršija net 200 000<sup>8</sup>. Tačiau nepaisant šio būdo plataus ir rezultatyvaus naudojimo verslo ginčiuose kitose šalyse, Lietuvoje jaučiamas ne tik žemas verslo subjektų susidomėjimas šia alternatyva, bet ir profesionalių verslo ginčų mediatorių stoka ir šio proceso „reklamavimo“ trūkumas. Į mediacijos

---

<sup>6</sup> Nacionalinė teismų administracija. Lietuvos teismų informacinis portalas. *Statistika*. Prieiga internete: <http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/statistika/106>. Prisijungimo laikas: 2018-03-22.

<sup>7</sup> Mark Appel, „Negotiation, mediation and arbitration: comparisons and synergies“, *International center of dispute resolution*, Spain, 29-30 (2014). Prieiga internete: [https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document\\_library/contentPdfs/news/mediation\\_conference\\_2014/Appel.pdf](https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document_library/contentPdfs/news/mediation_conference_2014/Appel.pdf) Prisijungimo laikas: 2018-03-03.

<sup>8</sup> Giuseppe De Palo ir kt., „‘Rebooting’ the mediation directive: assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediation in EU“, *European Parliament, Brussels, European Union*, (2014). Prieiga internete: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI\\_ET\(2014\)493042\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET(2014)493042_EN.pdf). Prisijungimo laikas: 2018-03-15.

taikymą verslo ginčiuose verslininkai atsigręžia nenoriai ir dažniausiai renkasi tradicinį ir jiems gerai žinomą teismo procesą, kuris nepaisant jo brangumo, neužtikrinamo konfidencialumo ir negatyvaus poveikio socialinės taikos atžvilgiu, jiems paprastai atrodo priimtinesnis. Manytina, kad dauguma verslininkų nesinaudoja šiuo procesu, kadangi turi per mažai žinių apie jį - kaip jis vyksta, kokia yra mediatorių kvalifikacija, ar jie turi pakankamai teisinių žinių dėl ginčo dalyko ir kokia kryptimi jie kreips procesą ir kaip bei ar koku būdu bus pasiektas susitarimas.

Apibendrinant temos problematiką galima teigti, kad šiame magistriniame darbe, bus siekiama rasti atsakymą į šį **probleminį klausimą**: *kokį vaidmenį mediatoriams priskiria verslininkai mediacijos procese ir koks mediacijos stilius yra priimtinas Lietuvoje praktikuojantiems mediatoriams bei verslo ginčų advokatams.*

**Darbo tikslas** — *atskleisti mediacijos taikymo perspektyvas verslo ginčiuose ir rasti tinkamiausią mediacijos stilių, geriausiai pritaikomą šiuolaikiniuose Lietuvos verslo santykiuose.*

Tiksliui pasiekti magistriniame darbe keliami šie **uždaviniai**:

1. *Išanalizuoti mediacijos sampratą ir nustatyti mediacijai tinkamiausias verslo ginčų rūšis;*
2. *Identifikuoti pagrindinius mediacijos stilius ir jų specifiką;*
3. *Ištirti skirtingų mediacijos stilių taikymo prielaidas Lietuvos teisiniame reguliavime ir pritaikomumą verslo ginčiuose;*
4. *Atlikus verslininkų, verslo ginčų advokatų ir verslo mediatorių apklausą, nustatyti, kuris mediacijos stilius yra geriausiai pritaikomas ar labiausiai gali būti pritaikomas verslo ginčų mediacijoje.*

**Darbo naujumas.** Nepaisant to, kad pasaulyje apie alternatyvių ginčų sprendimo būdus ir jų teikiamą naudą diskutuojama jau seniai ir ši tema nėra nauja mokslinių tyrinėjimų sritis užsienio valstybėse, Lietuvoje vis dar trūksta teisinės literatūros mediacijos verslo ginčiuose bei mediacijos stilių temomis. Tačiau yra nemažai darbų įvairių mediacijos aspektų temomis. Mediacijos sampratą išsamiai nagrinėjo N. Kaminskienė<sup>9</sup>. Jos darbe yra daug naudingos informacijos apie mediacijos ištakas, raidą, teisinį reglamentavimą, būklę Lietuvoje. Mediacijos stilius savo straipsniuose analizuoja J. Sondaitė<sup>10</sup>, T. Milašius<sup>11</sup>, kurie atliko su mediacijos stiliais susijusios mokslinės literatūros analizę. Alternatyvių ginčų sprendimų sampratą ir raidą taip pat nagrinėja I.

---

<sup>9</sup> Natalija Kaminskienė, *Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas* (Vilnius: Registrų centras, 2011).

<sup>10</sup> Jolanta Sondaitė, „Mediacijos stilių lyginamoji analizė“. *Socialinis darbas : mokslo darbai*, Nr. 3, 2 (2004).

<sup>11</sup> Tadas Milašius, „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė*, Nr. 63 (2007).

Žalėnienė, A. Tvaronavičienė<sup>12</sup>. Paminėtini N. Kaminskienės<sup>13</sup>, R. Simaičio<sup>14</sup> straipsniai alternatyvaus ginčų sprendimo būdu tema. R. Taraškevičius<sup>15</sup> ir J. Jurkšaitytė<sup>16</sup> tyrė mediacijos taikymo Lietuvos teisės sistemoje galimybes. J. Sondaitė ir A. Čechavičienė<sup>17</sup>, tyrė teisėjų požiūrį į mediacijos procesą. Knygoje *Mediacija*, bendra autoriai: N. Kaminskienė, A. Tvaronavičienė, E. Lagys ir kt., nagrinėjo mediacijos sampratą ir ypatumus Lietuvoje, mediacijos stilius, verslo ginčų sprendimo mediacija, privalumus<sup>18</sup>.

Užsienio autoriai D. Spencer, M. Brogan<sup>19</sup>, M. Noone<sup>20</sup>, J. W. Cooley<sup>21</sup>, K. R. Feinberg<sup>22</sup>, savo darbuose nagrinėjo mediacijos sampratą, teoriją, raidą pasaulyje bei mediatoriaus vaidmenį procese. Autoriai L. L. Riskin<sup>23</sup>, J. A. Wall, T. C. Dunne ir S. C. Serafin<sup>24</sup>, S. Nauss Exton<sup>25</sup>, D. Gollan<sup>26</sup>, J. B. Stulberg<sup>27</sup>, R. A. Baruch, J. P. Folger<sup>28</sup>, P. McDermott, R.

---

<sup>12</sup> Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, „The main features and development trends of mediation in Lithuania: the opportunities for lawyers“, *Jurisprudencija*. Nr. 1, 119 (2010).

<sup>13</sup> Natalija Kaminskienė, „Civilinių ir komercinių ginčų alternatyvus sprendimas“, *Jurisprudencija*, Nr. 69, 61 (2005); Natalija Kaminskienė, „Kai kurie ADR taikymo praktikoje aspektai: ginčo sprendimas teisme ar alternatyviu būdu“, *Jurisprudencija*, Nr. 9, 87 (2006).

<sup>14</sup> Rimantas Simaitis, „Teisminis sutaikymas“, *Teisė*, Nr. 52 (2004).

<sup>15</sup> Rimantas Taraškevičius, „Could mediation as one of the most important ADR forms exist under today's law in Lithuania?“, *International Journal of Baltic Law*, Nr. 1 (2002).

<sup>16</sup> Jurkšaitytė J., „Ar Lietuvos įstatymai leidžia naudoti tarpininkavimą kaip alternatyvų ginčų sprendimo būdą?“, *Teisės apžvalga*, Nr. 5 (2001).

<sup>17</sup> Jolanta Sondaitė, Aušra Čechavičienė, „Teisėjų, dalyvavusių ir nedalyvavusių mediacijos apmokymo programose, požiūris į mediaciją“, *Socialinis darbas*, Nr. 7, 2 (2008).

<sup>18</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *Mediacija* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013), p. 5-22, 58-76, 205-221, 354-381.

<sup>19</sup> David Spencer, Michael Brogan, *Mediation Law and Practice* (New York: Cambridge University Press, 2006).

<sup>20</sup> Michael Noone, *Mediation* (London: Cavendish Publishing Limited, 1996).

<sup>21</sup> John W. Cooley, „The Mediator's Handbook – Advanced Practice Guide for Civil Litigation“ (National Institute for Trial Advocacy in the United States of America, 2006).

<sup>22</sup> Kenneth R. Feinberg, „Mediation - A Preferred Method of Dispute Resolution“ *Pepperdine Law Review* Vol. 16, Iss. 5. (1989). Prieiga internete:

<https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1780&context=plr>. Prisijungimo laikas 2018-01-04.

<sup>23</sup> Leonard L. Riskin, „Decisionmaking in Mediation: The New Old Grid and the New New Grid System“ *Notre Dame L. Rev.* 1, Vol. 79 (2003). Prieiga internete: <http://scholarship.law.nd.edu/ndlr/vol79/iss1/1> Prisijungimo laikas 2018-02-01; Leonard L. Riskin, „Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for Perplexed“, *University of Florida Law Faculty Publications*, 1 Harv. Negot. L. Rev. 7, (1996). Prieiga internete: <http://scholarship.law.ufl.edu/facultypub/668> Prisijungimo laikas 2018-02-01.

<sup>24</sup> James A. Wall, Timothy C. Dunne, „Mediation Research: A Current Review“, *Negotiation Journal*, Vol. 28. Iss. 2. (2012). Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com.skaitykla.mruni.eu/doi/10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x/pdf>

<sup>25</sup> Susan Nauss Exton, „The Effects that Mediator Styles Impose on Neutrality and Impartiality Requirements of Mediation“, *University of San Francisco Law Review*: Vol. 42, Iss. 3, Article 1 (2008). Prieiga internete: <https://repository.usfca.edu/usflawreview/vol42/iss3/1>. Prisijungimo laikas 2018-01-04.

<sup>26</sup> Dwight Gollan, „Variations in Mediation: How-and Why-Legal Mediators Change Styles in the Course of a Case“, *Journal of Dispute Resolution*, Vol. 2000, Iss. 1 (2000).

<sup>27</sup> Joseph P. Stulberg, „Facilitative versus evaluative mediator. Orientations: Piercing The “GRID” Lock“, *Florida State University Law Review*, Vol. 24, Iss: 4, 1997. Prieiga internete:

<https://ir.law.fsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1450&context=lr> Prisijungimo laikas 2018-01-04.

<sup>28</sup> Robert A. Baruch, Joseph P. Folger, *The Promise of Mediation – The Transformative Approach to Conflict* (San Francisco: Josse Bass A Wiley Imprint, 2004).

Obardd<sup>29</sup>, Z. Zumeta<sup>30</sup>, K. Foster<sup>31</sup>, savo darbuose nagrinėjo skirtingų mediacijos stilių sąvokas, jų naudojimą, būdinguosius bruožus ir ypatybes. M. Roberts<sup>32</sup> savo straipsnyje aprašo mediacijos savybes, dėl kurių šis procesas yra toks veiksmingas. M. Appel<sup>33</sup>, S.B. Goldberg, F.E.A. Sander, N.H. Rogers<sup>34</sup>, lygino mediacija ir kitus ginčų sprendimo būdus. M. Christiansen<sup>35</sup>, C. Mulder<sup>36</sup>, B. Goldsamt<sup>37</sup>, R. Hinchy<sup>38</sup>, aprašo mediacijos verslo ginčiuose ypatumus ir skirtingų mediacijos stilių taikymą juose.

Autorės nuomone, nuo mediacijos stiliaus pasirinkimo, priklauso viso proceso eiga, todėl darbe bus nagrinėjamas skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių taikymas verslo ginčiuose. Šie du stiliai mokslinėje literatūroje yra laikomi pagrindiniais ir plačiausiai taikomais. Pažymėtina, kad mediacijos stiliai yra gana plačiai ištirti užsienio mokslininkų, tačiau Lietuvoje jaučiamas gilesnės analizės mediacijos stilių tema trūkumas. Todėl būtina mediacijos stilių taikymą verslo ginčiuose ištirti plačiau ir rasti Lietuvos verslo ginčams labiausiai tinkantį mediacijos stilių. Pažymėtina, kad magistro baigiamasis darbas padės būsimiems mediacijos specialistams susipažinti su skirtingais mediacijos stiliais ir jų praktinio taikymo verslo ginčiuose ypatumais. Gilesnės analizės trūkumas apie mediacijos stilius ir praktinį pritaikymą verslo ginčų mediacijoje, būtent ir paskatino darbo autorę pasirinkti šią temą.

**Darbo ginamasis teiginys** - Lietuvos verslo ginčų mediacijai yra priimtinausias vertinamasis mediacijos stilius.

**Tyrimo metodai.** Tyrimo eigoje naudojami tokie teoriniai tyrimo metodai kaip mokslinės literatūros analizė, lyginamasis metodas, istorinis lyginamasis metodas, genetinis metodas,

---

<sup>29</sup> E. Patric McDermott, Ruth Obardd, „What’s going on” in mediation: an empirical analysis of the influence of a mediator’s style on party satisfaction and monetary benefit“, *Harvard Negotiation Law Review* 9 Harv. Negot. L. Rev. 75 (2004). Prieiga internete: [https://docentes.fd.unl.pt/docentes\\_docs/ma/JPF\\_MA\\_30178.pdf](https://docentes.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/JPF_MA_30178.pdf). Prisijungimo laikas 2018-01-04.

<sup>30</sup> Zena Zumeta, „Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation“, *Mediate.com*, (2000). Prieiga internete: [www.mediate.com/articles/zumeta.cfm](http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm). Prisijungimo laikas 2018-01-04.

<sup>31</sup> Katina Foster, „A Study in Mediation Styles: A Comparative Analysis of Evaluative and Transformative Styles“, *mediate.com*, 2003. Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/fosterk1.cfm>

<sup>32</sup> Michael Roberts, „Why mediation works?“, *Mediate.com*, (2000). Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/roberts.cfm> Prisijungimo laikas 2018-01-06.

<sup>33</sup> Mark Appel, *supra* note 6.

<sup>34</sup> Stephen B. Goldberg ir kt., *Dispute Resolution: Negotiations, Mediation and Other Processes* (London: Little, Brown and Company, 1992).

<sup>35</sup> Mike Christiansen, „Five Compelling Reasons to Build a Presuit Mediation Clause into Your Business Contracts“, *Florida Bar Journal*, Vol. 84, No. 1. (2010). Prieiga internete: <https://www4.floridabar.org/DIVCOM/JN/JNJournal01.nsf/Author/EE1FA8A84A2B29AE8525769B0068D522> Prisijungimo laikas: 2018-01-06.

<sup>36</sup> Claire Mulder, „Commercial Mediation: The United States and EuropeThe view through practitioners’ eyes“, *Dispute resolution magazine*, (2017). Prieiga internete: [https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publications/dispute\\_resolution\\_magazine/fall2017/3\\_commercial\\_mEDIATION\\_the\\_united\\_states\\_and\\_europe.authcheckdam.pdf](https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publications/dispute_resolution_magazine/fall2017/3_commercial_mEDIATION_the_united_states_and_europe.authcheckdam.pdf). Prisijungimo laikas: 2018-01-06.

<sup>37</sup> Bonie Blume Goldsamt, „Business, Commercial and General Civil Mediation“. *Mediate.com*, Prieiga internete: <https://www.mediate.com/goldsamt/pg13.cfm>. Prisijungimo laikas: 2018-01-06.

<sup>38</sup> Russell Hinchy, „Commercial mediators: do they have style?“, *ADR Bulletin*: Vol. 2: No. 6, Article 1. (1999). Prieiga internete: <http://epublications.bond.edu.au/adr/vol2/iss6/1> Prisijungimo laikas: 2018-01-06.

apibendrinimo ir kt. Mokslinės literatūros analizės dėka, bus susipažįstama su jau atliktais įvairių autorių tyrimais mediacijos tema, todėl bus įmanoma pasiekti geresnių tyrimo rezultatų savo darbe. Lyginamojo metodo pagalba galima nustatyti Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių mediacijos taikymą, turinį, išaiškinant jų stipriąsias ir silpnąsias puses lyginant su užsienio valstybėse egzistuojančiu teisiniu reglamentavimu, apibendrinti rezultatus, kaip mediacijos taikymas verslo ir kituose ginčiuose reglamentuojamas kitose teisinėse sistemose ir Lietuvoje. Istorinis lyginamasis metodas naudojamas siekiant išnagrinėti mediacijos kaip alternatyvaus ginčų sprendimo būdo sampratą ir jos vystymąsi istorinėje perspektyvoje. Autorė taip pat pasitelkia dokumentų analizės empirinį tyrimo metodą, kadangi pagrindinis šaltinis, iš kurio galima spręsti apie mediacijos kaip alternatyvaus ginčų taikymo galimybes, yra teisės aktai. Taip bus naudojamas kokybinis tyrimas siekiant išsiaiškinti, kuris mediacijos stilius yra labiausiai tinkamas ir priimtinas, vykdant verslo ginčų mediaciją Lietuvoje. Tyrimo metu bus apklausiami verslininkai, siekiant sužinoti, kokio stiliaus mediacija jiems būtų priimtinausia. Taip pat bus apklausiami mediaciją praktikuojantys advokatai, siekiant išsiaiškinti, kokio stiliaus mediacija, jų nuomone labiausiai tinkama Lietuvos verslininkui. Verslo ginčų mediatorių apklausos tikslas - išsiaiškinti, kokį mediacijos stilių jie dažniausiai taiko savo praktikoje ir koks mediacijos stilius ant jų yra priimtinausias Lietuvos verslininkams. Surinkta informacija padės pasiekti šio tyrimo tikslą - rasti tinkamiausią mediacijos stilių, labiausiai tinkantį ir geriausiai pritaikomą šiuolaikiniuose Lietuvos verslo santykiuose.

**Darbo struktūra.** Pirmajame darbo skyriuje nagrinėja mediacijos kaip alternatyvaus civilinių ginčų sprendimo būdo sampratą ir jos taikymas verslo ginčiuose, analizuojama mediacijos sąvoka, tikslai, santykis su civiliniu procesu bei mediacijai tinkamiausių verslo ginčų rūšys. Antrajame darbo skyriuje nagrinėjami mediacijos stiliai, jų sampratą, bei išskiriamas mediatoriaus vaidmuo taikant skatinamąjį ir vertinamąjį mediacijos stilius. Trečiajame darbo skyriuje – praktinėje dalyje atliekant verslininkų, advokatų ir mediatorių apklausą, bus bandoma rasti tinkamiausią mediacijos stilių, geriausiai ir efektyviausiai panaudojamą verslo ginčiuose. Darbo baigiamojoje dalyje apibendrinami tyrimo metu pasiekti rezultatai ir pateikiami pasiūlymai, kaip būtų galima išspręsti mediacijos verslo ginčiuose neefektyvumo problemą.



# 1. MEDIACIJOS SAMPRATA IR JOS TAIKYMAS VERSLO GINČUOSE

## 1.1. Mediacijos samprata ir pagrindinis tikslas

Deja, nėra ir tikriausiai niekada neegzistavo tokia visuomenė, kuri išvengtų konfliktų tarp asmenų dėl įstatymų saugomų teisių ar interesų pažeidimų<sup>39</sup>. Įvairūs ginčai yra natūrali ir, galima sakyti, neatsiejama visuomeninių santykių dalis<sup>40</sup>. Todėl natūralu, kad jau nuo seno ieškoma būdų, kaip spręsti tarp visuomenės narių kylančius konfliktus, kurie sutrikdo teisių ir pareigų pusiausvyrą, socialinę harmoniją ir taiką visuomenėje<sup>41</sup>. Vienas iš būdų taikiai išspręsti ginčą, nepatiriant vien neigiamų ginčo pasekmių, išsaugoti tarpusavio santykius bei palaikant socialinę harmoniją visuomenėje, yra mediacija.

Mediacija, tai vienas iš alternatyvių ginčų sprendimo būdų, kurios taikymo tradicijos mena senųjų civilizacijų laikus. Mediacija nuo seno buvo taikoma senųjų išminčių, garbingų to meto asmenų kaip tarpusavio nesutarimų sprendimo būdas. Taigi istoriškai alternatyvaus ginčų sprendimo metodai, buvo suformuoti ir buvo pradėti taikyti anksčiau nei teisminiai metodai<sup>42</sup>, todėl galima teigti, kad mediacija egzistuoja taip pat seniai kaip ir pats konfliktas<sup>43</sup>. Skirtingose kultūrose buvo naudojami įvairūs ginčų sprendimo metodai, bet ketinimas perduoti ginčo sprendimą garbingiems visuomenės nariams, buvo dominuojantis<sup>44</sup>. Svarbu pažymėti, kad mediacijos šaknys siekia beveik visas kultūras, įskaitant judaizmą, krikščionybę, islamą, induizmą ir budizmą<sup>45</sup>. Jau pirminėse visuomenėse, spręsti kilusiems nesutarimams/ginčams buvo taikomas arbitražas, tarpininkavimas ir derybos<sup>46</sup>. Iš tiesų, dėl ypatingai glaudaus mediacijos ir derybų ryšio, tikrasis mediacijos taikymo mastas praeityje ir šiandien buvo ir yra daug platesnis nei nurodoma istoriniuose šaltiniuose bei mokslinėje literatūroje. Faktas yra tas, kad mediatoriai egzistuoja ir veikia pasaulyje net ir tada, kai jie nėra taip įvardijami ir jų vaidmuo aiškiai nėra parodomas<sup>47</sup>. Kai

<sup>39</sup> Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, *supra* note 12, p. 228.

<sup>40</sup> Tadas Milašius, *supra* note 11, p. 43.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, *op. cit.*, p. 229

<sup>43</sup> Cisana A. Shamlkashvili, „Mediacija kaip metod vnesudebnogo razreshenija sporov [Mediation as a Method of Alternative Dispute Resolution]“, *Moskva: Mezhhregionalnyj centr upravlencheskogo i političevskogo konsultirovanija*, (2006), p. 14. Mintis tekste: Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, „The main features and development trends of mediation in Lithuania: the opportunities for lawyers“, *Jurisprudencija*. Nr. 1,119 (2010), p. 229

<sup>44</sup> Elena I. Nosyreva, *Alternativnoe razreshenie sporov v SSHA [Alternative Dispute Resolution in USA]*. (Moskva: Gorodec, 2005) s. 20. Mintis tekste: Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, „The main features and development trends of mediation in Lithuania: the opportunities for lawyers“, *Jurisprudencija*. Nr. 1,119 (2010), p. 229

<sup>45</sup> Tadas Milašius, *op. cit.*, p. 45.

<sup>46</sup> Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, *op. cit.*, p. 229

<sup>47</sup> Simon Roberts, Michael Palmer, *Dispute Processes: ADR and the Primary Forms of Decision-Making* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), p. 153. Mintis tekste: Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, „The main features and development trends of mediation in Lithuania: the opportunities for lawyers“, *Jurisprudencija*. Nr. 1,119 (2010).

kurios kultūros mediatorių (tarpininką) laikė šventu asmeniu, vertu ypatingos pagarbos. Išskirtinis, gerai žinomas ir plačiausiai cituojamas taikomų alternatyvių ginčų sprendimo metodų pavyzdys yra karaliaus Saliarono legenda arba, ypač, dažnas tarpininkavimo praktikavimas senovės Kinijoje<sup>48</sup>. Senovės Kinijoje daugiau nei prieš du tūkstančius metų mediacija buvo pagrindinis ginčų sprendimo būdas. Konfucijus suprato, jog moralinis įtikinimas bei susitarimas yra daug efektyvesnis būdas išspręsti ginčus nei tarkim suvereno prievarta.<sup>49</sup> Sprendžiant ginčus buvo stengiamasi nesupriešinti šalių, išlaikyti jų gerus santykius, o ne nustatyti kaltus. Istorija padarė įtaką ir šiuolaikinei Kinijai, šiandien čia iš kiekvienos bendruomenės narių sudaromi Kinijos liaudies mediacijos komitetai, kurie išsprendžia daugiau kaip 80 procentų visų šalyje kylančių civilinių ginčų.<sup>50</sup> Taigi mediacija, kaip ir kiti alternatyvūs ginčų sprendimo būdai pasaulyje buvo ir yra plačiai naudojami, o jų efektyvumu sprendžiant ginčus nėra abejojama.

Tarpininko asmenybė per šimtmečius keitėsi ir šiandien jis iš gerbiamo giminaičio ar kaimyno virto specialistu, autoritetingu profesionalu. Toks mediatoriaus evoliucionavimas, be abejo, lėmė vis didesnius reikalavimus jam, tačiau tam tikros savybės, tokios kaip pasitikėjimas, nešališkumas, sąžiningumas, išliko tokios pat svarbios<sup>51</sup>.

Kaip teigia, S.B. Goldberg, gerbiamų visuomenės narių vykdoma mediacija buvo pagrindinė konfliktų sprendimo priemone nedidelėse bendruomenėse visame pasaulyje ir tapo įprasta JAV darniose emigrantų ar religinėse grupėse nuo pat Naujosios Anglijos kolonijos įkūrimo<sup>22</sup>. Pasak mokslininkų, šiuolaikinė alternatyvaus ginčų sprendimo koncepcija buvo sukurta tik XX a.<sup>52</sup>, o jos lopšiu mokslininkai laiko Jungtines Amerikos Valstijas, kur 1913 metais buvo įkurtas Darbo departamentas, šio departamento sekretoriui priskiriant ir mediatoriaus (ginčiuose tarp darbuotojų ir darbdavių atstovų) funkcijas.<sup>53</sup> Tais pačiais metais Ohajo valstijos Klivlendo apylinkės teisme buvo įdiegta ir pirmoji mediacijos schema smulkiems ginčams spręsti<sup>54</sup>. Ginčai, kuriuose svarbus santykių išsaugojimas ir ateities bendradarbiavimas, mediacija teikia didžiausią naudą; priešingai nei tarkim pavieniai, atskiri ginčai, kur svarbiausia išsiaiškinti faktines aplinkybes, kad būtų nustatytas „laimėtojas“ ir „pralaimėtojas“, kurie galbūt ateityje neturės jokių

---

p. 229

<sup>48</sup> Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, *supra* note 12, p. 227–242

<sup>49</sup> Jerome Alan Cohen, *Chinese Mediation on the Eve of Modernization*, 54 Cal. L. Rev. (1966), p. 1201-1226, mintis tekste: Jay Folberg, Alison Taylor, *MEDIATION A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation* (San Francisco: Jossey - Bass Inc. 1984), p. 1.

<sup>50</sup> Kimberlee K. Kovach, *Mediation: Principles and Practice* (Minnesota: West Publishing Co., 1994), p. 18-20. Mintis tekste: Tadas Milašius, „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė* (2007, Nr. 63), p. 45.

<sup>51</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 58.

<sup>52</sup> Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, *op. cit.*, p. 227–242.

<sup>53</sup> Kimberlee K. Kovach, *Mediation: Principles and Practice* (Minnesota: West Publishing Co., 1994), p. 18-20. Mintis tekste: Tadas Milašius, „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė* (2007, Nr. 63), p. 45.

<sup>54</sup> Laurence Boulle, Miryana Nesic, *Mediation: Principles Process Practice* (London: Butterworths, 2001.) p. 225. Mintis tekste: Tadas Milašius, „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė* (2007, Nr. 63), p. 45.

tarpusavio santykių<sup>55</sup>. Taigi vienas iš mediacijos pagrindinių privalumų yra galimybė išsaugoti gerus šalių tarpusavio santykius, kurių išsaugojimas turi didelę reikšmę tokiose srityse, kaip šeimos ginčai, darbo ginčai, vidiniai įmonių nesutarimai, akcininkų ginčai ir daugelyje kitų. Atsižvelgiant į tai, bei siekiant palengvinti apkrautų teismų krūvį JAV, praėjusio šimtmečio viduryje buvo pradėta vykdyti įvairius eksperimentus. Išanalizavus jų rezultatus buvo nustatyta, kad daugiau nei pusė ginčų, nagrinėtų mediacijos būdu, buvo išspręsti. Kai kuriose ginčų kategorijose sėkmingai buvo išspręsta net 85 procentai ginčų. Rezultatai viršijo projektų iniciatorių lūkesčius ir paskatino dar daugiau dėmesio skirti šio alternatyvaus ginčų sprendimo būdo tyrinėjimui ir pritaikomumui. Po sėkmingų bandymų taikyti mediaciją, JAV įstatymų leidėjai priėmė daugiau nei 2500 įstatymų, kurie 2001 m. buvo sujungti federaliniu įstatymu žinomu Vieningo mediacijos akto pavadinimu<sup>56</sup>. Mediacija, kurios įsitvirtinimą visuomenėje lėmė tai, kad ji puikiai veikė praktikoje, tapo puikia priemone įveikti tuo metu buvusioms ginčų sprendimo sistemos ydoms. Kitaip nei ilgi, brangūs, šalis supriešinantys ir laimėjimo-pralaimėjimo principu apibūdinami teismo ir arbitražo procesai, mediacija pasiūlė trumpesnę, pigesnę, paprastesnę ir veiksmingesnę ginčų sprendimą, skatinantį šalis atsižvelgti į platesnius jų interesus bei priimti abiem šalims naudingą (angl. *win-win*) susitarimą, kuriam vykdyti nereikėtų taikyti valstybės prievartos<sup>57</sup>.

Iš įvairių kitų alternatyvių ginčų sprendimo metodų mediacija išsiskiria savo naudingumu proceso dalyviams. Mediacijos savybės, įskaitant neformalumą, lankstumą ir visiškai savanorišką ir neprivalomą pobūdį, padaro šį procesą vertingesnį ne tik už įprastinį teisminį procesą, bet dažnai ir prieš kitus alternatyvius ginčų sprendimo būdus<sup>58</sup>. Taigi mediacija yra paprastesnė procedūra, kurios pagrindinis tikslas yra rasti abi šalis tenkinantį ginčo sprendimą. Sprendžiant ginčą šiuo būdu, yra sutaupomi tiek laiko tiek ir ekonominiai ištekliai, be to mediacijoje akcentuojamas konfidencialumas, leidžia šalims išvengti viešumo, kurio daugeliu atvejų šalys siekia vengti. Šie pranašumai manytina ir lėmė šio ginčų sprendimo būdo įsitvirtinimą šiuolaikiniame pasaulyje.

Tačiau mediacijai įsitvirtinant tiek privačiame, tiek viešame sektoriuose, neišvengta ir mediacijos oponentų kritikos. Mediacijos šalininkai buvo kaltinami „privatizuojant teisingumą“<sup>59</sup>. Mediacijos kritikų teigimu, privataus proceso pobūdis bei formalumų nebuvimas, negali užtikrinti

---

<sup>55</sup> Lon L. Fuller, *Mediation – its Forms and Functions* (44 S. Cal. L. Rev., 1971), p. 305-339. Mintis tekste: Jay Folberg, Alison Taylor, *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation* (San Francisco: Jossey - Bass Inc., 1984), p. 4.

<sup>56</sup> Stephen B. Goldberg ir kt., *supra* note 34, p. 150.

<sup>57</sup> Andrew J. Pirie, „Alternative Dispute Resolution. Skills, Science and the Law“ (Quebec: Irwin Law, 2000), p. 148. Mintis tekste: Tadas Milašius, „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė*, Nr. 63 (2007), p. 47.

<sup>58</sup> Kenneth R. Feinberg, *supra* note 22, p. s5.

<sup>59</sup> Kimberlee K. Kovach, *Mediation: Principles and Practice* (Minnesota: West Publishing Co., 1994), p. 18-20. Mintis tekste: Tadas Milašius, „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė*, Nr. 63 (2007), p. 45.

silpnesnės šalies apsaugos, todėl mediacija gali tapti stipresniųjų ginklu prieš silpnuosius<sup>60</sup>.

Nepaisant to, kad mediacija buvo kritikuojama, Menkel-Meadow žodžiais tariant, mediacija iš drąsios iniciatyvos peraugo į pripažįstamą ir plačiai praktikuojamą ginčų sprendimo būdą. Pastaruoju metu visame pasaulyje ėmė plisti teisminės medicijos schemos, kai kuriose Jungtinių Amerikos Valstijų ir Kanados provincijose jau dabar daugeliu atvejų civiliniame procese mediacija yra privaloma. Valstybės ir jų institucijos, siekdamos išspręsti teismų darbo krūvio problemas, vis aktyviau organizuoja informacines mediciją skatinančias kampanijas, o Anglijoje teismai jau dabar nagrinėjant bylinėjimosi išlaidų paskirstymo klausimą, privalo atsižvelgti į šalių pastangas spręsti ginčą medicija ir kitais alternatyviais ginčų sprendimo būdais. Visame pasaulyje yra steigiami daugybė medicijos paslaugas teikiančių institucijų ir centrų, vis daugiau teisininkų baigia įvairias mediatorių rengimo programas, universitetai diegia alternatyvius ginčų sprendimo būdus, įskaitant ir mediciją nagrinėjančias disciplinas. Visi šie reiškiniai leidžia manyti, kad medicija ir toliau plis ne tik tose teisės srityse, kur ji jau išsikovojo neginčijamą pripažinimą, bet atras savo pripažinimą ir naujose srityse, kuriose dabar pasitaiko vos kelios medicijos apraiškos<sup>61</sup>

Teisinėse sistemose, kuriose teisminei bylos nagrinėjimui alternatyvūs ginčų sprendimo būdai nėra populiarūs, teismams tenka didžiulė ginčų sprendimo našta, o tai lemia ilgai užsitęsiančius teismo procesus, dideles bylinėjimosi išlaidas ir visuomenės nepasitenkinimą teisingumo vykdymo sistema. Todėl alternatyvūs ginčų sprendimas yra viena iš priemonių kylančioms problemoms spręsti<sup>62</sup>. Kaip teigiama Lietuvos Respublikos Konstitucijos komentare, civilizuota visuomenė turi suderinti skirtingus interesus, padėti pasiekti protingą kompromisą netgi tais atvejais, kai žmonės savo poelgiais, veiksmais siekia prieštaringų tikslų. Kartu svarbu pašalinti arba bent jau minimizuoti destruktivius, valstybę ir visuomenę ardančius veiksniai, kuriais vieni siekia įgyvendinti savo teises ir laisves, nesiskaitydami su kitų asmenų teisėmis ir laisvėmis<sup>63</sup>. O teisių ir pareigų pusiausvyra yra pasiekama tik darnioje visuomenėje, kurioje ieškoma efektyviausių būdų socialinei taikai pasiekti ir išlaikyti. Šiuo metu Lietuvoje yra įprasta, civilinių ginčų sprendimui tarp asmenų spręsti, taikant teisminį procesą. Tačiau yra susiduriama su problema, kai visuomenėje, yra daugiau ginčų nei teismų sistema gali kokybiškai išspręsti, todėl yra būtina ieškoti alternatyvos teisminei procesui. Neteisminiai būdai sprendžiant ginčus, populiarūs jau nuo senų laikų, šiandien vėl randa savo vietą mūsų teisinėje sistemoje ir tampa vis populiariesni.<sup>64</sup> Taigi yra įmanoma sukurti draugišką socialinę ir teisinę aplinką, leidžiančią greitai

<sup>60</sup> Tadas Milašius, *Supra* note 11, p. 47.

<sup>61</sup> Andrew J. Pirie, „Alternative Dispute Resolution. Skills, Science and the Law“ (Quebec: Irwin Law, 2000), p. 150. Mintis tekste: Tadas Milašius, „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė*, Nr. 63 (2007), p. 47.

<sup>62</sup> Feliksas Petrauskas, „Alternatyvaus ginčų nagrinėjimo raida, teisinė padėtis ir reglamentavimas“, *Jurisprudencija* 18(2) (2011), p. 631.

<sup>63</sup> Karolis Jovaišas, *Lietuvos Respublikos Konstitucijos komentaras* (Vilnius: Teisės institutas, K. Jovaišo person. ĩm, 2000), p. 214.

<sup>64</sup> Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, *supra* note 12, p. 227–242

ir taikiai išspręsti tokius konfliktus bei pasiekti savanorišką, derybomis pagrįstą sprendimą. Pagal socialinės taikos atkūrimo požiūrį šis alternatyvių ginčų sprendimo būdas yra pats veiksmingiausias, nes trečiam asmeniui neleidžiama priimti privalomo sprendimo<sup>65</sup>.

Jay Folberg bei Alison Taylor taip pat išskiria šiuos Mediacijos proceso tikslus:

- sukurti ginčo sprendimo planą, kuris turės būti įgyvendintas ateityje ir kurį šalys galės įvykdyti;
- paruošti šalis priimti jų bendro sprendimo pasekmes bei surasti būdą priimti konsensu paremtą sprendimą;
- sumažinti šalių nerimą bei kitus neigiamus padarinius dėl iškilusio ginčo<sup>66</sup>.

Taigi mediacijos procesas ir jo tikslas yra labiau nukreiptas į dabartį ir ateitį o ne į praeitį, t.y. jis yra nukreiptas į santykių išsaugojimą ateityje o ne susitelkimą į praeitį, kas įprastai yra daroma teisme<sup>67</sup>. Mediacija padeda mažinti kliūtis bendradarbiavimui tarp šalių, padidinti galimų alternatyvų nagrinėjimą, atkreipti dėmesį į šalių poreikius, pateikti ateityje galinčių kilti konfliktų sprendimo modelį<sup>68</sup>. Mediacijos procese nėra laimėjimo – pralaimėjimo (*win-lose*) koncepcijos, šis procesas nėra formuojamas kaip priešiškas rungtimosi procesas, todėl šalys jame dažniausiai nelaiko vienas kito varžovais ar priešais, o labiau partneriais ar kolegomis, kurie siekia to paties tikslo - taikiai išspręsti ginčą ir išsaugoti gerus tarpusavio santykius<sup>69</sup>

Apibendrinant, tai, kas buvo išdėstyta, galima teigti, kad mediacija yra apibūdinama, kaip alternatyvus teismui, savanoriškas procesas, kuris yra kontroliuojamas ginčo šalių. Šiame procese ginčo šalys visus sprendimus priima laisva valia. Mediatorius neturi valdingų įgalinimų versti šalis priimti sprendimą<sup>70</sup>. Taigi standartiniame mediacijos apibrėžime mediacija apibūdinama kaip procesas, kuriame trečioji šalis (tarpininkas) neturi įgaliojimų priimti sprendimą, todėl dažnai trečiosios šalys pavyzdžiui vadovai ir teisėjai, turintys įgaliojimus priimti privalomus sprendimus, bent laikinai nekreipia dėmesio į savo galią priimti privalomus sprendimus ir bando tarpininkauti atlikdamos mediatoriaus funkciją.<sup>71</sup> Pabrėžtina, kad mediacija yra konfidencialus procesas, kurio metu ginčo šalys, siekiančios susitarti, padedamos nešališko ir neutralaus tarpininko (mediatoriaus), sistemingai atskiria ginčo objektą, aptaria galimus pasirinkimus ir alternatyvas bei mediatoriaus padedamos, siekia išspręsti ginčą ir pasiekti susitarimą, tenkinantį abiejų šalių poreikius. Pagrindinis mediacijos tikslas yra padėti šalims taikiai išspręsti nesutarimą ir surasti

<sup>65</sup> Inga Žalėnienė, Agnė Tvaronavičienė, *supra* note 12, p. 227–242.

<sup>66</sup> Jay Folberg, Alison Taylor, *MEDIATION A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation* (San Francisco: Jossey - Bass Inc. 1984), p. 9.

<sup>67</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 12.

<sup>68</sup> Jay Folberg, Alison Taylor, *op. cit.*

<sup>69</sup> Tadas Milašius, *Supra* note 11, p. 57.

<sup>70</sup> Natalija Kaminskienė, *supra* note 9, p. 79.

<sup>71</sup> Stephen B. Goldberg ir kt., *How Mediation Works– Theory, Research, and Practice* (Emerald Group Publishing, 2017), p. xvi.

abiem pusėms priimtina ir jas tenkinanti ginčo sprendimą. Antriniu tikslu galima įvardinti tikslą, pasiekti, kad būtų išgryninti ginčo šalių klausimai, išaiškintos nesutarimų priežastys ir pasekmės<sup>72</sup>. Taigi šie aprašyti mediacijos bruožai ir proceso ypatumai išskiria šį procesą iš kitų ginčų sprendimo būdų, tokių kaip teisminis, nagrinėjimas, arbitražas ir kiti. Todėl aptarus mediacijos, kaip ginčų sprendimo būdo bruožus, yra tikslinga iširti jos ypatumus konkrečiose jos taikymo srityse, šiuo atveju - verslo ginčiuose.

## ***1.2. Prielaidos mediacijos taikymui verslo ginčiuose***

Šiandieninę įstatymo galią apibrėžia ne tik tai, kad jos teismai yra nepriklausomi ir skaidrūs, bet ir tai kokie jie yra lankstūs ir efektyvūs. Tai tapo realybe, nes įstatymas yra visur. Įstatymas ir atitinkamai teismai paliečia viską, ką darome. Tačiau šiandien Europoje, kaip ir daug kur kitur, teisėjai ir teismai nėra tokie lankstūs, kokie jie turėtų būti, norint išspręsti vis sudėtingesnius ekonominius ir komunikacinius poreikius, kuriuos kelia globalizacijos procesas<sup>73</sup>. Teismų priimti sprendimai užtikrina teisingumą, tačiau neretai palieka ar net pagilina nesutarimus tarp konfliktuojančių asmenų. Tokia nesantaika sukuria socialinę įtampą visuomenėje, kenkia jos gerovei ir tolesniam vystymuisi, siekiant plėtoti dalykinius santykius, paremtus abipusiu šalių bendradarbiavimu<sup>74</sup>. Kadangi visų socialinių vystymosi sričių pagrindas yra efektyvumas ir reikiamo rezultato pasiekimas, todėl neišvengiamai pradedama ieškoti naujų, efektyvių būdų konfliktams spręsti.

Teisinėse sistemose, kuriose ginčo kultūra vis dar ypač susijusi su teisiniu procesu, slypi pavojus, kad teismo sprendimas prasilenks su socialine realybe ir konflikto kompleksškumu. Šaliai turėtų būti svarbiausia kiek įmanoma greičiau išsiaiškinti konflikto esmę. Tuo tarpu valstybiniai teismai dėl per ilgai trunkančių teisminių procesų ir valstybės suteikiamos galimybės pasinaudoti instancine sistema (skųsti teismo sprendimą apeliacine ar kasacine tvarka) to garantuoti negali<sup>75</sup>. Be to, net ir konfliktuojančioms šalims vis dėlto yra svarbu išspręsti konfliktą bendrauti ar bent jau palaikyti draugiškus santykius – kaimynams dėl šalia esančios gyvenamosios erdvės, buvusiems sutuoktiniams dėl vaikų, verslo partneriams dėl būsimų verslo projektų, pažįstamiems - dėl žmogiškųjų santykių. Pažymėtina, kad teismo procesas dažniausiai

---

<sup>72</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 13.

<sup>73</sup> Giuseppe De Palo, Ashley Feasley, Flavia Orecchini, „Quantifying the cost of not using mediation-a data analysis“, *European Parliament*, Brussels, (2011). Prieiga internete: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201105/20110518ATT19592/20110518ATT19592EN.pdf>. Prisijungimo laikas 2018-03-13.

<sup>74</sup> Lina Aleknaitė-Van der Molen ir kt., *Verslas ir alternatyvūs ginčų sprendimo būdai* (Vilnius: Kazimiero Simonavičiaus universitetas, 2015), p. 162-163.

<sup>75</sup> Feliksas Petrauskas, *supra* note 62, p. 632.

nutraukia tiesioginį ryšį tarp šalių – vienos pusės advokatai bendrauja su kitos pusės advokatais ir tik taip informacija pasiekia ginčo šalis<sup>76</sup>.

Tarp verslininkų neretai gali kilti tikras karas, kuris dažnai trunka ne vienerius metus, nukreipia milžiniškas jėgas ir priemones įprastomis verslo sąlygomis, sunaikinti verslo ir žmogaus santykius, kenkia verslo reputacijai, veda link konfidencialios informacijos nutekėjimo, pelno praradimo ir verslo destabilizacijos. Dažnai nuo tokio karo, kenčia žmonės, kurie tiesiogiai jame nedalyvauja (darbuotojai, verslo partneriai, klientai). Be to, įmonių vidiniai ir išoriniai karai atstumia potencialius investuotojus. Tačiau toks destruktivus konflikto vystymas nėra neišvengiamas, jį galima valdyti. Žinant apie turtingą įvairių ginčų sprendimo būdų įvairovę, lankstumą ir taikymo galimybes, galima ne tik išspręsti problemą, patenkinant visų ginčo šalių interesus, bet ir užkirsti kelią konfliktui<sup>77</sup>. Kadangi žmonių tarpusavio santykius reguliuoja ir tam tikras ribas nustato teisės normos, jose taip pat turi būti įtvirtinti galimi ginčų sprendimo būdai – šiuo atveju, alternatyva imperatyviomis teisės normomis saistomam teisminiam procesui.

Europos Vadovų taryba 1999 m. spalio mėn. Tempėje vykusiame susitikime paragino valstybes nars sukurti alternatyvias neteismines procedūras, Europos Komisija 2002 m. išleido žaliają knygą<sup>78</sup>, kurioje apibrėžė alternatyvių ginčų sprendimo civiliniuose ir komerciniuose ginčiuose taikymo gaires. Gairėse buvo įvardintos trys pagrindinės priežastys, dėl kurių yra padidėjęs susidomėjimas mediacija:

- Didėjo susidomėjimas alternatyviais ginčų sprendimo būdais, tai sudarė palankesnes sąlygas siekti teisingumo kasdieniame gyvenime;
- Alternatyvūs ginčų sprendimo būdai sulaukė daug dėmesio iš valstybių narių. Daugelis iš jų išleido teisės aktus, reglamentuojančius alternatyvių ginčų sprendimo būdų taikymą;
- Alternatyvūs ginčų sprendimo būdai yra laikytini politine pirmenybe, skelbiama Europos Sąjungos institucijų<sup>79</sup>.

Šios gairės ir pateikti klausimai, susiję su alternatyvių ginčų sprendimo būdų integravimu į kiekvienos valstybės narės teisinę sistemą, sukėlė itin didelio masto diskusijas tarp Europos Sąjungos valstybių narių įvairių sričių atstovų<sup>80</sup>. Taigi, alternatyvių teismui ginčų sprendimo būdų paieška ir taikymas, dėl jo efektyvumo ir naudos socialinės taikos palaikymui Europos Sąjungos

<sup>76</sup> Feliksas Petrauskas, *supra* note 62, p. 632.

<sup>77</sup> Дмитрий Леонидович Давыденко, „Медиация как примирительная процедура в коммерческих спорах: сущность, принципы, применимость“, *Хозяйство и право* – М., No 5. – С. 105 – 111; No 6. – С. 70 – 80, (2005). Prieiga internete: <http://bgarf.ru/science/baltic-center-of-mediation-and-conflictology/publikacii/18.pdf> Prisijungimo laikas 2018-02-12.

<sup>78</sup> „Mediation in civil and commercial matters MEMO/08/263“. *Brussels*, (2008). Prieiga internete: [europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-08-263\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-08-263_en.pdf). Prisijungimo laikas: 2018-03-20.

<sup>79</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 358-359.

<sup>80</sup> *Ibid.*, p. 359.

valstybių narių teisinėse sistemose yra vienas iš šiandieninių politinių prioritetų. Europos Tarybos ministrų tvirtinamos rekomendacijos dėl teismų krūvio mažinimo, parodo Europos Sąjungos skatinimą taikyti alternatyvius ginčų sprendimo būdus<sup>81</sup>. Europos Komisijos nuomone, nė viena tradicinė teisinė sistema nemoka efektyviai išspręsti visų visuomenėje kylančių konfliktų išimtinai teisiniu būdu<sup>82</sup>, todėl Europos Sąjunga, skiria ypatingą dėmesį alternatyviems ginčų sprendimo būdams skatinti. 2008 m. gegužės 21 d. Europos Parlamento ir Tarybos priimta direktyva 2008/52/EB dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų<sup>83</sup>, kurioje yra skatinama naudotis mediacija bei siekiama didinti ginčų sprendžiamų alternatyviais sprendimo būdais skaičių. Šios direktyvos tikslas yra išsaugoti ir plėtoti laisvės, saugumo bei teisingumo erdvę, kurioje būtų užtikrintas laisvas asmenų judėjimas. Direktyvos nuostatose, mediacija įvardinama, kaip ekonomiškai efektyvus ir greitas neteisminis ginčų sprendimo būdas civilinėse ir komercinėse bylose, naudojant šalių poreikiams pritaikytus procesus. Nurodoma, kad mediacijos būdu pasiektų susitarimų paprastai labiau laikomasi savanoriškai ir jie labiau padeda išsaugoti draugiškus bei tvarius šalių santykius. Direktyva taip pat skelbia, kad jos nuostatos neturėtų riboti galimybių nacionalinės teisės aktuose numatyti privalomo mediacijos naudojimo ar taikyti paskatas arba sankcijas, jei tokie teisės aktai neužkerta kelio šalims pasinaudoti savo teise kreiptis į teismus<sup>84</sup>. Po šios direktyvos įsigaliojimo, daugelis Europos Sąjungos valstybių narių priėmė arba patobulino atitinkamus teisės aktus, reglamentuojančius mediacijos taikymą verslo ir kituose ginčiuose<sup>85</sup>. Pažymėtina, kad Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija 2015 m. rugsėjo 17 d. patvirtino „Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtros koncepciją“, kurioje vadovaujantis Direktyvos nuostatomis, Lietuvos Respublikos civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymu, Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso 2 straipsnyje įtvirtintu teisinės taikos tarp ginčo šalių atkūrimu, siekė skatinti mediacijos paslaugų kokybės užtikrinimo mechanizmų įdiegimą, taikinimo tarpininkų (mediatorių) mokymą, informacijos apie taikinamąjį tarpininkavimą (mediaciją) sklaidą<sup>86</sup>. Taigi Direktyva ne tik paskatino naudotis alternatyviais ginčų sprendimo metodais, bet tuo pačiu paskatino valstybes nares perkelti jos nuostatas į savo nacionalinę teisę.

---

<sup>81</sup> „Dėl priemonių, palengvinančių galimybes naudotis teisingumo sistema“, Europos Tarybos Ministrų komiteto rekomendacija Nr. R(81)7 (1981); „Dėl priemonių, leidžiančių užkirsti kelią pernelyg dideliame darbo krūviui teismuose arba sumažinti jį“, Europos Tarybos Ministrų komiteto rekomendacija Nr. R(86)12, (1986).

<sup>82</sup> Natalija Kaminskienė, „Civilinių ir komercinių ginčų alternatyvus sprendimas“, *Jurisprudencija*, Nr. 69, 61 (2005), p.77.

<sup>83</sup> „Europos Parlamento ir Tarybos 2008 m. gegužės 21 d. direktyva 2008/52/EB. Dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų“. *Europos Sąjungos oficialus leidinys*, Nr. 136/3 (2008).

<sup>84</sup> „Europos Parlamento ir Tarybos 2008 m. gegužės 21 d. direktyva 2008/52/EB. Dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų“. *Europos Sąjungos oficialus leidinys*, Nr. 136/3 (2008).

<sup>85</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 360.

<sup>86</sup> „Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtros koncepcija“, *Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija, TAR*, Nr. 13939 (2015).



Nepaisant šios direktyvos sukkelto sujudimo, direktyva nepasiekė savo nusistatyto tikslo, nurodyto 1 straipsnyje, t.y. palengvinti prieigą prie alternatyvaus ginčų sprendimo ir skatinti draugišką ginčų sprendimą, skatinant tarpininkavimą ir užtikrinant subalansuotą tarpininkavimo ir teismo proceso santykį. Iš tiesų tik viena šalis - Italija, pranešė, kad mediacijų skaičius viršijo 200 000 per metus. Dar trys kitos viršysjo 10 000, o dauguma kitų Europos Sąjungos valstybių narių pranešė apie mažiau kaip 500 mediacijos sesijų per metus, tame tarpe ir Lietuva (Pav. Nr. 1)<sup>87</sup>. Taigi akivaizdu, kad priėmus ir pradėjus įgyvendinti direktyvos nuostatas Europos Sąjungos šalyse, tokio didelio mediacijų skaičiaus, kaip buvo tikėtasi, nesulaukta. Mediacijos procesas, nepaisant jo akivaizdaus laiko ir pinigų taupymo, priėmus Direktyvą netapo toks populiarus, lyginant su teisiniu procesu.

**Pav. Nr. 1 Mediacijų skaičius per metus, pagal Europos Parlamento 2014 metų tyrimo duomenis**

Mediacijų skaičius per metus	Šalys	Šalių skaičius	Procentinė išraiška
Daugiau nei 10 000	Vokietija, Italija, Olandija, Didžioji Britanija	4	14 %
Tarp 5 000 ir 10 000	Vengrija, Lenkija	2	7 %
Tarp 2 000 ir 5 000	Belgija, Prancūzija, Slovėnija	3	11 %
Tarp 500 ir 2 000	Austrija, Danija, Airija, Rumunija, Slovakija, Ispanija	6	21 %
Mažiau nei 500	Bulgarija, Kroatija, Kipras, Čekija, Estija, Suomija, Graikija, Latvija, Lietuva, Liuksemburgas, Malta, Portugalija, Švedija	13	46 %

Pagrindiniai tikslai, dėl kurių buvo siūloma priimti šią direktyvą buvo siekimas sudaryti geresnes sąlygas vykdant teisingumą, nustatyti ryšį tarp mediacijos ir civilinio proceso, skleisti informaciją apie mediacijos naudą<sup>88</sup>. O mediacijos nauda ir efektyvumas gali būti išmatuojamas pagal tokius kriterijus, kaip sutaupomas laikas bei išlaidos. Remiantis to paties Europos Parlamento tyrimo pateiktais duomenimis (Pav. Nr.2)<sup>89</sup>, galima daryti aiškia išvadą, kad sprendžiant ginčą mediacijos būdu, ginčo trukmė, lyginant su įprastu teisiniu bylos nagrinėjimu, sumažėja dešimt kartų, o kai kurios Europos Sąjungos šalyse net ir iki keliasdešimt kartų. Taigi, pagal pateiktą pavyzdį, galima įvardinti, kad mediacijos procesas gali trukti nuo 30 dienų (Lietuva)

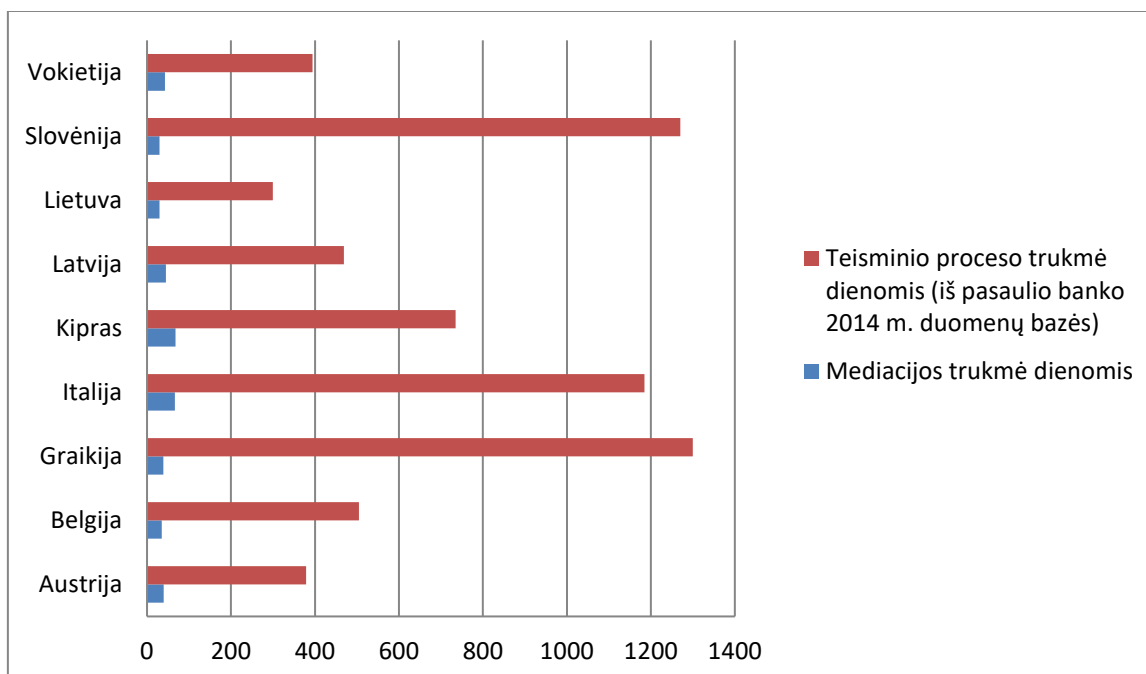
<sup>87</sup> Giuseppe De Palo ir kt., *supra* note 8, p. 6.

<sup>88</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 359.

<sup>89</sup> Giuseppe De Palo ir kt., *op. cit.*, p. 126.

iki 68 dienų (Kipras), tuo tarpu teisminis bylos nagrinėjimo laikotarpis yra žymiai platesnis - nuo 300 dienų (Lietuva) iki 1300 dienų (Graikija).

### **Pav. Nr. 2 Mediacijos trukmė dienomis, pagal Europos Parlamento 2014 metų tyrimo duomenis**



Šio tyrimo analizės metu pastebėta, kad mediacija yra plačiai naudojama, tose valstybėse, kuriose teismo nagrinėjimo metu šalys patiria dideles išlaidas. Lietuvoje ginčų sprendimo kaina yra santykinai nedidelė. Dėl šios priežasties verslo subjektams mediacija ir arbitražas nėra itin patrauklūs ginčo sprendimo būdai. Tokia kainų politika nemotyvuoja konfliktuojančios šalies rinktis mediaciją, todėl verslininkai, nežinantys kitų mediacijos privalumų, renkasi tradicinį ir visiems žinomą ginčų sprendimo būdą – teismą<sup>90</sup>.

Europos Komisija ir Europos Parlamentas ragina visas Europos Sąjungos valstybes nares kiek įmanoma skatinti informacijos sklaidimą apie mediaciją ir siekiama, kad mediacija būtų dažniau naudojama verslo ginčuose<sup>91</sup>. Daugeliu atvejų žmonės nesinaudoja mediacija dėl to, kad jie nežino apie tokią galimybę arba vyriausybės nepadedą žmonėms sužinoti apie esamą alternatyvų ginčų sprendimo būdą. Dėl to Europos Parlamentas ir Europos Komisija siekia, kad teisininkai, ypač teisėjai, stengtųsi dėl ginčams spręsti taikomos mediacijos. “Vertimas” pasitelkti mediaciją, paskatins naudotis šia alternatyva, nors privaloma mediacija dažnai vertinama neigiamai, dėl mediacijos savanoriškumo principo neigimo<sup>92</sup>.

<sup>90</sup> Lina Aleknaitė-Van der Molen ir kt., *supra* note 74, p. 170.

<sup>91</sup> Giuseppe De Palo, Ashley Feasley, Flavia Orecchini, „Quantifying the cost of not using mediation-a data analysis“, *European Parliament*, Brussels, (2011). Prieiga internete: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201105/20110518ATT19592/20110518ATT19592EN.pdf>.

Mintis tekste: Natalija Kaminskienė ir kt. *Mediacija*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013), p. 375.

<sup>92</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 375.

Tai, kad mediacija yra sėkmingas procesas ir jis tikrai vyksta, taip pat gali vykti, atskleidžia Europos Parlamentas, 2011 m. balandžio mėnesį paskelbęs Europos Komisijos inicijuoto tyrimo „Teisminių ginčų kaina ir faktinė ginčų kaina valstybėse narėse sprendžiant komercinius ginčus“<sup>93</sup>, rezultatus. Svarbiausias šio tyrimo tikslas – gauti atsakymus į klausimą, kiek kainuoja teismo procesas Europoje, nenaudojant dviejų pakopų „mediacija ir teismas“ sistemos. Taip pat šiuo tyrimu buvo siekiama nustatyti mediacijos reikšmę, kai yra naudojama vienos pakopos sistema (kai ginčas perduodamas išimtinai tik teismui) ir lyginant su dviejų pakopų sistema, kur mediacija yra neatskiriama ginčo sprendimo dalis. Atskleisti tyrimo duomenys patvirtino, kad mediacija yra veiksmingesnis, greitesnis ir pigesnis procesas. Apibendrinimui buvo naudojami Belgijos ir Italijos statistiniai duomenys, naudingi ir kitoms Europos valstybėms<sup>94</sup>.

Statistiniais duomenimis Belgijoje ginčas vidutiniškai yra nagrinėjamas 505 dienas, Italijoje – 1210 dienų. Teismo proceso kaina Belgijoje siekia 15 370 Eur, Italijoje – 16 000 Eur. Apibendrinus tyrimo rezultatus Italijoje ir Belgijoje, buvo padaryta išvada, kuri nenuginčijamai įrodė mediacijos naudą sprendžiant komercinius ginčus. Belgijoje naudojant mediacijos procesą ginčui spręsti reikia 330 dienų mažiau laiko ir sutaupoma apie 5 000 Eur. Italijoje naudojant dviejų pakopų sistemą, ginčo trukmė apytiksliai sutrumpėja 860 dienų (daugiau nei dvejais metais) ir sutaupoma 7 000 Eur surengus vieną ginčą<sup>95</sup>. Šis Europos Parlamento atliktas tyrimas patvirtino, mediacijos naudą sprendžiant verslo ginčus. Jei mediacijos procesas yra sėkmingas, šio proceso nauda yra akivaizdi tiek laiko tiek ir ekonominių sąnaudų požiūriu.

Taigi Europos Sąjungos ir jos institucijų iniciatyva buvo sukurtos gairės mediacijos taikymui verslo ir kituose civiliniuose ginčiuose. Daugelis valstybių, siekdamos integruoti mediaciją verslo ginčiuose, keičia ir priimdama teisės aktus. Tam tikrose valstybėse alternatyvūs ginčų sprendimo būdai yra diegiami pasitelkus tam tikras įstaigas, institucijas ar centrus, siekiant parodyti, kokios galima tikėtis naudos, sprendžiant verslo ginčus mediacijos būdu<sup>96</sup>. Verslo ir profesionalių tarptautinių ryšių plėtra, leidžia praturtinti mediacijos procedūrų praktiką, pažangia užsienio šalių patirtimi. Daugelyje šalių, kuriose intensyviausia prekybos apyvarta, tokia taikinimo procedūra kaip mediacija, tampa vienu iš pagrindinių būdų išspręsti ginčus, siekiant patenkinti visų jos dalyvių interesus.<sup>97</sup> Lietuva, būdama Europos Sąjungos nare, stengiasi neatsilikti nuo pažangiausių Europos Sąjungos raidos tendencijų ir savo teisinę sistemą modeliuoja taip, kad tokie alternatyvūs ginčų sprendimo būdai kaip mediacija, būtų labiau žinomi visuomenei. Siekdama įgyvendinti Europos Sąjungos standartus, Lietuva plėtoja mediacijos institutą. Žingsniu šio tikslo link tapo

---

<sup>93</sup> Giuseppe De Palo, *op. cit.*, p. 365.

<sup>94</sup> *Ibid.*

<sup>95</sup> *Ibid.*, p. 366.

<sup>96</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 359.

<sup>97</sup> Дмитрий Леонидович Давыденко, *supra* note 77.

2008 metais priimtas Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas<sup>98</sup>. Šis įstatymas nustatė pagrindines civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sąlygas ir jo taikymo teises pasekmes. Įstatymas numato, kad mediacija taikoma esant rašytiniam ginčo šalių susitarimui, kuris gali būti sudaromas tiek iš anksto, tiek kilus ginčui. Jeigu šalys sudaro susitarimą dėl mediacijos, prieš kreipdamosi į teismą, jos privalo pabandyti ginčą išspręsti šiuo būdu. Jeigu tokio susitarimo nėra ir šalys kreipėsi į teismą, teismas gali siūlyti šalims ginčą išspręsti mediacijos būdu, šalims sutikus, teismas atideda bylos nagrinėjimą.

Tačiau paminėtina, kad pirmieji svarūs žingsniai mediacijos inkorporavimui į Lietuvos teisės sistemą buvo žengti gerokai anksčiau. Kaip pastebi Natalija Kaminskienė, 1990-2000 metais Lietuvoje atsirado pirmosios nevyriausybinės organizacijos, teikiančios mediacijos paslaugas ar organizuojančios mediatorių mokymus<sup>99</sup>. Dar 1993 m. buvo įsteigtas Lietuvos konfliktų prevencijos centras ir konfliktų prevencijos asociacija (LKPA), kurių vienas iš tikslų - plėtoti konfliktų taikaus sprendimo kultūrą šalyje<sup>100</sup>.

Šiuo metu Lietuvoje veikia keletas mediacijos centrų. Vienas iš centrų, teikiančių mediacijos paslaugas yra Lietuvos Arbitražo Asociacijos įsteigtas verslo ginčų mediacijos centras, įkurtas aukščiau minėtos Europos Parlamento, Europos Tarybos direktyvos 2008/52/EB bei Taikinamojo tarpininkavimo įstatymo pagrindu<sup>101</sup>. Taip pat, plėtojant taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) institutą 2003 metais, buvo priimtas ir patvirtintas Vilniaus komercinio arbitražo teismo tarpininkavimo ir taikinimo procedūros reglamentas<sup>102</sup>, kuriuo 1 straipsnis numato, kad Šalys, pageidaujančios sureguliuoti ūkinį, komercinį ar deliktinį ginčą be teismo ir arbitražo, gali susitarusios kreiptis į Vilniaus komercinio arbitražo teismą (VKAT) dėl tarpininkavimo. Visi deliktiniai, komerciniai ar kitokie ūkiniai ginčai gali būti sureguliuoti šalims draugiškai ir geranoriškai bendradarbiaujant, padedant VKAT rekomenduotiems tarpininkams.

Pastebėtina, mediacijos centrai Lietuvoje įkurti vadovaujantis kitų Europos šalių praktika, tačiau šiems centrams vis dar trūksta patirties sprendžiant versle kylančius ginčus. Pastebėtinai mediacijos kainodaros ir terminų apibrėžimo trūkumas šių centrų internetiniuose tinklapiuose. Dažnai gali kilti problema, ginčo šalims siekiant įvertinti, kiek kainuotų ginčą išspręsti mediacijos būdu, kokia būtų šio proceso trukmė ir ko gali tikėtis iš proceso. Šalys gali susidurti su neaiškumu,

---

<sup>98</sup> „Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas“. *Valstybės žinios*, Nr. 87-3462 (2008).

<sup>99</sup> Natalija Kaminskienė „Teisminė mediacija Lietuvoje. Quo vadis?“, *Socialinis darbas*, Nr. 9(1) (2010), p. 55. Prieiga internete: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/c36/6\\_kaminskiene.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/c36/6_kaminskiene.pdf) Prisijungimo laikas 2018-02-02.

<sup>100</sup> Tadas Milašius, *supra* note 11, p. 50.

<sup>101</sup> Lina Aleknaitė-Van der Molen ir kt., *supra* note 74, p. 168.

<sup>102</sup> „Vilniaus komercinio arbitražo teismo tarpininkavimo ir taikinimo procedūros reglamentas“, *Vilniaus komercinio arbitražo teismo valdybos 2003 m. gruodžio 8 d. nutarimas* (2003). Prieiga internete: [http://www.arbitrazas.lt/failai/VKAT%20Dokumentai%20LT/VKAT%20taikinimo%20REGLAMENTAS\\_nuo%202004-03-08\\_1.pdf](http://www.arbitrazas.lt/failai/VKAT%20Dokumentai%20LT/VKAT%20taikinimo%20REGLAMENTAS_nuo%202004-03-08_1.pdf). Prisijungimo laikas 2018-03-16.

kadangi mediacijos paslaugos nėra aiškiai apibrėžtos kainų ir terminų perspektyvoje. Ko negalima pasakyti apie ginčo sprendimą teisiniu būdu, kuriame yra apibrėžti procesiniai terminai, žyminio mokesčio sumos, taip pat galima įsivertinti advokatų teikiamų paslaugų kainas, todėl galima aiškiai ir racionaliai planuoti lėšas. Apsilankius mediaciją teikiančių centrų internetiniuose puslapiuose, pastebėtas informacijos trūkumas ne tik mediacijos kainų ir procesinių terminų nustatyme, bet ir informacijos apie mediatorius pateikime. Todėl verslininkai, pageidaujantys ginčo sprendimui pasirinkti mediaciją ir patys išsirinkti mediatorių, kuris medijuos ginčą, susiduria su problema – mediatorių, teikiančių verslo ginčų sprendimo paslaugas, nurodant jų specializaciją ir kvalifikaciją - sunku rasti. Pavyzdžiui teismo mediatorių sąrašą savo internetinėje svetainėje skelbia Lietuvos teismų portalas<sup>103</sup>, tačiau šiame sąrašė įrašyti mediatoriai, specializuojasi dažniausiai tik teisminėje o ne privačioje mediacijoje. Lietuvos arbitražo teismo interneto svetainėje<sup>104</sup>, kuris taip pat teigia teikiantis mediacijos paslaugas, mediatorių sąrašo surasti ir įvertinti jų turimą kvalifikaciją nepavyko, nors arbitražo sąrašas yra pateikiamas. Tačiau Lietuvos arbitražo teismas, taiko reglamentą, kuriuo nustatyta, jog: “Vadovaujantis Lietuvos arbitražo teismo mediacijos reglamentu, ši institucija padeda šalims pasirinkti tinkamiausią mediatorių, o šalims nepavykus susitarti – jį paskiria“, taigi kreipusis į šią instituciją dėl mediacijos proceso, tikėtina, kad mediacijos procesas įvyks ir šio teismo darbuotojai padės išsirinkti ginčo dalykui tinkamiausią mediatorių, nepaisant to, kad mediatorių sąrašas nėra skelbiamas ir prieinamas viešai. Vilniaus komercinio arbitražo teismas<sup>105</sup> pateikia arbitražo sąrašą, kuriame galima rasti ir mediacijos paslaugas teikiančių arbitražo kontaktinius duomenis ir tiesiogiai susiekti su jais dėl mediacijos proceso vykdymo. Lietuvos arbitražo asociacijos (toliau – LLA) ir Vilniaus tarptautinio ir nacionalinio komercinio arbitražo<sup>106</sup> internetiniame puslapyje yra pateikiamas Lietuvoje ir užsienyje reziduojančių LAA rekomenduojamų bendros kompetencijos mediatorių (tarpininkų) sąrašas, nurodant jų specializaciją ir darbo patirtį, tačiau nėra nurodyti jų kontaktiniai duomenys, todėl tikėtina, kad tiesiogiai kreiptis į mediatorių verslininkams būtų sudėtinga. Valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba pateikia išsamų ir informatyvų mediatorių sąrašą, kuriame galima rasti reikiamos specializacijos mediatorius<sup>107</sup>. Taigi nepaisant to, jog vienas iš

---

<sup>103</sup> „Teismo mediatorių sąrašas“, *Nacionalinė teismų administracija. Lietuvos teismų informacinis portalas*. Prieiga internete: <https://e.teismas.lt/lt/public/teismis%C4%97-mediacija/> Prisijungimo laikas: 2018-03-22.

<sup>104</sup> „Mediacija“, *Lietuvos arbitražo teismas*. Prieiga per internetą: <https://arbitrazoteismas.lt/lt/mediacija/> Prisijungimo laikas: 2018-03-22.

<sup>105</sup> „VKAT Arbitražo sąrašas“, *Vilniaus komercinio arbitražo teismas*. Prieiga internete: <http://www.arbitrazas.lt/arbitrai141.htm>. Prisijungimo laikas: 2018-03-22.

<sup>106</sup> “Rekomenduojamų tarpininkų (mediatorių) sąrašai“, *Lietuvos arbitražo asociacija. Vilniaus tarptautinis ir nacionalinis komercinis arbitražas*. Prieiga per internetą: <http://www.vilniausarbitrazas.lt/lt/mediacija/rekomenduojamu-tarpininku-mediatoriu-sarasas> Prisijungimo laikas: 2018-03-22.

<sup>107</sup> „Neteisminio taikinimo tarpininkų (mediatorių) sąrašas“, *Valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba*. Prieiga interente:

mediacijos privalumų yra tai, kad šalys pačios gali pasirinkti mediatorių, kuris medijuos ginčą, tačiau šalys, šiuo atveju verslininkai, gali susidurti su problema, kad rasti tinkamą ir kvalifikuotą mediatorių, neturint tokio ginčų sprendimo būdo patirties, nėra paprasta. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad verslininkai teikia prioritetą operatyvumui, galima daryti išvadą, kad operatyvumo ieškant šalių ginčo dalykui tinkamo mediatoriaus dabartinėje situacijoje nėra. Manytina, kad siekiant išvengti neaiškumo ir formuoti mediacijos verslo ginčiuose gaires yra būtina sudaryti sąlygas šalims pačioms rasti informacijos ne tik apie patį mediacijos procesą, jo kainas bet ir sužinoti mediatorių kvalifikaciją ir specializaciją.

Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad Clair Mulder atlikto tyrimo duomenimis, kuriame dalyvavo 10 respondentų iš įvairių šalių, privačiose komercinėse mediacijose tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose, tiek ir Europoje, šalys palyginti retai renkasi būdą kreiptis tiesiogiai į mediatorių. Advokatai paprastai patys tiesiogiai kreipiasi į jų manymų tinkamą mediatorių tam tikram ginčui medijuoti<sup>108</sup>. To paties tyrimo duomenimis, šalims atstovaujantys advokatai pasirenka tuos mediatorius, su kuriais jie jau buvo susidūrę, sprendžiant ankstesnes bylas arba kreipiasi į kolegas, kurie patirties ir gali rekomenduoti mediatorių ginčui. Advokatai tikrai nesinaudoja interneto paieškos sistemomis ieškodami, kas medijuos ginčą jų klientui. Evos Schutte teigimu, "Jei advokatas ir mediatorius turėjo sėkmingą patirtį prie mediacijos stalo, tada jie tikrai vėl susitiks kitoje mediacijoje."<sup>109</sup>

M. Christiansen teigimu, verslininkai apskritai stengiasi vengti bylinėjimosi. Jie žino, koks šis procesas yra brangus, greitai nesibaigiantis, eikvojantis jų laiko ir darbuotojų išteklius. Jo neapibrėžtumas iškreipia planus bei pelno prognozes ir sumažina produktyvumą. Jis iškelia verslininkus į nepažįstamą pasaulį, į savo procesinius terminus, taisykles ir sprendimus priimančius asmenis. Todėl verslininkai samdo teisininkus, advokatus, kurie verslininkams teikia teisinius patarimus įvairiais klausimais bei ruošia verslo sutartis su tokiomis pačiomis pavienėmis sąlygomis dėl vietos, jurisdikcijos, teisės pasirinkimo ir kitų klausimų, kurie užprogramuoja bylinėjimosi sąlygas. Todėl M. Christiansen siūlo verslo sutartyse numatyti mediacijos tvarką, kuri padėtų išvengti šių nemalonių su teisiniu ginčo sprendimu susijusių aplinkybių<sup>110</sup>.

Kaip dar vieną prielaidą mediacijos taikymui verslo ginčiuose, galima įvardinti Bandomąjį teisminės mediacijos projektą, kuris Lietuvos teismuose buvo pradėtas taikyti nuo 2005 metų<sup>111</sup>. Šios mediacijos rūšies Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas nereglamentuoja. Viena vertus, Bandomasis teisminės mediacijos projektas yra naujovė Lietuvos teisinėje sistemoje,

---

[http://vilnius.teisinepagalba.lt/dok/ADVOKAT%C5%B2%20S%C4%84RA%C5%A0AI/Mediatoriai\\_maketuota\\_2016\\_11\\_18.pdf](http://vilnius.teisinepagalba.lt/dok/ADVOKAT%C5%B2%20S%C4%84RA%C5%A0AI/Mediatoriai_maketuota_2016_11_18.pdf) Prisijungimo laikas: 2018-03-22.

<sup>108</sup> Claire Mulder, *supra* note 36, p. 10

<sup>109</sup> *Ibid.*

<sup>110</sup> Mike Christiansen, *supra* note 35, p. 44.

<sup>111</sup> „Teismų tarybos nutarimas. Dėl bandomojo teisminės mediacijos projekto“. *Teismų taryba*, Nr. 13 P – 348 (2005).

kita vertus, negalima teigti, jog teisminė mediacija kaip alternatyvaus ginčų sprendimo būdas Lietuvoje atsirado visiškai netikėtai. Prielaidos šiam teisminės mediacijos projektui atsirado kartu su naujuoju 2003 m. įsigaliojusiu Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Civilinio proceso kodeksu (LR Civilinio proceso kodeksas, 2002) (toliau – CPK) bei su apskritai pamažu formuojama palankia alternatyvioms ginčų sprendimo procedūroms socialine ir teisine aplinka Lietuvoje<sup>112</sup>. Pagal Bandomojo teisminės mediacijos projekto metu taikomų Teisminės mediacijos taisyklių 8 punktą teismo mediatoriumi skiriamas teisėjas arba teisėjo padėjėjas, kurie yra įtraukti į teismo mediatorių sąrašą<sup>113</sup>. Pažymėtina, kad nepavykus pasiekti taikaus susitarimo, mediatoriumi buvęs teisėjas arba teisėjo padėjėjas negali dalyvauti kaip teisėjas ar teisėjo padėjėjas nagrinėjant tą pačią civilinę bylą. Teisminės mediacijos privalumas yra tas, kad ji yra nemokama. Teisminės mediacijos procedūrą užbaigus taikiu susitarimu šalims yra gražinama 75 procentai sumokėto žyminio mokesčio. Nacionalinė teismų administracija pateikia statistiką, pagal kurią matyti, kad teisminės mediacijos populiarumas auga. Jos duomenimis 2016 m. teisminei mediacijai perduota 313 civilinių bylų (2015 m. – 123; 2014 m. – 53, 2013m. –37, 2012 m. - 17), t.y. išaugo 155% lyginant su 2015 m. Beveik pusėje vykusių teisminės mediacijos procesų, šalys susitarė dėl taikaus ginčo sprendimo ir pasirašė taikos sutartis. Atsižvelgiant į tai, laikytina, kad bylos šalys, nusprendusios teisme nagrinėjamą ginčą perduoti spręsti mediacijos būdu, gali pagrįstai tikėtis, kad pavyks surasti kompromisinį sprendimą ir pasiekti taikų susitarimą, be to, ginčas bus išspręstas kur kas greičiau, šalys patirs mažiau bylinėjimosi išlaidų ir tarp šalių pavyks atkurti ne tik teisinę, bet ir socialinę taiką<sup>114</sup>. Kiek iš šioje ataskaitoje pateiktų bylų yra priskirtinos verslo byloms, šioje ataskaitoje nėra pateikiama. Taigi, matyti, kad Lietuvoje teisinė bazė platesniam mediacijos naudojimui verslo ginčiuose yra jau kurį laiką yra formuojama.

Advokatų kontoros Norcous & Partners atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos verslininkai dar nėra linkę svarstyti, koks ginčo sprendimo būdas konkrečiam atvejui yra tinkamiausias - iškilus ginčui, jie tradiciškai kreipiasi į teismą, nors esama ir kitų, kartais žymiai efektyvesnių ir greitesnių būdų su verslu susijusiems ginčams spręsti. Tai rodo atlikta verslo atstovų ir įmonių teisininkų apklausa, kuri parodė, kad net 40 % apklaustųjų, konfliktinėje situacijoje nurodė nesvarstę jokių alternatyvų teismui, 21% pasirinko įprastą ginčų sprendimą teisme, 10% vadovavosi advokato ar teisininko patarimu, ir tik 29% alternatyvas nuodugniai apsvarstė<sup>115</sup>.

<sup>112</sup> Natalija Kaminskienė, *supra* note 99, p. 55.

<sup>113</sup> „Teismų tarybos nutarimas. Dėl bandomojo teisminės mediacijos projekto“. *op. cit.*

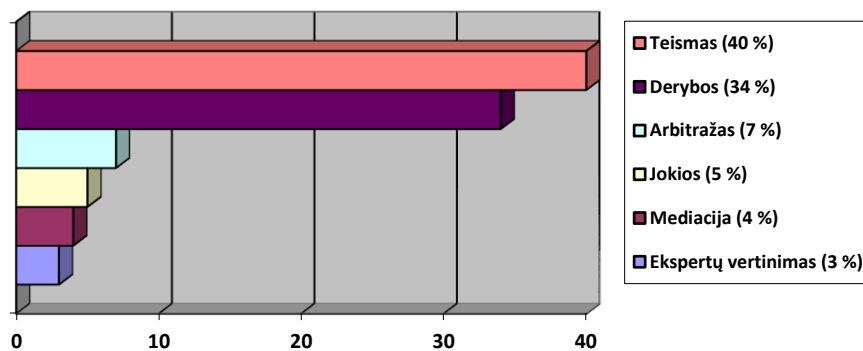
<sup>114</sup> „Teisminės mediacijos komisijos 2016 m. veiklos ataskaita“. *Teisminės mediacijos komisija*, (2017), p. 3. Prieiga internete: <http://www.teismai.lt/data/public/uploads/2017/05/2016m-tmk-veiklos-ataskaita-g.pdf>. Prisijungimo laikas 2018-03-13

<sup>115</sup> Rimantas Simaitis, „Ginčų sprendimo arbitražu tendencijos Lietuvoje“, *Advokatų kontoros „Norcous&Partners“ ir Vilniaus Komercinio arbitražo teismo apklausa*, Vilnius, (2007), p. 3. Prieiga internete: [http://www.infolex.lt/portal/papildomiok/norkus\\_tyrimas\\_.pdf](http://www.infolex.lt/portal/papildomiok/norkus_tyrimas_.pdf) Prisijungimo laikas: 2018-03-20.



Kitu klausimu, dėl ginčų sprendimo būdo verslininkai pasisakė dar ribočiau (Pav. Nr. 3)<sup>116</sup>. Apie pusę yra susidūrę su ginčų sprendimu teisme, 34% yra išbandę derybas, tačiau tik 7% yra išmėginę ginčų sprendimą arbitražu, ir tik 4% bandė spręsti ginčus mediacija.

**Pav. Nr. 3. Advokatų kontoros „Norcous & Partners” ir Vilniaus Komercinio arbitražo teismo apklausa. Respondentų patirtis sprendžiant ginčus įvairiais ginčų sprendimo būdais**



Taigi atliktos verslininkų apklausos duomenys tik patvirtina, kad Lietuvos verslininkai apie galimas ginčų sprendimo alternatyvas teisminiam procesui, tokias kaip mediacija, net nesvarsto. Toks verslininkų ginčų sprendimo būdas neabejotinai parodo mediacijos instituto neefektyvumo problemą ir tai, kad Lietuvoje, išskyrus pavienius atvejus dar nėra užsitikrinusi savo vietos teisinėje sistemoje. Nepaisant to nemažai Lietuvos advokatų kontorų, teisines paslaugas teikiančių įmonių kaip dar vieną iš teikiamų paslaugų sričių išskiria mediaciją.

Manytina, kad siekiant išspręsti mediacijos instituto neefektyvumo problemą, būtina didinti taikinamojo mediacijos instituto viešinimą. Viešinimo procese būtina pabrėžti mediacijos privalumus: bendras šalių sutarmas, kuriuo užbaigiamas ginčas; greitesnis ginčo sprendimas; sutaupomos lėšos; išsaugomi šalių santykiai ir neužkertamas kelias tolimesniam bendradarbiavimui; mažinamas teismų krūvis. Taip pat būtina akcentuoti sėkmingą mediacijos taikymą kitose valstybėse bei sudominti verslo subjektus galimybe konkrečia procentine išraiška taupyti laiką ir pinigines lėšas (pvz. teismo ir mediacijos procesų kainų palyginimas įvairiose Europos valstybėse). Galiausiai, vertėtų akcentuoti kitus mediacijos privalumus visuomenei, verslininkų ir bendruomenei pasitelkiant tradicines žiniasklaidos priemones, teminius renginius, internete pateikiant visiems prieinamą informaciją<sup>117</sup>.

Kalbant apie kainodaros ir terminų problematiką, būtina išlaikyti pusiausvyrą tarp konkurencingos kainos bei galimybės pritraukti profesionalius mediatorius. Racionaliai nustatytas atlygis užtikrins mediatoriaus kvalifikaciją bei kokybišką procesą. Kainos turi būti aiškiai apibrėžtos, o informacija apie jas turi būti lengvai pasiekama, pavyzdžiui, mediacijos centrų internetinėse svetainėse pateikiant kainas ir jų skaičiuokles. Terminų atžvilgiu, būtina išlaikyti

<sup>116</sup> *Ibid.*

<sup>117</sup> Lina Aleknaitė-Van der Molen ir kt., *supra* note 74, p. 171.



Europos faktinį ginčų sureguliuavimo trukmės vidurkį, tai yra, 4-6 savaitės<sup>118</sup>.

Apibendrinant tai, kas buvo išdėstyta, darytina išvada, kad prielaidos mediacijos taikymui verslo ginčiuose iš esmės buvo suformuotos Europos Sąjungos teisės aktais, reglamentuojančiais mediacijos taikymą. Šių teisės aktų pagrindu Lietuva ir kitos Europos Sąjungos valstybės, siekdamos integruoti mediaciją verslo ginčiuose savo nacionalinėje teisėje, keitė, tobulino bei priėmė teisės aktus, reglamentuojančius mediacijos taikymą. Nepaisant teisinės bazės sukūrimo, mediacija dėl informacijos stokos ir menkos praktikos, dar neįsitvirtino Lietuvos verslo ginčų praktikoje.

### ***1.3. Mediacijos ir kitų verslo ginčų sprendimo būdų palyginimas***

Pasaulyje yra išskiriama daug ginčų sprendimo būdų ir jų variacijų. Vienas iš proceso privalumų yra būtent tai, kad jis gali būti pritaikytas taip, kad kiekvienu atveju atitiktų šalių specifinius reikalavimus.<sup>119</sup> Kilus konkrečiam ginčui, šalys dažnai turi bent keletą alternatyvių būdų, kuriomis jis gali būti sprendžiamas. Ilgą laiką teisės literatūroje buvo kalbama iš esmės apie tris ginčų sprendimo būdus: šalių tarpusavio derybas, arbitražą ir teismo procesą. Tačiau pasaulyje vis labiau plintant procesinio pliuralizmo mokyklos idėjoms, vienas iš pagrindinių šiuolaikinius ginčų sprendimo būdus analizuojančių mokslininkų keliamų tikslų, tapo siekis rasti ginčų sprendimo būdą, kuris būtų tinkamiausias, atsižvelgiant į šalių poreikius ir konkretų ginčo tipą<sup>120</sup>.

Tradiciskai, kilus ginčui, jis yra sprendžiamas teisme. Teismas dažniausiai yra pirminė ir pagrindinė institucija į kurią šalys gali kreiptis siekdamos apginti savo pažeistas teises. Tai yra absoliuti asmens konstitucinė teisė, garantuojama įstatymais. Nors Lietuvos Respublikos Konstitucijoje yra numatyta, kad teisingumą Lietuvos Respublikoje vykdo tik teismai, teismo procesas nėra vienintelis kelias išspręsti tarp šalių kilusį ginčą. Norėdamos pasiekti abi šalis tenkinantį konflikto sprendimą, vis dažniau ginčo šalys yra linkusios ieškoti naujų, alternatyvių būdų tarpusavio nesutarimams spręsti. Vienas svarbiausių, greitai besivystančių ir įdomiausių institutų, skirtų kovai su ginčų bei konfliktų greito ir efektyvaus sprendimo problema, yra alternatyvaus ginčų sprendimo institutas (angl. – Alternative dispute resolution, toliau - ADR)<sup>121</sup>. Praėjusį ketvirtį amžiaus reikšmingai pasikeitė pačių teisininkų požiūris į konfliktą. Buvo precedenčių pastangų kurti strategijas, kuriomis siekiama veiksmingesnio, pigesnio ir labiau abi šalis patenkinančio konflikto sprendimo, o taip pat platesnio ir tinkamesnio mediacijos ir kitų

---

<sup>118</sup> Lina Aleknaitė-Van der Molen ir kt., *supra* note 74, p. 171.

<sup>119</sup> Gérardine Meishan Goh, *Dispute Settlement in International Space Law– A Multi-Door Courthouse for outer space* (Leiden. Boston, 2007), p. 251.

<sup>120</sup> Tadas Milašius, *Supra* note 11, p. 43-44.

<sup>121</sup> Natalija Kaminskienė, *supra* note 82, p. 75.

„alternatyvių ginčų sprendimo“ metodų panaudojimo<sup>122</sup>. ADR galima pavadinti grupe procesų, kuriais ginčai ir konfliktai sprendžiami be teismo ir kurie yra ginčų ir konfliktų sprendimo teisme alternatyva. Ši procesų grupė jungia įvairius ADR būdus: arbitražą, derybas (angl. negotiations), tarpininkavimą (angl. mediation), sutaikinimą (angl. conciliation), nepriklausomą bylos vertinimą, mini procesą (angl. mini-trial) ir pan. Dauguma ADR būdų yra grindžiama neprivalomu šalims objektyviu ginčo vertinimu, kuris yra pavedamas trečiajam nepriklausomam asmeniui arba asmenims<sup>123</sup>. Šiame skyriuje bus kalbama apie kai kuriuos alternatyvius ginčų sprendimo būdus, kurie yra dažniausiai taikomi versle, t.y. arbitražas, derybos ir mediacija.

Skirtinų ginčų užbaigimo teismo sprendimu praktikoje analizė rodo, kad formalus ginčo išsprendimas patenkinus arba atmetus ieškinį dažnai neduoda rezultato, kurio ginčo šalys tikisi. Tai atsitinka todėl, kad nagrinėjant ginčą teisme teismai vertina ieškinio bei atsikirtimo į jį reikalavimus teisės taikymo aspektu, o ne gilinasi į ginčo aspektų įvairovę, nevertina tikrųjų jo kilimo priežasčių<sup>124</sup>. Nepaisant jo negatyvumo, teisminis procesas vis dar yra populiariausias ginčų sprendimo būdas Lietuvoje, nors kasmet vidutiniškai teismai sulaukia apie 97 tūkst. bylų, kurių vidutinė statistinė proceso trukmė yra 2 metai<sup>125</sup>.

Kadangi mediacija yra alternatyvi klasikiniame teismo procesui privati ginčų sprendimo procedūra, pirmiausia yra svarbu nustatyti ribą tarp mediacijos ir teismo proceso. Vienas iš mediacijos ir teismo proceso panašumų yra tai, kad ir mediacijai ir teisminei procesui yra būdinga tai, kad ginčo sprendime dalyvauja tretysis asmuo<sup>126</sup>. Teismo atveju – teisėjas, mediacijos – mediatorius. Tačiau skirtingai nei teisminiame procese, mediatorius negali priimti šalis įpareigojančio sprendimo. Mediatoriai nėra teisėjai, ir jie negali nuspręsti, kas yra teisybė o kas ne. Mediatoriaus vaidmuo yra padėti kiekvienai šaliai pamatyti situaciją iš oponento perspektyvos ir rasti bendrą sprendimą. Taigi, mediacija dažniausiai yra suprantama, visų pirma, kaip sprendimų priėmimo procesas, kai derybų šalys pačios negali apeiti kilusių kliūčių. Mediacija dažnai nėra siekiama galutinai išspręsti kilusio konflikto, ji yra naudojama norint pasiekti susitarimą keletu iš daugybės ginčo klausimų. Mediacija nėra rungimosi procesas, kuriame yra laimėjusieji ir pralaimėjusieji, atvirkščiai, tai procesas, kuriuo siekiama suvienyti šalis ieškoti priimtino konkretaus jų ginčo sprendimo kartu pabrėžiant, kad pagrindinė proceso ir rezultato kontrolė priklauso šalims<sup>127</sup>.

<sup>122</sup> Thomas Stipanowich, „ADR and the “Vanishing Trial”: The Growth and Impact of “Alternative Dispute Resolution”“. *Journal of Empirical Legal Studies*, Vol. 1, Iss. 3 (2004), p. 843.

<sup>123</sup> Natalija Kaminskienė, supra note 82, p. 75.

<sup>124</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., supra note 18, p. 16-17.

<sup>125</sup> “Lietuvos apeliacinio teismo 2009 m. balandžio mėn. 7 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2-358/2009”, eTeismai.lt. Prieiga internete: <http://eteismai.lt/byla/32857043186055/2-358/2009> Prisijungimo laikas 2018-02-02.

<sup>126</sup> Kaminskienė N. ir kt., op. cit., p. 13.

<sup>127</sup> Laurence Boulle, Kathleen J. Kelly, *Mediation: Principles Process Practice* (London: Butterworths, 2001), p. 7. Mintis tekste: Tadas Milašius, Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas, *Teisė* (2007, Nr. 63), p. 54.

Skirtingai nei teisminis nagrinėjimas, mediacija yra *neformalus ir konfidencialus* būdas šalių konfliktams išspręsti, orientuotas į *tolimesnius šalių santykius, o ne praeities faktų nustatymą* ir privalomo sprendimo priėmimą<sup>128</sup>. Taikant mediaciją, telkiamasi į dabartį ir ateitį, o svarbiausias klausimas yra kaip išspręsti ginčą nenustačius kaltės ir kaltųjų. Priimdami teismo sprendimą teismai vadovaujasi teisės aktais, teismų praktika<sup>129</sup>, o mediacijoje *sprendimą priima pačios šalys*. Teismo procese yra akcentuojamas jo *viešas pobūdis*, nebent išskirtiniais atvejais, bylos yra nagrinėjamos “už uždarų durų”. Tuo tarpu mediacija yra konfidencialus procesas. Konfidencialumas yra vienas iš pamatinių mediacijos principų, užtikrinantis šalių norą dalyvauti procese. Konfidencialus pobūdis verslo šalims padeda išsaugoti verslo paslaptis, gerą reputaciją ir kt.

Kaip jau minėta, teismo procese paprastai yra *laimėjusieji ir pralaimėjusieji*. Mediacijoje ginčo sprendimo rezultatas priklauso nuo ginčo šalių, ir nors šalys taip pat yra saistomos galiojančių teisės normų, jų galimybės pasiekti *kūrybiškesnį ginčo sprendimą* yra didesnės negu teismo. Mediacijoje yra siekiama kompromiso arba integruojamųjų susitarimų, kurie leistų laimėti visoms ginčo šalims ir atkurti socialinę taiką tarp šalių. O teismui priėmus teisėtą, nešališką ir teisingą sprendimą, viena šalis dažniausiai džiaugiasi „nubaudusi“ kitą šalį, o pastaroji dažniausiai jaučiasi „nuskriausta“ ir neteisingai įvertinta. Tokiu atveju turime pripažinti, kad socialinė taika tarp šalių, nors ir įsivyravus teisinei taikai, nebuvo atkurta<sup>130</sup>.

Dar vienas bruožas, skiriantis mediaciją nuo teismo nagrinėjimo yra tas, kad skirtingai nuo mediacijos, *dalyvavimas teismo procese abiem ginčo šalims nėra laisvas*. Nes atsakovas įtraukiamas dalyvauti teismo procese prieš jo valią, o teismas, priimdamas sprendimą byloje, vadovaujasi ne šalių, bet savo vidiniu įsitikinimu, pagrįstu visapusišku ir objektyviu aplinkybių, kurios buvo įrodinėjamos proceso metu, išnagrinėjimu, remdamasis įstatymais. Tačiau ir teismo procese yra taikomos procesinės priemonės, artimos mediacijos procedūrai – pvz., teismas privalo imtis priemonių ginčo šalis sutaukyti<sup>131</sup>, o pateikiant ieškinį ar atsilepimą teismui, šalys turi pasisakyti dėl taikos sutarties sudarymo. Paminėtina, kad toks teismo vaidmuo dažniausiai yra tik formalumas.

Dėl teisės taikymo. Mediacijos būdu nėra sprendžiami ginčai, susiję su *teisės taikymu*, priešingai nei teisme. Kadangi kilus ginčui dėl teisės dažnai nėra akivaizdu, kuri šalis teisi, būtina, kad ginčą dėl teisės nagrinėtų trečiasis, nesuinteresuotas asmuo. Be to, ginčas dėl teisės turi būti sprendžiamas remiantis teise o ne šalių tarpusavio sutarimu. Todėl ginčų sprendimas pirmiausiai

---

<sup>128</sup> Klaus J. Hopt, Felix Steffek, *Mediation: Principles and Regulation in Comparative Perspective* (Oxford University Press, 2013), p. 21.

<sup>129</sup> Kaminskiene N. ir kt., *supra* note 18, p. 14.

<sup>130</sup> Stephen B. Goldberg ir kt., *supra* note 34, p. 790.

<sup>131</sup> Natalija Kaminskiene ir kt., *op. cit.*

susijęs su teisės normų taikymu konkrečių šalių konkretiems santykiams. Tam pirmiausiai reikia specialių, t. y. teisinių, žinių<sup>132</sup>. Todėl su teisės taikymu susijusius klausimus sprendžia bendrosios kompetencijos teismai, kurie priima privalomojo pobūdžio sprendimus. J. Jurkšaitytė taip pat išskiria atvejus, kai mediacija yra netinkamas būdas spręsti ginčus: vienos šalies derybinės jėgos yra žymiai didesnės už kitos; viena šalis grasina kitai; sprendžiamas klausimas, kurį išsprendęs, teismas priimtų naują įstatymo taikymo taisyklę, ar sprendžiamas konstitucijos interpretavimo klausimas<sup>133</sup>.

Kadangi mediacija yra vienas iš alternatyvių ginčų sprendimo būdų, todėl ji turi kitiems alternatyviems ginčų sprendimams būdingų bruožų. Pavyzdžiui, mediacijai, deryboms ir arbitražui yra būdinga tai, kad visuose šiuose verslo ginčų sprendimo būduose *šalys dalyvauja savo noru*. Išskirtina tik tai, kad arbitražo procese šalys dažniausiai iš anksto nusimato arbitražo išlygą, kurioje nurodo kuriame arbitražo teisme bus nagrinėjamas ginčas. Taigi arbitražas yra sutartinis institutas. Juo šalys sąmoningai sutinka, kad ginčas būtų sprendžiamas arbitražu, ir įsipareigoja laikytis reikiamų procedūrų bei pripažinti ir vykdyti arbitrų priimtą sprendimą.<sup>134</sup> Tarp šalių yra sudaromas susitarimas, kad jų ginčas bus sprendžiamas būtent arbitraže. Prieš kiekvieną asmenį gali būti paduotas ieškinys teisme, bet nei prieš vieną asmenį negali būti paduotas ieškinys arbitraže, jeigu jis su tuo nesutinka.<sup>135</sup> Mediacijos atveju, šalys neturi būti sudariusios susitarimo, ginčą spręsti mediacijos būdu, jos gali nuspręsti pradėti mediacijos procesą ikiteisminėje stadijoje arba jau pradėjus teisminį ar arbitražo procesą. Paminėtina, kad kai kurios arbitražo o taip pat ir mediacijos paslaugas teikiančios institucijos siūlo iš anksto nusimatyti ir mediacijos išlygą sutartyje. Tokios išlygos pavyzdį pateikia Vilniaus komercinio arbitražo teismas<sup>136</sup>. Kitaip sakant, ginčo sprendimas mediacijos būdu gali būti iš anksto numatytas šalių arba jau iškilęs ginčas šalių sutikimu gali būti nukreiptas į mediaciją. Tačiau net ir nesant mediacijos susitarimo, viena iš šalių gali inicijuoti mediaciją ir kreiptis į mediacijos paslaugas teikiančią instituciją.

Taip pat, lyginant mediacijos procesą su arbitražu yra išskiriamas anksčiau minėtas mediacijos *neįpareigojantis procesas*, sprendžiamas šalių interesų derinimo būdu. O arbitraže (kaip ir teisme) arbitras (teismo atveju – teisėjas) ginčą paprastai išsprendžia nustatydamas, kuri iš ginčo šalių yra teisi, o kuri – neteisi, kuri yra kalta, o kuri – nekalta, iš esmės ginčo šalių interesų nederindamas<sup>137</sup>. Šiuo aspektu arbitražo procesas turi teismo proceso požymių, kuriame yra akcentuojamas *sprendimo priėmimas o ne santykių tarp šalių išsaugojimas*. Pažymėtina, kad

<sup>132</sup> Violeta Keršulienė, „Užsakovo ir rangovo racionalaus ginčų sprendimo būdo nustatymas lošimų teorijos metodais“ (daktaro disertacija, Vilniaus gedimino technikos universitetas, 2008), p. 39.

<sup>133</sup> Jurkšaitytė J., *supra* note 16, p. 20.

<sup>134</sup> Gediminas Dominas, Valentinas Mikelėnas, *Tarptautinis komercinis arbitražas* (Vilnius: Justitia, 1995), p. 17

<sup>135</sup> Arthur T. Ginnings, *Arbitration: a practical guide* (Aldershot: Gower, 1984), p. 24.

<sup>136</sup> Vilniaus komercinio arbitražo teismas, „Mediacijos išlygos“. *Arbitrazas.lt*. Prieiga internete: <http://www.arbitrazas.lt/mediacijos%20i%C5%A1lygos.htm>. Prisijungimo laikas: 2018-03-30.

<sup>137</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 15.

arbitražo procese, priešingai nei teisminiame procese - teisėjai, arbitrai ne būtinai turi būti teisininkai, jais gali būti taip pat atitinkamos verslo srities ekspertai, patys verslininkai ar šiaip gerbiami asmenys<sup>138</sup>, turintys žinių toje srityje, kurioje kilo ginčas. Taigi esminis skirtumas tarp mediacijos ir arbitražo glūdi pagrindinėje funkcijoje, kurią atlieka tretysis nepriklausomas asmuo šiose procedūrose. Mediacijoje mediatorius padeda ginčo šalims išspręsti ginčą pats sprendimo dėl ginčo baigties nepriimdamas, o arbitraže, arbitro funkcija yra skirtinga – priimti šalis įpareigojantį sprendimą dėl ginčo baigties. Net tuo atveju, kai mediatorius tam tikrose mediacijos formose turi teisę išreikšti savo nuomonę apie ginčo aplinkybes bei jo teisinę pusę, toks mediatoriaus nuomonės išreiškimas nebus šalims privalomas, nei rekomendacinis. Taigi mediatorius negali primesti ginčo šalims savo nuomonės, nes toks mediatoriaus savivaldžiavimas yra priešingas mediacijos idėjai, grindžiamas sutartine prigimtimi. Jeigu ginčo šalys pavestų mediatoriui priimti ginčo šalims privalomo ar rekomendacinio pobūdžio ginčo sprendimą, nebeliktų mediacijos grynąja prasme<sup>139</sup>.

Teismas, mediacija ir arbitražas remiasi kai kuriais panašiais principais, t.y. *šalių lygiateisiškumo, bendradarbiavimo, kooperacijos, nešališkumo, teisingumo* ir kitais principais. Tačiau nagrinėjant principus, kuriais yra paremti šie ginčų sprendimo būdai galima pastebėti esminių skirtumų. Vienas iš pagrindinių skirtumų yra teisminio proceso *viešumo* principas, kuris negalioja mediacijai ar arbitražiniam procesui, kurie yra paremti *konfidencialumo* principu. Teismo procese viešumo principas yra beveik absoliutus, teismo posėdis gali būti uždaras tik tam tikrais išimtiniais, įstatyme numatytais, atvejais. O proceso viešumas, gali pakenkti besibylinėjančio dalykinei reputacijai. Todėl mediacijos ir arbitražo procesuose akcentuojamas konfidencialumas, verslo subjektams turėtų būti ypač aktualus. Mediacijos kaip ir arbitražo procesas vyksta tik tarp šalių, dalyvaujant mediatoriui (arbitražo atveju – arbitrai), tai yra už uždarytų durų. Mediacijos ir arbitražinio procesų uždarumas yra laikomi vienais iš šių procesų privalumų prieš teisminį nagrinėjimą, o verslo įmonės yra linkusios išsaugoti privatumą, dėl reputacijos išsaugojimo ir kilusio konflikto viešinimo fakto. Kitas reikšmingas skirtumas, kuris jau buvo paminėtas, yra *savanoriškumo principas* mediacijoje ir sutartinis principas arbitraže, kuris nėra taikomas teisminiame nagrinėjime. *Teismui yra būdingas imperatyvumas*. Pažymėtina, kad skirtingai nuo teisminio proceso ir arbitražo, mediacijos procesas nesiremia *rungimosi* principu nes šalys renkasi mediaciją dėl tarpusavio santykių išsaugojimo o ne dėl teisinių faktų nustatymo. Taigi mediacijos procese šalys nesiekia įtikinti mediatoriaus, kuri iš šalių yra teisi ar neteisi, nesiekia kaltinti viena kitos. Šalys mediatoriaus pagalba aptaria savo stipriąsias bei silpnąsias ir stengiasi rasti abi šalis tenkinantį sprendimą.

---

<sup>138</sup> Rimantas Simaitis, Evelina Kurgonaitė, „Ginčų sprendimas: arbitražas“ „*Norcous&Partners*“ *Ginčų sprendimo praktikos grupė*, (2007). Prieiga interenete: [http://www.infolex.lt/portal/papildomiok/Arbitrazas\\_2007\\_sausis\\_fina21.pdf](http://www.infolex.lt/portal/papildomiok/Arbitrazas_2007_sausis_fina21.pdf) Prisijungimo laikas: 2018-03-04.

<sup>139</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *op. cit.*, p. 15.

Todėl, galima teigti, kad mediacija yra šalių „diena teisme“, kai šalys turi galimybę išdėstyti savo požiūrį į ginčą, tačiau jos pabaigoje šalims nėra pateikiamas privalomas sprendimas, o jį mediatoriaus padedamos, šalys yra skatinamos rasti pačios. Teismo ar arbitražo procesuose, atvirksčiai, yra laimėtojai ir pralaimėtojai. Kartais šiuose procesuose pralaimi abi šalys, nes yra nepatenkintos priimtu sprendimu. Mediacijoje susitarimas yra galimas tik abiejų šalių sutikimu, taigi yra preziumuojama, jog toks *susitarimas yra priimtinas abiem šalims* arba abi šalys bent jau tiki, kad toks susitarimas joms bus palankesnis nei teismo sprendimas<sup>140</sup>, o tai suteikia galimybę išsaugoti šalių draugiškus santykius ir pasiekti ne tik teisinę, bet ir socialinę taiką. Teismo ar arbitražo procesai dažnai sugadina šalių tarpusavio santykius, nes šie procesai yra skirti nustatyti buvusius faktus ir išspręsti ginčą teisingai, bet retai kada atsižvelgia į ateities Perspektyvas. Mediacijos procesas nėra formuojamas kaip priešiškas rungimosi procesas, todėl šalys jame neretai nelaiko viena kitos Priešu, o greičiau kolegomis, siekiančiais to paties tikslo - taikiai baigti ginčą ir išsaugoti gerus tarpusavio santykius<sup>141</sup>.

Lyginant mediaciją ir derybas, paminėtina, kad derybų ypatumas yra tas, kad derybos, skirtingai nei anksčiau minėtuose mediacijos, arbitražo ir teismo procesuose, vyksta tiesiogiai tarp ginčo šalių, trečiajam asmeniui (mediatoriui, arbitrai, teisėjui), nedalyvaujant. Mediacija neretai vadinama „patobulintomis derybomis“<sup>142</sup>, nes, kaip rodo praktika, neretai ginčo šalių derybos žlunga dėl emocijų ir principų, rūpesčių, susijusių su derybų organizavimo klausimais. Todėl mediacijos procedūroje tretysis nepriklausomas asmuo padeda ginčo šalims sutelkti dėmesį į ginčo sprendimą, palengvina patį ginčo sprendimo procesą ir nukreipia jį į bendrų interesų paiešką, kūrybišką bei kartu realistinį ginčo išsprendimą<sup>143</sup>. Pažymėtina, kad tiesioginės šalių derybos yra dažniausiai naudojamas būdas spręsti kilusius ginčus tarp šalių, todėl mediacija gali būti apibrėžiama kaip derybų tęsinys, į kurį šalys pasikviečia neutralią trečią šalį – mediatorių, kuris joms padeda pasiekti abipusiai naudingą susitarimą.<sup>144</sup>

Taigi derybų baigtis priklauso nuo pačių šalių gebėjimo ir noro susitarti. Pažymėtina, kad daugelis Lietuvoje teisinės paslaugas teikiančių advokatų kontorų, kaip vieną iš teisinių paslaugų, susijusių alternatyviu ginčų sprendimu nurodo ir atstovavimą derybose. Galima teigti, kad paprastai šalys derybas pradeda pačios, o nepavykus susitarti, šalys samdo atstovus – advokatus, kurie toliau tęsia derybų procesą, kuris jau nebeprisiklauso nuo pačių šalių. Toks derybų procesas autorės nuomone nebeturi alternatyviems ginčų sprendimo būdams priskirtinų bruožų ir turi

---

<sup>140</sup> Allan J. Stitt, *Mediating Commercial Disputes* (Aurora: Canada Law Book Inc., 2003), p. 1, mintis tekste: Tadas Milašius, „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė*, Nr. 63 (2007), p. 57.

<sup>141</sup> Tadas Milašius, *Supra* note 11, p. 57.

<sup>142</sup> Allan J. Stitt, *Mediation: a practical guide* (Great Britain: Cavendish Publishing Limited, 2004), p. 1, mintis tekste: Natalija Kaminskienė ir kt. *Mediacija*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013), p. 15.

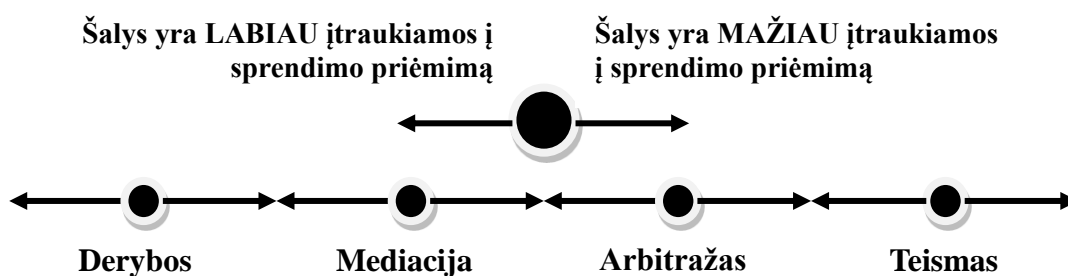
<sup>143</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 15.

<sup>144</sup> Michael Noone, *supra* note 20, p. 10.

daugiau teisminiam procesui būdingų bruožų, kadangi šalys jo nebekontroliuoja, toks procesas yra paremtas šalių atstovų derybinių gabumų ir derybinių pozicijų išraiška. Šis procesas vyksta bylinėjimosi/rungimosi aplinkoje, kuri yra paremta dominavimu tarp šalių atstovų - advokatų, o šalių dalyvavimas tokiam procese nebeturi įtakos ir dažniausiai jie jame nedalyvauja. Kadangi toks procesas, kai derybos yra vedamos advokatų pagalba, nedalyvaujant šalims, neturi alternatyviam ginčų sprendimo būdui būdingų bruožų, jis nebus toliau pateiktos schemos apimtyje. Pateiktoje schemoje derybų procesas suprantamas, kaip vykstantis tiesiogiai tarp pačių šalių.

Atsižvelgiant į šiame skyriuje pateiktus ginčų sprendimo būdų palyginimus pastebėtina, kad šalys turi daugybę pasirinkimų kaip spręsti iškilusį ginčą, pradedant nuo derybų ir baigiant sprendimu kreiptis į teismą. Autorė pateikia schemą (Pav. Nr. 4)<sup>145</sup>, kurią naudoja Kanados teisingumo departamentas, skatindamas rinktis alternatyvius ginčų sprendimo būdus, vietoje įprastinio teismo proceso. Schemoje parodyta galimybė rinktis ginčo sprendimo būdą, pradedant nuo derybų ir baigiant teismo procesu. Pateikiami ginčų sprendimo būdai yra derybos, mediacija, arbitražas ir teismas. Pirmuose dvejuose būduose (derybos ir mediacija), šalys yra LABIAU įtrauktos į procesą ir dalyvauja pasiekiant šalims priimtina sprendimą. Kuo toliau nuo centro, tuo labiau yra išreikštas šalių dalyvavimas. Dvejuose paskutiniuose būduose (arbitražas ir teismas), šalys yra mažiau įtraukiamos į procesą ir turi mažesnę galimybę prisidėti prie sprendimo priėmimo. Kuo toliau nuo centro procesas, tuo mažiau į jį yra įtraukiamos pačios šalys.

**Pav. Nr. 4. Kanados teisingumo departamento pateikiama šalių įsitraukimo į procesą schema, pagal ginčų sprendimo būdus.**



Taigi šios schemos pagalba, šalys gali įvertinti kokio proceso jos tikisi – ar tapti proceso šeiminkais, ar visgi leisti, kad sprendimą priimtų trečiasis asmuo.

Siekiant susisteminti šiame skyriuje pateiktą informaciją, autorė pateikia pagrindinių ginčų sprendimo būdų palyginimo lentelę (Pav. Nr. 5). Atkreiptinas dėmesys, kad derybų procesas į šios lentelės apimtį nėra įtrauktas, kadangi derybos yra labiausiai neformalus procesas iš šiame skyriuje

<sup>145</sup> „Resolving disputes - think about your options“, *Department of Justice Canada*, published by authority of the Minister of Justice and Attorney General of Canada, (1998). Prieiga internete: <http://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/csj-sjc/dprs-sprd/dr-rd/index.html#mediation> Prisijungimo laikas: 2018-04-01.

aptartų procesų, kuris nėra reguliuojamas teisės normomis, o šalys jį dažniausiai atlieka tarpusavio iniciatyva.

**Pav. Nr. 5. Verslo ginčų sprendimo būdų palyginimo lentelė.**

	<b>Mediacija</b>	<b>Teisminis procesas</b>	<b>Arbitražas</b>
<b>Trečioji šalis</b>	Mediatorių, kuris padės spręsti ginčą gali pasirinkti pačios šalys (išskyrus teisminę mediaciją, kurioje mediatorius yra paskiriamas), kurio kompetencija, dalykinėmis žiniomis bei nešališkumu pasitiki ginčo šalys. Mediatorius turi būti kompetentingas ir atitikti keliamus kvalifikacijos reikalavimus, keliamus mediatoriams.	Ginčui patekus į teismą, teisėjas visuomet yra skiriamas teismo, nėra galimybės pakeisti jį kitu. Teisėjams yra taikomi aukšti profesiniai reikalavimai (teisinis išsilavinimas, teisinio darbo stažas ir kt.), kadangi jie taiko teisę.	Šalys gali savo nuožiūra susitarti dėl arbitro ar arbitrų skyrimo. Šalims nesusitarus arbitražą (-us) skiria arbitražo teismas. Pažymėtina, kad arbitru gali būti nebūtinai gali būti teisininkas arba atitinkamos verslo srities ekspertas, verslininkas ir pan.
<b>Proceso laikas</b>	Vidutinė proceso trukmė apie 30 dienų. Dėl neformalaus proceso, mediacijoje negalioja teisme nustatyti terminai ir sprendimo priėmimo laikas priklauso nuo šalių gebėjimo susitarti.	Procesas nėra greitas, gali užtrukti mėnesius ar metus, kadangi proceso formalumas reikalauja laikytis įvairių terminų. Galutinio sprendimo priėmimas gali trukti apie 2 metus.	Vidutinė arbitražo trukmė yra 3 mėnesiai. Gali užtrukti apie 6 mėnesius.
<b>Dalyvavimas procese</b>	Šalys dalyvauja procese savo noru, pasirinkdamos mediaciją kaip ginčo sprendimo būdą spręsti ginčui.	Atsakovas įtraukiamas prieš jo valią, kai ieškovas pradeda teismo procesą ir paduoda ieškinį teismui.	Abi šalys sutinka spręsti ginčą arbitraže įsitraukdamos į sutartį arbitražo išlygą.
<b>Sprendimo priėmimas</b>	Sprendimą priima pačios šalys padedamos nešališko tarpininko – mediatoriaus. Šalys pačios nusprendžia ir susitaria dėl sprendimo, todėl investuoja į jo rezultatus. Šalių priimtas sprendimas nėra įpareigojantis, dažniausiai pasirašoma taikos sutartis, tačiau pasikliaujama viena kitos „garbės žodžiu“, tačiau pažymėtina, kad civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas nurodo, kad taikos sutartis šalims turi įstatymo galią.	Sprendimą priima teismas (teisėjas), vadovaudamasis teisės aktais, teismų praktika ir savo asmeniniu įsitikinimu. Sprendimas yra įpareigojantis ir privalomai vykdytinas, sprendimo vykdymas užtikrinamas „Valstybės prievarta“. Dažnai nėra viena šalis nebūna patenkinta sprendimu. Proceso apskundimas kitai instancijai yra dažnas ir įprastas, nes bent viena pusė lieka nepatenkinta	Arbitras priima šalis įpareigojantį sprendimą dėl ginčo baigties, dažniausiai nederindamas šalių interesų. Priimtas sprendimas yra įpareigojantis kaip ir teismo. Apskūsti arbitražo sprendimą yra arbitražosprendimoskun dimogalimybėsdauglabia uapribotosneiskundžiant teismų sprendimus.
<b>Struktūra</b>	Neoficiali struktūra, kurios taisyklės yra lanksčios, grindžiamos veiksmingu, sąžiningumu, mandagumu ir lojalumu. Patiriama mažiau streso, kai šalys nedalyvauja	Oficiali struktūra, joje reikalinga pateikti įrodymus, samdyti advokatą. Nustatomi terminai. Proceso oficialumas	Skirtingai neteisminis procesas, arbitražo procesas yra mažiau formalizuotas, jo taisyklės yra lankstesnės šalys jas pačios nusistato



	teisme. Daugiau lankstumo ir sąžiningumo procese: šalys, žinodamos bylos faktus ir aplinkybes, mediatoriaus pagalba dažnai gali rasti geresnį sprendimą nei padedamos teisėjo.	dažniausiai šalims kelia daugiau streso. Teismas vadovaujasi teisingumu ir nešališkumu, tačiau teisėjas, priimdamas sprendimą yra ribojamas teismų praktikos ir įstatymų.	arbitražiniame susitarime, sprendžia kitus procedūrinius klausimus
<b>Proceso konfidencialumas</b>	Vienas pagrindinių mediacijos principų. Procesas yra privatus (konfidencialus) procesas - nėra viešo registro ar jokio kito oficialaus pranešimo procese. Jautri informacija lieka privati.	Teismo procesas yra viešas, daromi teismo proceso įrašai. Informacija, išsakyta viešame teismo posėdyje yra viešai prieinama, nebent posėdis yra ne viešas.	Arbitražo procesas yra konfidencialus. Konfidencialumas yra akcentuojamas kaip vienas iš pagrindinių šio proceso privalumų verslo ginčiuose.
<b>Proceso kaina</b>	Neteisminė (privati) mediacija apmokama ginčo šalių lėšomis, o mediacijos kaina nustatoma ginčo šalių ir mediatoriaus susitarimu. Teisminė mediacija yra nemokama.	Teismo proceso kaina yra nustatoma vadovaujantis įstatymo sureguliuotais įkainiais: žyminis mokestis, mokestis advokatams, ekspertams bei kitos patiriamos išlaidos. Kuo ilgesnis procesas, tuo jis brangesnis.	Kaina yra nustatoma kiekvienos arbitražo institucijos reglamentu, ji priklauso nuo arbitražo teismo ir nuo arbitražo skaičiaus pasirinkimo. Dažniausiai toks procesas kainuoja pigiau nei teisminis procesas.
<b>Šalių tarpusavio interesų suderinimas</b>	Dažniausiai pasiekiamas abi šalis tenkinantis ginčo sprendimas	Yra laimėjusi pusė ir pralaimėjusi pusė	Yra laimėjusi pusė ir pralaimėjusi pusė

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktą informaciją, galima teigti, kad mediacija, lyginant su kitais verslo ginčų sprendimo būdais, kurie yra sprendžiami nešališkos trečiosios šalies pagalba, yra labiausiai neformalus verslo ginčų sprendimo būdas, kuriame derinant šalių interesus, stengiamasi pasiekti abi šalis tenkinantį sprendimą. Skirtingai nuo teismo ar arbitražo šiam procesui būdinga tai, kad sprendimą priima pačios šalys. Šis ginčų sprendimo būdas ginčo šalims nesukelia esminių juridinių (prievolinių-teisinių) pasekmių. Tačiau dažnai, šiuo būdu išspręsti ginčai ir šalių pasiekti kompromisai, ar pasirašomos taikos sutartys (ypač patvirtintos mediatoriaus parašu ir ginčo šalių duotu „garbės žodžiu“) tampa ginčo šalims tarsi garantija, kuri savo veiksmingumu verslo santykiuose, grįstuose šalių tarpusavio pasitikėjimu, neretai pranoksta privalomojo vykdymo (teismų ir arbitražų) sprendimų lūkesčius.

#### ***1.4. Mediacijai tinkamiausių verslo ginčų rūšys***

Sudarydamos verslo sandorius ir pasirašydamos sutartis, jų šalys, dažniausiai pasikliauja kitos šalies sąžiningumu ir paprastai neabejoja, kad prisiimami įsipareigojimai bus abiejų šalių įvykdyti sutartu laiku, nustatyta tvarka, tiksliai pagal šalių suderintas sąlygas. Nepaisant to, kad

sudarant sandorį visada tikimasi iš jo gauti naudos, sandorių vykdymo praktikoje, susiklosto ir priešinga situacija. Verslo praktikoje dažnai dėl įvairių priežasčių ir aplinkybių kuri nors iš šalių neįvykdo arba netinkamai įvykdo savo įsipareigojimus, pateikia nekokybišką ar nesukomplektuotą produkciją, nesilaiko abiejų šalių nustatytų atsiskaitymo ar produkcijos pristatymo terminų ir kt. Todėl nenuostabu, kad šalis, kuri mano, kad jos teisės buvo pažeistos, turi teisę reikalauti, nuostolių ar kitų pažeidimų atlyginimo<sup>146</sup>. Verslo atstovai Lietuvoje, kuriems nepavyksta išspręsti kilusio verslo nesutarimo įprastiniu šalims priimtiniu būdu (dažniausiai derybomis) įprastine susiklosčiusia verslo ginčų sprendimo praktika, kreipiasi į teisminę instituciją, kuri naudodamasi valstybės deleguota teise, priima šalių kilusio ginčo privalomojo vykdymo sprendimą.

Verslo ginčas gali būti apibrėžiamas kaip esminis (pačių šalių pastangomis neišsprendžiamas) nesutarimas, kilęs iš verslo sandorio (komercinės sutarties) arba iš vidinio nesutartinio (deliktinės atsakomybės ar kt.) civilinio-teisinio santykio<sup>147</sup>, taip pat bet koks bendrovės valdyme kylantis ginčas (nuo bendrovės valdymo organų nesutarimų iki ginčų su darbuotojais), kuris trikdo bendrovės veiklą ir vystymąsi. Taigi natūralu, jog kiekvienas tiek bendrovės valdyme tiek ir tarp atskirų verslo subjektų kilęs ginčas, turi neigiamos įtakos bendrovės veiklai ir vystymuisi. Tokia situacija, kai visos jėgos yra nukreiptos į ginčo išsprendimą, stabdo naujų sandorių sudarymą, ekonominį augimą ir bendrovės gero įvaizdžio visuomenėje kūrimą, o kraštutiniu atveju, gali net privesti bendrovę prie bankroto ribos. Todėl operatyvus, profesionalus konfidencialus ir ekonomišką verslo ginčų išsprendimas, turėtų tapti šiuolaikinio verslininko prioritetu. Tokiais principais yra grįstas ginčų sprendimas mediacijos būdu.

Profesoriaus Mervino E.Kingo teigimu, bendrovė visuomenėje yra integruota kaip šeimos vienetas. Daugelis iš mūsų praleidžia didesnę savo gyvenimo dalį dirbdami įmonėse, kurios mums teikia pragyvenimo šaltinį. Bendrovėje žmonės bendrauja vieni su kitais, užmezga tiek dalykinius, tiek draugiškus ryšius. Darbo našumas, tinkama darbinė aplinka kuria verslą, o sėkmingas verslas ekonominį augimą. Taigi siekdamas efektyviai ir veiksmingai sutelkti žmogiškuosius ir kapitalo išteklius, bendrovės padeda ekonomikai pasiekti klestėjimą<sup>148</sup>. Taigi, verslas prasideda ne išorėje tarp kelių ūkio subjektų. Visų pirma idėjos, pagrindinės verslo strategijos gimsta ūkio subjektų viduje. Tam, kad tokio pobūdžio procesai vyktų sklandžiai, yra skiriami įmonių vadovai, valdybos nariai. Valdymo organai priima jų valdomiems ūkio subjektams reikalingus sprendimus, kurių

---

<sup>146</sup> „Verslo ginčų sprendimo VŠĮ Vilniaus tarptautinio ir nacionalinio komercinio arbitražo (VTNKA) bendros kompetencijos arbitražo teismuose tvarkos aprašas“, *Lietuvos arbitražo asociacija (LAA) VNS*, Nr.1/16-5 (2016). Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5e0cd69037a511e69101aaab2992cbcd> Prisijungimo laikas: 2018-03-30.

<sup>147</sup> *Ibid.*

<sup>148</sup> Eric M. Runesson, Marie-Laurence Guy, „Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes“, *The International Finance Corporation*, (2007), p. 5. Prieiga internete: [http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/44eb4f8048a7e867b057f76060ad5911/Focus4\\_Mediation\\_12.pdf?MOD=AJPERES](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/44eb4f8048a7e867b057f76060ad5911/Focus4_Mediation_12.pdf?MOD=AJPERES) Prisijungimo laikas: 2018-03-17

priėmimas kartais sukelia net vidinius konfliktus<sup>149</sup>. Bendrovės valdymas yra susijęs ne tik su tuo, kaip valdyba pakreipia įmonės veiklą ar kaip kontroliuoja vadovavimą bendrovei, skirdami jos valdymo organus, bet ir su tuo kaip patys vadovai jai vadovauja. Adriano Cadburio teigimu, bendrovės valdymas yra dažniausiai apibrėžiamas kaip bendrovių vadovavimas ir kontrolė. Tačiau bendrovių valdymas taip pat numato principus ir praktiką, padedančią bendrovių direktoriams ir vadovams vykdyti savo pareigas. Jie privalo priimti sprendimus dėl pelno, nežinodami ar jie tikrai pasiteisins, todėl dažnai susiduria su neapibrėžtais būsimais įvykiais ir rizika. Toks bendrovių vadovų elgesys ir sprendimai, turi didelę įtaką visuomenei, nes šiandien bendrovės yra integruotos į pačią visuomenę. Geresnės įmonės reiškia geresnę visuomenę<sup>150</sup>. Dėl šių priežasčių, pavyzdžiui Jungtinėse Valstijose, net iki 97 procentų bendrovių valdyme kylančių ginčų yra sprendžiami alternatyviais ginčų sprendimo būdais, iš kurių dažniausiai yra naudojama mediacija. Neretoje korporacijoje yra įsteigtos tarpininkų (mediatorių) pareigybės, kurios yra skirtos būtent galimų bendrovės valdymo ginčų prevencijai ir tokių ginčų sprendimui mediacijos būdu<sup>151</sup>.

Verslas, kaip socialinė vertybė, turi itin didelę reikšmę ir galią visiems socialiniams sluoksniams ne tik nacionaliniu bet ir tarptautiniu mastu. Verslas pats savaime yra jėga (Garet Garrett), verčianti suktis valstybių ekonomikas, užtikrinti valstybių ekonominį stabilumą, padedančių visuomenės sluoksniams bei jų nariams įgyvendinti savo poreikius ir patenkinti teisėtus lūkesčius<sup>152</sup>.

2008 m. Korporatyvinio valdymo institutas Brazilijoje, surengė diskusiją apie korporatyvinį valdymą ir alternatyvius ginčų sprendimo būdus. Iš viso diskusijoje dalyvavo 46 dalyviai, tarp kurių buvo teisininkų, įmonių vadovų, įmonių akcininkų, konsultantų, patarėjų, mokslininkų ir žurnalistų. Visiems diskusijos dalyviams buvo pateiktas klausimynas, siekiant nustatyti, dėl kokių priežasčių daugiausia kyla ginčų bendrovių vidinėse struktūrose. Klausimyne buvo pateikta 10 galimų ginčų sričių. Apibendrinus rezultatus buvo nustatyta, kad daugiausia ginčų kyla dėl susijusių šalių sandorių (61 proc.), priimant investavimo sprendimus (55 proc.), smulkiųjų akcininkų teisinių pažeidimo ir bendrovės valdymo įgyvendinimo (52 proc.), dėl sprendimų, susijusių su įmonių susiliejimais ir susijungimais (45 proc.), bei sprendimais, susijusiais su dividendais (36 proc.)<sup>153</sup>. Taigi, bendrovių valdyme gali kilti įvairūs ginčai tarp akcininkų, valdybos narių, laisvai samdomo direktoriaus ir valdybos bei kitų bendrovės valdyme dalyvaujančių subjektų dėl bendrovės veiklos strategijos ir kasdienių tvarkomųjų reikalų.

---

<sup>149</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 355.

<sup>150</sup> Eric M. Runesson, Marie-Laurence Guy, *supra* note 149, p.5.

<sup>151</sup> Jurgita Judickienė, „Mediacija – patogus verslo ginčų sprendimas“. *Advokatų profesinė bendrija Judickienė ir partneriai JUREX*. Prieiga internete: <http://jurex.lt/mediacija-patogus-verslo-gincu-sprendimas/> Prisijungimo laikas: 2018-03-23.

<sup>152</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18 p. 354.

<sup>153</sup> *Ibid.*, p. 356.

Bendrovės valdymas yra blogas, jeigu kilus ginčui nėra metodo, kuris padėtų greitai ir veiksmingai padėti išspręsti kilusį ginčą, o visi šie paminėti įmonių vidinėse struktūrose kylantys ginčai, gali būti sprendžiami mediacijos būdu.

Būtent verslui greitas ir veiksmingas ginčo išsprendimas gali turėti naudos. Nuo ginčų sprendimo veiksmingumo priklauso įmonės valdymo efektyvumas<sup>154</sup>. Tačiau kita vertus, ginčai gali kilti ne tik įmonių viduje, tarp jos valdymo organų ar dalyvių, bet taip pat ir tarp atskirų verslo subjektų įvairiose verslo srityse, dėl įvairiausių verslo sandorių ir susitarimų.

Bonnie Blume Goldsamt teigimu, verslininkai ir valstybinės institucijos gali naudoti mediaciją, siekiant ekonomiškai ir greitai išspręsti kilusius ginčus. Naudodami mediaciją, vietoje kitų ginčų sprendimo būdų, verslininkai ir privatūs asmenys, gali kontroliuoti savo ateitį, taikydami kūrybiškus ir lanksčius sprendimus<sup>155</sup>. Apie mediacijos proceso pasirinkimą, turėtų apsvarstyti ginčo šalys tiek prieš paduodamos ieškinį ir pradėdamos teismo procesą tiek ir jo metu, jei šalys nori išspręsti ginčą jei nori sutaupyti pinigų, laiko ir išsaugoti gerus santykius. Mediacijos proceso naudą, gali įžvelgti abi šalys, bent kartą išbandžiusios šį procesą pačios.

Nors praktiškai bet koks verslo ginčas, didelis ar mažas, gali būti veiksmingai išspręstas mediacijos būdu, galima išskirti pagrindines verslo ginčų rūšis, kurios yra tinkamos spręsti mediacijos būdu:

**a) Komerciniai ginčai tarp įmonių (verslo partnerių).**

Carlos D. Aikens teigimu, ginčai tarp įmonių yra tokie pat seni, kaip pati verslo samprata. Tai gali būti nuo darbuotojų viliojimo (Nekonkuravimo pažeidimas), prekių ženklų ar patentų pažeidimų ar net trukdžių sutartiniams santykiams<sup>156</sup>. Tokiose situacijose kai tolimesnė verslo partnerystė gali netrukus nutrūkti, mediacijos procesas, gali būti itin naudingas. Ginčai tarp įmonių apima visus profesionalių santykių aspektus, kuriuos kasdien formuoja verslas. Įmonės gali patirti finansinę žalą arba jos reputacija gali sugadinta dėl tiekėjo įsipareigojimų nevykdymo, pažeidimo ir dažnai gali sukelti teisinės pasekmes ir ginčus tarp įmonių. Siekiant išvengti tokių ginčų neigiamų pasekmių, viešumo ir finansinių praradimų, šalys gali kreiptis į mediaciją.

**b) Ginčai dėl intelektinės nuosavybės pažeidimo.**

Ginčai dėl patentų, prekių ženklų ir autorių teisių pažeidimų ar komercinių paslapčių arba nesąžiningos konkurencijos pasisavinimą yra vieni iš brangiausių teisminių ginčų, o dėl nepalankių sprendimų gali būti padaryta didelė žala įmonėms, prarastos vertingos intelektinės

---

<sup>154</sup> *Ibid.*, p. 356-357.

<sup>155</sup> Bonnie Blume Goldsamt, *supra* note 37.

<sup>156</sup> Carla D. Aikens, „5 Common Types of Business Disputes and How to Avoid them“, *Carla D. Aikens, P.C.*, (2016).  
Prieiga interente: <http://aikenslawfirm.com/5-common-types-business-disputes-avoid/> Prisijungimo laikas: 2018-04-02.

teisės, pritaikyti papildomi prekybos apribojimai ir kt. Įdomu tai, kad JAV prekių ženklų ginčo nagrinėjimas teisme vidutiniškai kainuoja 502.000 JAV dolerių (2001 m. AIPLA tyrimas)<sup>157</sup>. Pažymėtina, kad ES Prekių ženklų reglamentas<sup>158</sup>, skatina sudaryti palankesnes sąlygas draugiškam, greitam ir efektyviam ginčų dėl prekių ženklų sprendimui. Šis reglamentas rekomenduoja ginčams, susijusiems su ES prekių ženklais išspręsti ginčo šalims rinktis mediaciją. Natalijos Kaminskienės teigimu, ginčai dėl prekių ženklų galėtų ir net turėtų būti sprendžiami mediacijoje. Toks ginčų sprendimo būdas būtų naudingesnis nes dėl išimtinės jurisdikcijos ir sunkesnio ginčų pobūdžio, patiriamos didesnės bylos vedimo išlaidos ir ilgesni nagrinėjimo terminai. Mediacija, siūlo galimybę ginčų sprendimui pasitelkti prekių ženklų ekspertą, todėl tokie ginčai mediacijoje pasiektų geresnį rezultatą. Pažymėtina, kad viešumo išvengimas išsaugotų šalių reputaciją ir užtikrintų komercinių paslapčių apsaugą. Užtikrinama galimybė toliau vystyti verslą, kadangi nebūtų taikomos laikinosios apsaugos priemonės („iškritimo“ iš rinkos grėsmė). Išvengiama įtampos ir streso, kuris gali sąlygoti produktyvumo mažėjimą ir prekių/paslaugų kokybės prastėjimą<sup>159</sup>.

#### **c) Ginčai dėl sutarčių.**

Dažniausiai ginčai dėl sutarčių pažeidimo atsiranda, kai viena šalis nesilaiko sutarties sąlygų ar sutarties įvykdymo termino pabaigos. Taip pat kyla ginčai, susiję su netinkamu sutartinių įsipareigojimų vykdymu, sutarčių pakeitimu ar nutraukimu, tokius ginčus sprendžiant teisme dažnai reikalingas sutarties sąlygų bei susiklosčiusios verslo praktikos aiškinimas teismui, bei kartais reikalinga pasitelkti ir ekspertus. Dažnai ginčai kyla dėl pačios sutarties sąlygų, kurios yra neišsamios, dviprasmiškos ar neaiškios (klaidinančios), kas sąlygoja tai, kad kiekviena sutarties šalis ją supranta ir interpretuoja iš sau palankiausios pusės. Kadangi mediacijos procese šalys pačios gali pasirinkti mediatorių, kuris padės spręsti ginčą, jie kreiptis į mediatorių, kuris specializuojasi sutartinės teisės srityje, todėl bus užtikrinta galimybė ne tik greitai išspręsti ginčą, bet ir sutaupyti nesikreipiant į ekspertus ar kitas institucijas. Sutarčių rūšys gali būti įvairios: pirkimo – pardavimo sutartys, statybos rangos, viešųjų pirkimų, nuomos ir kt.

#### **d) Verslininkų ir Vartotojų ginčai:**

Bet kurios įmonės veikla nevyktų, jei ji neturėtų vartotojų ar klientų. Todėl vartotojų skundai dėl reikalavimų nesilaikymo ir prekių grąžinimo, taip pat yra svarbi verslo ginčų rūšis<sup>160</sup>, kurios taikus išsprendimas yra svarbus tiek vartotojų teisių apgynimui tiek verslo išsaugojimui.

<sup>157</sup> Natalija Kaminskienė, „Mediacija - taiki galimybė prekių ženklų ginčų sprendimui“, *MRU Mediacijos ir darnaus ginčų sprendimo laboratorija*, (2016). Prieiga internete: <http://www.vpb.gov.lt/files/Kaminskiene.pdf> Prisijungimo laikas: 2018-03-23.

<sup>158</sup> „Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas 2015 m. gruodžio 16 d. (ES) 2015/2424. Dėl Bendrijos prekių ženklų“. *Europos Sąjungos oficialus leidinys*, Nr. L 341/21, (2015). Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32015R2424> Prisijungimo laikas: 2018-04-01.

<sup>159</sup> Natalija Kaminskienė, *op. cit.*

<sup>160</sup> Carla D. Aikens, *supra* note 156.

Tradicinės teisminės procedūros vartotojų teisių gynimo srityje dažnai nėra tinkamos ir naudingos dėl ribotų vartotojų išteklių ir teisinių žinių trūkumo. Dėl to vartotojų ir verslininkų ginčų sprendimui neteisminiai ginčų sprendimo būdai, tokie kaip mediacija, užtikrina galimybę racionaliai išspręsti ginčą. Pažymėtina, kad tiek Europos Sąjungos institucijos tiek ir Lietuvos teisėsaugos institucijos skatina šio tipo ginčus spręsti alternatyviais ginčų sprendimo būdais, kadangi vartotojai, lyginant juos su verslininkais, disponuoja tiek ribotais ištekliais tiek ir teisinių žinių trūkumu, todėl jų galimybės apginti savo teises yra mažesnės.

#### **e) Partnerystės / akcininkų ginčai ir kiti vidiniai įmonių ginčai**

Verslo partnerystės ginčai, yra ko gero, yra labiausiai paplitusi verslo ginčų rūšis<sup>161</sup>, kadangi kaip jau minėta skyriaus pradžioje, įmonės valdymo organai, akcininkai ir savininkai, dažnai nesutaria dėl lyderio pasirinkimo, verslo strategijų, investavimo sprendimų, darbuotojų įdarbinimo ir kt. Šie nesutarimai, juos ignoruojant, tampa vis gilesni. John A. Gromala teigimu, ginčai, kylantys tarp bendrovės direktoriaus ir valdybos ar akcininkų lygmens problemos, bet kurioje įmonėje gali skatinti verslo kryptį ir pagreičio praradimą, sukelti klientų praradimą ir vertingų darbuotojų išėjimą iš darbo vietos<sup>162</sup>. Tokie ginčai tarp partnerių, kelia grėsmę verslo galimybėms ir sprendžiat tokius ginčus, dažnai yra švaistomas įmonės sunkiai uždirbtas pelnas, todėl mediacijos pagalba ne tik gali būti išsaugoti finansiniai ištekliai o taip pat toks procesas partneriams gali padėti išspręsti kilusį ginčą, išsaugant tarpusavio santykius ir negriaunant verslo.

Prie vidinių įmonių struktūrų ginčų yra priskirtini ir ginčai susiję su įmonių susijungimais ir įsigijimais. Kadangi problemos, atsirandančios dėl planuojamo ar užbaigto susijungimo ar įsigijimo, yra ypač varginančios įmonėms, nes paprastai yra patiriamos didelės teisinės ir finansinės išlaidos, susijusios su pasirengimu sandoriui abiejose šalyse. Susijungimui vykstant ne taip kaip tikėtasi, dažnai kyla nesutarimai tarp abiejų šalių, ieškant kaltų<sup>163</sup>. Dažnai sudėtingas tokių sandorių pobūdis ir neigiamas poveikis šalims esant ilgalaikio bylinėjimosi grėsmei, veda šalis link patrauklesnio ginčų sprendimo būdo – derybų tarpusavyje arba derybų trečiosios šalies mediatoriaus pagalba.

#### **f) Skolų išieškojimas/ginčai dėl paskolų ir atsiskaitymų kredito įstaigoms pažeidimų.**

Ginčai dėl negrąžintų skolų išieškojimo, kurie yra sprendžiami padedant advokatams, skolų išieškojimo įmonėms ar kitoms institucijoms, gali sugadinti vertingus šalių santykius, ypač jei tokie ginčai perduodami spręsti teisme. Ankstyvas šių ginčų medijavimas gali apriboti

<sup>161</sup> „Top 4 Most Common Types of Business Disputes“, *Catanese & Welles at law corporation*. Prieiga internete: <http://www.cataneselaw.com/business/top-4-most-common-types-of-business-disputes/> Prisijungimo laikas: 2018-03-23.

<sup>162</sup> John Gromala, „Using Mediation To Resolve Partnership Disputes“, *Mediate.com*. Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/gromala6.cfm> Prisijungimo laikas: 2018-03-02.

<sup>163</sup> „Types of business disputes“, Mediation and conciliation network (MCN). Prieiga internete: <https://mediationhub.org/expertise/adr-services/business-and-commercial-disputes/types-of-business-disputes/> Prisijungimo laikas: 2018-03-29.



pasitikėjimo praradimą ir užkirsti kelią nepatogiam, viešam konfidencialių klausimų atskleidimui<sup>164</sup>.

Alison Shaw teigimu, kreditus teikiančios institucijos (kredito valdytojai) – šių institucijų darbuotojai, skolų išieškojimo įmonės, advokatai, yra atsakingi už skolų išieškojimą iš klientų, kurie nesugebėjo padengti savo įsiskolinimų. Tačiau ši užduotis reikalauja didelio jautrumo ir emocinio intelekto, nes kredito valdytojai dažnai susiduria su skolininkų emocijomis ir asmeniniais sunkumais, kuriuos skolininkas gali patirti skolų išieškojimo metu. Kai visi bandymai susigrąžinti skolą nepavyksta, skolai susigrąžinti dažniausiai yra pasirenkamas teisminis būdas. Nors bylinėjimasis yra vienas iš skolos išieškojimo būdų, daugelis kredito valdytojų sutinka, kad toks būdas dažniausiai nėra geriausias, dėl šio būdo brangumo, ilgo proceso, šalių priešiskumo kūrimo, dėl to, kad ne visada pavyksta atgauti visą skolą taip pat nurodydami tai, kad teismo procesas mažina pasitikėjimą kredito organizacija<sup>165</sup>. Mediacijos pasirinkimas, sprendžiant skolininkų ir kreditorių ginčus, padėtų išvengti šių neigiamų pasekmių.

#### **g) Statybų srities ginčai.**

Tokie ginčai kyla dėl atliktų darbų defektų, nekokybiškų medžiagų pateikimo ir sumontavimo darbų vėlavimų. Tradiciškai statybos ginčams spręsti yra pasitelkiamas teisminis būdas ar arbitražas. Tačiau mediacija, gali atlikti svarbų vaidmenį sudarant sąlygas komercinėms deryboms, kuriose pačios šalys kontroliuoja procesą<sup>166</sup>. Atsižvelgiant į statybų ginčų srities specifiką, kai projekto sėkmė priklauso nuo terminų ir tinkamai įgyvendintų techninių sprendimų, projekto užsakovų ir rangovų bendradarbiavimas yra svarbus. Įgyvendinat tiek valstybinės reikšmės tiek ir privačius projektus, mediacijos proceso operatyvumas gali teikti didžiulę naudą. Dažniausiai kylantys statybų srities ginčai kyla tarp rangovo ir subrangovo, konsultantų ar tiekėjų, kurie dažniausiai yra susiję vėlavimu atlikti darbus, sutarčių pažeidimais ar projekto valdymo klausimais, ginčai dėl netinkamo techninių ir dizaino sprendimų įgyvendinimo, taip pat ginčai susiję su apmokėjimais, nustatytos žalos atlyginimu ar defektų ištaisymu.

Jurgitos Judickienės teigimu, Lietuvoje mediacija dėl savo operatyvaus ir universalus pobūdžio galėtų tapti nepamainomu būdu spręsti ne tik statybos, bet ir **viešųjų pirkimų ginčus**. Kaip žinia, vykdant viešųjų pirkimų sutartis dėl darbų įsigijimo, ypatingą reikšmę turi terminų laikymasis, kokybės užtikrinimas ir kiti veiksniai ypač, kai tokia sutartis yra finansuojama Europos Sąjungos fondų lėšomis. Tokių sutarčių nuostatų (ypač vėlavimo) pažeidimai yra nepalankūs nei

---

<sup>164</sup> *Ibid.*

<sup>165</sup> Alison Shaw, „Is mediation a useful strategy for Credit Managers dealing with debt recovery?“ *Credit management in Australia*, (2016), p. 12-13. Prieiga internete: <http://aicm.com.au/news-resources/articles-news/is-mediation-a-useful-strategy-for-credit-managers-dealing-with-debt-recovery/> Prisijungimo laikas: 2018-04-03.

<sup>166</sup> “Construction and engineering disputes”, *Mediation and conciliation network (MCN)*. Prieiga internete: <https://mediationhub.org/expertise/adr-services/business-and-commercial-disputes/commercial-contracts/> Prisijungimo laikas: 2018-03-29.

vienai sutarties šaliai. Todėl viešųjų pirkimų sutarčių dalyviai, siekia per kaip įmanoma trumpesnę laiką rasti ginčų sprendimo būdą, o ginčų sprendimas teisme dėl savo didelės trukmės, viešumo ir nenuspėjamumo, šiuo atveju nėra pageidaujamas. Todėl mediacija dėl ginčo šalių galimybės pasirinkti tarpininką (mediatorių), proceso neformalumo, o svarbiausia - operatyvumo bei veiksmingumo galėtų tapti patogia alternatyva sprendžiant viešųjų pirkimų ir statybos srityse kylančius ginčus<sup>167</sup>.

Pažymėtina, kad norint tinkamai išspręsti kilusį verslo ginčą, šalys turi atsakingai rinktis mediatorių, kurio profesinėmis žiniomis ir būtent tam ginčui išspręsti reikiamomis mediatoriaus savybėmis, jos neabejoja. Juk nuo mediatorių profesionalumo gali priklausyti kaip pasisuks procesas ir kokia bus jo baigtis. Mediatoriai verslo ginčų mediacijoje padeda šalims įgyvendinti veiksmingą mediacijos procesą, identifikuoti šalių interesus ir tikslus bei sukurti tinkamą atmosferą šalių deryboms. Esant reikalui, mediatorius turintis profesinių žinių ginčo srityje ne tik palengvina diskusijas bet ir iš neutralios perspektyvos, teikia verslo subjektams pastebėjimus dėl teisinių ir faktinių ginčo klausimų. Tai gali padėti šalims judėti link susitarimo. Norėdami pasiekti ginčo išsprendimą, verslo ginčų mediatoriai, į kiekvieną ginčą tarp verslo šalių, turi žiūrėti kaip į unikalų ir sklandžiai vykdomą procesą, kuriame yra reikalinga atrasti sprendimą, kaip galima padėti šalims rasti tinkamą sprendimą.

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktą informaciją galima teigti, kad dėl verslo ginčų (tiek vidinių tiek ir išorinių) specifikos, jų išsprendimas reikalauja specialių profesinių žinių bei įsigilinimo į ginčo pobūdį. Mediacijos procesas verslo ginčams spręsti, yra palankus ne tik dėl konfidencialumo ir šalių santykių išsaugojimo, operatyvumo, bet ir todėl, kad mediacijos procese šalys gali pačios pasirinkti mediatorių, kurio kompetencija, dalykinėmis žiniomis bei nešališkumu pasitiki abi ginčo šalys. Tuo tarpu teismo procese verslo ginčo šalys negali rinktis teisėjo, nagrinėsiančio bylą, todėl jos negali būti užtikrintos ar bylą nagrinėjantis teisėjas turės pakankamai specialiųjų žinių, nagrinėjamo verslo ginčo atveju, kuriame susiklosčiusi verslo praktika, gali vaidinti didelį vaidmenį priimančiam sprendimą.

---

<sup>167</sup> Jurgita Judickienė, *supra* note 153.



## 2. MEDIACIJOS STILIAI

### 2.1. *Mediacijos stiliaus samprata*

Mediacijos stiliaus sąvoką apibrėžti nėra lengva<sup>168</sup>, kadangi mokslinėje literatūroje nėra vieningo mediacijos stiliaus sąvokos apibrėžimo. Mediacijos stilius, kartais dar vadinamas mediacijos modeliu, yra terminas, naudojamas apibūdinti mediatoriaus neutralų požiūrį ar elgesį mediacijos procese. Daugelis mokslininkų skirsto mediatorių stilius, vartodami įvairius terminus ir sąvokas<sup>169</sup>. Mokslinėje literatūroje dažnai paplitę mediacijos modelio, stiliaus, rūšies, strategijos, priėjimo technikos, metodo terminai. Kuri iš šių sąvokų tiksliausia? Vienareikšmio atsakymo į šį klausimą negali būti. Pasak lenkų mokslininko A. Zienkiewicziaus, mediacijos strategija yra bendroji koncepcija (veiklos planas), kuri yra tokių terminų kaip mediacijos “stilius”, “modelis”, “rūšis” sinonimas. Šis mokslininkas į atskiras kategorijas išskiria strategijos terminą (kartu su sinonimais) ir terminus apibūdinančius mediacijos technikas (kartu su sinonimais “metodas”, “taktika”, nes šie reiškia “tipą ir formą konkrečių mediatoriaus poelgių (verbalinių ir neverbalinių), kurie naudojami mediacijos procese ginčo šalių (arba jų atstovų) atžvilgiu”<sup>170</sup>.

Anot S. Nauss Exon, nedaugelis mokslininkų iš tiesų ištyrė mediatorių naudojamus stilius, nešališkumo nuostatos bei naujai sukurtų etikos elgesio normų perspektyvoje. Šios autorės teigimu, mediatoriai procese turi vadovautis rašytiniais mediacijos proceso ir stilių apibrėžimais, etikos standartais, tačiau jų faktinius vaidmenis procese gali lemti jų asmeninis stilius, jų vertybės, komerciniai poreikiai kartu su konkrečiais ginčo šalių poreikiais<sup>171</sup>. D. Spencer ir M. Borgan mediacijos stilių apibrėžia kaip skirtingus požiūrius į mediatoriaus darbą, kurie yra pagrįsti pragmatine ir filosofine mediatoriaus pasaulėžiūra ar šalių nustatytais poreikiais. Šią pragmatinę ar filosofinę pasaulėžiūrą autoriai sieja su keturiais pagrindiniais modeliais – sprendimo (angl. *settlement*), skatinamąja (angl. *facilitative*), transformacine (angl. *transformative*) ir vertinamąja (angl. *evaluative*) mediacija. Šie modeliai skiriasi savo tikslais, ir tuo kaip mediatorius mato save ir savo vaidmenį<sup>172</sup>.

L. L. Riskin galima pavadinti mediacijos stilių akademinį tyrinėjimų pradininku, kuris dar 1996 metais, pasiūlė mediacijos stilių supratimo sistemą, kuri yra pagrįsta mediatoriaus vaidmeniu ir įsitraukimu į konflikto sprendimo procesą visa apimtimi. Nors ši sistema yra dažnai kritikuojama, ja yra remiamasi iki šiol, siekiant apibrėžti mediatoriaus stiliaus pasirinkimą. L. L. Riskin įvardina mediatoriaus stiliaus ir mediatoriaus veiklos sąsają, nurodydamas, kad

<sup>168</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 59.

<sup>169</sup> Susan Nauss Exon, *supra* note 25, p. 577.

<sup>170</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *op. cit.*

<sup>171</sup> Susan Nauss Exon, *op. cit.*

<sup>172</sup> Natalija Kaminskienė, *supra* note 9, p. 79.

mediatoriaus stilius yra susijęs su mediatoriaus veikla ir tarpasmeniniais ryšiais, kas įtakoja jo elgesį su kitais mediacijos dalyviais. Anot šio autoriaus, apibūdinant mediatoriaus stilių reikia apibūdinti, koks mediatorius yra, o ne koks turėtų būti. Taigi nuo mediatoriaus veiklos priklauso jo strategijos ir metodai, kuriais jis naudosis, stengdamasis išspręsti problemas, susijusias su mediacijos procesu<sup>173</sup>. S. Nauss Exon, taip pat akcentuoja, kad mediatoriaus elgesys ar požiūris į mediaciją gali diktuoti stilių, kuruo jis naudojasi. Kaip ir L. L. Riskin, S. Nauss Exon teigia, kad stilius priklauso nuo mediatoriaus veiklos - jo tarpasmeninių ryšių ir tai įtakoja jo elgesį su visais mediacijos proceso dalyviais. Taigi, mediatorius gali naudoti vieną ar kelių stilių kombinacijas, atskiruose (individualiuose) mediacijos procesuose ir nurodo, kad daugelis mediatorių, mediacijoje derina kelis stilius ir technikas geresniam rezultatui pasiekti<sup>174</sup>. Profesionalus mediatorius, priklausomai nuo proceso eigos ir ginčo šalių charakteristikos, gali naudoti skatinamąjį stilių proceso pradžioje, o įpusėjęs procesui ar proceso pabaigoje, matydamas, kad nepavyksta pasiekti norimo rezultato, gali pradėti naudoti vertinamąjį stilių. Tokiu būdu mediatorius gali pasiekti norimą rezultatą pasiūlydamas kelias sprendimo alternatyvas, bet ir toliau skatinti bendradarbiavimą tarp šalių. D. Gollan, atliko tyrimą, kuriame įvertino teisinį išsilavinimą turinčių mediatorių veikimo stilius procese. Šiuo tyrimu buvo nustatyta, jog mediatoriai praktikoje naudoja įvairius mediacijos stilius ir nuolat keičia savo orientaciją mediacijos procese, net jei tai yra vienas susitikimas su ginčo šalimis. Remdamasis tyrimo rezultatais jis tvirtina, kad civilinių teisinių ginčų mediacijoje tokie stiliaus pokyčiai veikia yra elgesio norma, nei išimtis o vertinamųjų metodų naudojimas taip pat yra dažnas, net tarp tokių mediatorių, kurie pritaria tik plataus masto skatinamajam požiūriui į procesą<sup>175</sup>. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad mediatorius gali būti vertinančiu nustatydamas mediacijos proceso aspektus, tokius kaip problemos apibrėžimas, sprendimas organizuoti atskirus susitikimus su šalimis, vykdant konkretų mediacijos procesą, tačiau patį mediacijos procesą vesti skatinančiu mediacijos stiliumi, padedančiu šalims pačioms rasti ginčo sprendimą ir pasiekti susitarimą.

Nuo pačio mediatoriaus asmenybės dažniausiai priklauso, kokie bus mediacijos proceso rezultatai plačiąja prasme, t.y. kas dar bus pasiekta be ginčo išsprendimo. Mediatorius, vadovaudamas ginčo sprendimui, paprastai siekia skatinti keitimąsi informacija, suteikti naujos informacijos, padėti šalims suprasti vienai kitos poziciją, padėti besiderantiems realistiškai įvertinti sprendimo alternatyvas, skatinti šalis siūlyti kūrybiškus sprendimus, sugalvoti sprendimų, kurie atitinka esminius abiejų šalių interesus. Būtent pagal tai, koku būdu organizuojamas

---

<sup>173</sup> Leonard L. Riskin, „Understanding Mediators’ Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for Perplexed“, *University of Florida Law Faculty Publications*, 1 Harv. Negot. L. Rev. 7, (1996), p. 17. Prieiga internete: <http://scholarship.law.ufl.edu/facultypub/668> Prisijungimo laikas 2018-02-01.

<sup>174</sup> Susan Nauss Exon, *supra* note 25, p. 589.

<sup>175</sup> Dwight Gollan, *supra* note 26, p. 42.

mediacijos procesas, teorijoje skiriami įvairūs tarpininkavimo stiliai<sup>176</sup>. Taigi galima teigti, kad tam tikro mediacijos stiliaus taikymas išskiria konkretų mediacijos procesą iš kitų tarpo<sup>177</sup>.

Apibendrinant skyriuje pateiktus stilių apibrėžimus, autorė siūlo **mediacijos stilių apibūdinti**, kaip tam tikrą mediatoriaus naudojamą elgesio modelį procese, kuris yra paremtas jo principinėmis nuostatomis, asmeninėmis savybėmis, o taip pat ir pačio mediatoriaus profesiniu pasirengimu. Priklausomai nuo procesą įtakojančių veiksnių - ginčo pobūdžio, proceso stadijos ar proceso dalyvių charakteristikos, mediatorius, siekdamas padėti išspręsti kilusį ginčą gali keisti mediacijos stilius iš vieno į kitą arba juos kombinuoti, nepaisant to, kad prioritetą teikia kuriam nors vienam stiliui.

### 2.1.1. Pagrindinių mediacijos stilių apžvalga

Kadangi, analizuojant mokslinę literatūrą mediacijos stilių tema, randama pavyzdžių, kai iš esmės tuos pačius požymius atitinkantiems mediacijos stiliams apibūdinti mokslininkai ir autoriai naudoja skirtingus terminus, todėl siekiant aiškumo, apžvelgiant pagrindinius mediacijos stilius, bus naudojami sekantys terminai: **skatinamasis, vertinamasis, transformuojamasis, pasakojamasis ir terapinis mediacijos stiliai**.

Norint metodologiškai teisingai skirti skirtingus mediacijos stilius, būtina nusistatyti kriterijus, kuriais remiantis jie bus įvardijami.<sup>178</sup> Taigi šiame darbo poskyryje bus analizuojami mediacijos stiliai, išskiriant juos pagal žemiau pateiktus kriterijus. Dažniausiai mokslinėje literatūroje mediacijos stiliai skirstomi tokiais pagrindais:

- Proceso kriterijus.
- Mediatoriaus požiūrio į galiojančių socialinių normų ir ginčo sprendimą santykio kriterijus.
- Mediatoriaus savo vaidmens suvokimo procese ir galimybės kontroliuoti procesą kriterijus<sup>179</sup>.

Vienas iš dažniausiai taikomų kriterijų, atskiriančių skirtingus mediacijos stilius, yra mediacijos proceso tikslo kriterijus. Mediatorių tikslai atsižvelgiant į šių asmenų psichologines savybes, kvalifikaciją, patirtį ir kitus veiksnius mediacijos procese yra labai skirtingi. Kai kurie mediatoriai stengiasi pakreipti derybas taip, kad būtų patenkinami gyvybiškai svarbūs kiekvienos šalies interesai; kitiems svarbiausia yra šalių teisės, todėl jie kartais teikia nešališkus išsakytų argumentų įvertinimus, jei tai būtų padaryta teisme. Vieni skatina aktyvų tiek kliento, tiek jo teisininko dalyvavimą; kiti prašo kliento ar jo teisininko nedalyvauti susitikimuose. Kai kurie

---

<sup>176</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 59.

<sup>177</sup> *Ibid.*, p. 60.

<sup>178</sup> *Ibid.*, p. 61.

<sup>179</sup> *Ibid.*

mediatoriai yra linkę išlikti neutralūs; kiti – galų gale tampa tam tikrų rezultatų siekėjais ir net šalių interesų gynėjais. Skirtingas atskirų mediatorių savęs suvokimas procese suformavo tam tikrus mediacijos stilius, kurių kiekvienas yra orientuotas į skirtingų tikslų siekimą<sup>180</sup>. Nors praktikoje paprastai yra taikomas įvairių stilių mišinys, teorijoje pagal mediacijos proceso orientacijos kryptį skiriama:

- Mediacija, orientuota į ginčo esmę;
- Mediacija, orientuota į procesą;
- Mediacija, orientuota į tarpusavio santykius<sup>181</sup>.

**Skatinamasis mediacijos stilius**, vertinant pagal proceso tikslo kriterijų yra orientuotas į *ginčo išsprendimo procesą*<sup>182</sup>. Į procesą orientuotoje mediacijoje svarbiausią vaidmenį vaidina šalių santykių išsaugojimas ir neutralios erdvės deryboms sukūrimą. L.L. Riskin pabrėžia, kad skatinamojoje mediacijoje, mediatoriaus *požiūris turi būti*, kad ginčo šalys yra protingos ir gali dirbti kartu bei suprasti viena kitos pozicijas geriau nei jų atstovai (advokatai) ar pats mediatorius. Todėl šalys pačios gali rasti geresnius sprendimus nei mediatorius. Taigi skatinamojoje mediacijoje, mediatoriaus misija yra išryškinti ir sustiprinti šalių tarpusavio bendravimą, tam kad jie patys nuspręstų kaip spręsti ginčą<sup>183</sup>. *Mediatoriaus vaidmuo* skatinamojoje mediacijoje yra pasyvus, jis tik organizuoja procesą, bet jam nevadovauja, išlieka neutralus. Kitas šio mediacijos stiliaus ypatumas yra tai, kad dažniausiai nėra taikomas atskirų mediatoriaus ir vienos iš šalių susitikimo metodas<sup>184</sup> (būdingas vertinamajam stiliui (aut. past.)).

**Vertinamasis mediacijos stilius** yra orientuotas į rezultatą (ginčo išsprendimą)<sup>185</sup>. Šis mediacijos stilius yra skatinamojo stiliaus priešingybė, kadangi taikydamas šį stilių, mediatorius reiškia savo nuomonę bei teikia įvertinimus<sup>186</sup>. Taigi, taikančio šį stilių, *mediatoriaus vaidmuo* yra aktyvus. Jis ne tik vadovauja procesui, vertina šalių pozicijas bet ir stengiasi šalis nukreipti tinkama linkme – pasiekti abi šalis tenkinantį ginčo sprendimą. Kaip jau minėta, šio *proceso tikslas* yra pasiekti susitarimą ir priimti sprendimą procese, todėl šiame procese yra įprasta, kad „mediatorius reiškia savo nuomonę, patarinėja šalims, dalyvauja rengiant susitarimą, gali net pateikti šalims savo parengtą tokio susitarimo projektą, jo manymu, atitinkantį šalių interesus“<sup>187</sup>. *Mediatoriaus požiūriu*, ginčo šalys nori ir joms yra reikalinga, kad mediatorius parodytų kaip ir kodėl byla turėtų

<sup>180</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 62.

<sup>181</sup> *Ibid.*, p. 62.

<sup>182</sup> *Ibid.*, p. 63.

<sup>183</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 173, p. 24.

<sup>184</sup> Kaminskienė N. *op. cit.*, p. 64.

<sup>185</sup> *Ibid.*, p. 65.

<sup>186</sup> John W. Cooley, *supra* note 21, p. 33.

<sup>187</sup> Adam Zienkiewicz, “Różnorodny paradygmat mediacji – odpowiedź na wielocelowość dyskursu mediacyjnego, sp.k”. Varšuva, (2007). Mintis tekste: Natalija Kaminskienė ir kt. *Mediacija*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013), p. 65.

būti išspręsta tam tikru būdu ar kaip ginčą spręstų teisme. Vertinamojoje mediacijoje, mediatorius suvokia save kaip kvalifikuotą asmenį, turintį pakankamai patirties, žinių, objektyvumo ir kitų savybių, dėl kurių gali numatyti proceso kryptį ir teikti savo įvertinimus procese<sup>188</sup>. Taigi tokio tipo mediatorius turi turėti teisinį išsilavinimą ir ekspertinių žinių toje srityje, kurioje kilo ginčas, kadangi jis dažniausiai vadovauja vertinamosios mediacijos procesui. Pažymėtina, kad vertinamojoje mediacijoje nėra vengiama organizuoti atskirus susitikimus su kiekviena iš šalių.

**Transformuojamasis mediacijos stilius**, orientuojasi ne į sprendimo pasiekimą, bet į santykių tarp ginčo šalių pakeitimą - pagerinimą<sup>189</sup>. Taigi šio *proceso tikslas* yra ne pasiekti sprendimą, kuris nevaicina pagrindinio vaidmens procese, o pagerinti santykius ir komunikaciją tarp šalių, tokiu atveju anot transformuojamojo mediacijos stiliaus šalininkų, savo nesutarimus šalys pačios išspręs ir be mediatoriaus pagalbos. Anot su šio stiliaus atradimu siejamų autorių Robert A. Baruch Bush ir Joseph P. Folger, transformuojamasis stilius, dėl savo neformalumo ir konsensu priimamų sprendimų, leidžia šalims pažvelgti į problemas ir proceso tikslus iš savo pusės, leidžiant suprasti savo problemų svarbą ir patiekiamų tikslų naudą<sup>190</sup>. *Mediatoriaus vaidmuo* šiame procese yra padėti ginčo šalims įsisąmoninti savo galias konflikte, taip pat suprasti ir pripažinti kitos šalies poziciją, kadangi šalys tokio tipo mediacijoje nori jausti didesnes proceso kontrolės galimybes<sup>191</sup>. Anot Robert A. Baruch Bush ir Joseph P. Folger, mediatoriai, kartais jaučiasi įstumti į siaurinančių, direktyvių ar sprendimo priėmimu grįstų elgesio modelių rėmus, kurie iškelia mediatoriaus vaidmenį virš pačių šalių vaidmens, todėl transformuojamojo stiliaus *mediatoriaus požiūriu*, mediacija turi susitelkti ties šalių sąveika ir jų pasirinkimais, kaip ir kada pradėti pokalbį siekiant pagerinti santykius<sup>192</sup>, nors konfliktas iš esmės gali būti ir nepašalintas.

**Pasakojamasis mediacijos stilius**, orientuojasi į šalių atsiskleidimą pasakojimų būdu. Šis stilius išsivystė iš pasakojamosios šeimos terapijos 1980 metais, Australijoje. Šio mediacijos proceso pradininkai yra laikomi Michael White ir David Epston. Šį stilių galima apibūdinti, kaip hibridinį tarp į ginčo išsprendimą ir į santykių pakeitimą orientuotų mediacijos stilių. Pasakojamojo stiliaus *mediacijos tikslas* yra atskleisti įvairius kontekstus, norint išsivaduoti iš konflikto. Mediacijos metu šalys atkuria savo su ginčo situacija susijusias interpretacijas žvelgdamos į alternatyvias perspektyvas<sup>193</sup>. Šio proceso mediatoriaus tikslas, yra naudojant tam tikras konkrečias priemones ir strategijas, pasiekti tikslą – mažinti šalių konfliktų sąveiką. *Mediatoriaus požiūris* telkiasi į dvigubus dekonstrukcijos (anglų kalboje *deconstruction*) ir eksternalizacijos (anglų kalboje *externalization*) procesus, kurie veikia kartu vienas su kitam

<sup>188</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 173, p. 26.

<sup>189</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 67.

<sup>190</sup> Robert A. Baruch, Joseph P. Folger, *supra* note 28, p. 13.

<sup>191</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *op. cit.*

<sup>192</sup> Robert A. Baruch, Joseph P. Folger, *op. cit.*, p. 257.

<sup>193</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *op. cit.*

padėdami spręsti konfliktą. Dekonstrucija konfliktu persmelktos istorijos reiškia “priežasčių, dėl kurių kyla konfliktas tikrumo susilpninimą, ir kvietimą mediacijos dalyvius pažvelgti į ginčo schemą iš kito patogesnio požiūrio taško (anglų kalboje *vine point*)”<sup>194</sup>. Šis požiūrio taškas atsiranda iš kito proceso, vadinamo “eksternalizacija“. Pasitelkiant eksternalizaciją, konflikto šalys „objektyviai nustato problemą ir iškelia ją virš savęs, tarsi ji būtų atskiras subjektas“<sup>195</sup>. Pasakojamosios mediacijos konflikto šalys praeina per tris etapus: įsitraukimą, konflikto prisotintą istorijos dekonstrukciją ir alternatyvios istorijos kūrimą<sup>196</sup>.

**Terapinis mediacijos stilius**, atsirado dėl aktyvaus psichoterapeutų taikomų metodų santykių terapijoje perkėlimo į mediaciją. Šio *proceso tikslas* – atkurti gerą asmens ar asmenų savijautą. Terapinė mediacija orientuota į šalių savijautą ir į pačias šalis labiau nei į ginčo sprendimą. *Mediatoriausias vaidmuo* tokio stiliaus mediacijoje neapsiriboja proceso koordinavimu, šis asmuo turi ištyrinėti šalių santykius, teikti joms pastebėjimus apie tai, mokyti jas bendrauti tam, kad būtų išspręsta problema<sup>197</sup>. Šio stiliaus *mediatoriausias požiūriu*, procesas turi būti orientuotas į santykių gerinimą ir „procesas gali būti laikomas sėkmingu net ir neradus sprendimo konkrečiame ginče“<sup>198</sup>.

John W. Cooley teigimu, prieš pasirinkdamos mediatorių, kuris padės spręsti iškilusį ginčą šalys turėtų apsispręsti, ko tikisi iš proceso ir iš pačio mediatoriaus, ar tokio mediatoriaus, kuris naudoja skatinamąjį mediacijos stilių, vertinamąjį mediacijos stilių, abiejų stilių kombinaciją<sup>199</sup>, ar kitus mediacijos stilius. Kaip jau minėta skyriaus pradžioje, mediacijoje retai pasitaiko grynieji mediacijos stiliai. Dažniausiai mediatorius priklausomai nuo proceso aplinkybių, šalių charakteristikos ir kitų veiksnių, naudoja kelis stilius, siekdamas pakreipti procesą šalių interesus tenkinančia linkme. Taigi pagal suformuluotą mediacijos stiliaus apibrėžimą, galima teigti, kad mediacijos metu naudojamas mediatoriaus stilius priklauso tiek nuo pačio mediatoriaus asmeninių savybių tiek ir nuo atskiro ginčo pobūdžio, proceso stadijos ar jos dalyvių charakteristikos, o mediatorius dažniausiai kombinuoja kelis stilius, siekdamas padėti šalims pasiekti jų norimą rezultatą procese. Kadangi šio darbo tema yra verslo ginčų mediacija, o verslo ginčiuose dažniausi

---

<sup>194</sup> John Winslade, Gerald D. Monk, Gerald Monk, *Narrative Mediation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), p. 72. Mintis tekste: Hansen T. *The Narrative Approach to Mediation*. 2003. Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/hansent.cfm> Prisijungimo laikas: 2018-03-02.

<sup>195</sup> Alison Taylor, *The Handbook of Family Dispute Resolution: Mediation Theory and Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), p. 136. Mintis tekste: Toran Hansen, „The Narrative Approach to Mediation“, *Mediate.com*, (2003). Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/hansent.cfm> Prisijungimo laikas: 2018-03-02.

<sup>196</sup> Alison Taylor, *The Handbook of Family Dispute Resolution: Mediation Theory and Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), p. 135, John Winslade, Gerald Monk, *Narrative Mediation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), p. 58. Mintis tekste: Toran Hansen, „The Narrative Approach to Mediation“. *Mediate.com*, (2003). Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/hansent.cfm> Prisijungimo laikas: 2018-03-02.

<sup>197</sup> Kaminskienė N. ir kt., *supra* note 18, p. 67.

<sup>198</sup> Keith Howe, „Differing Styles and Models for Conduct of Mediations“, *Hearsay*, Nr. 20, (2007). Mintis tekste: Natalija Kaminskienė ir kt. *Mediacija*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013), p. 70.

<sup>199</sup> John W. Cooley, *supra* note 21, p. 29.

taikomi mediacijos stiliai yra skatinamasis ir vertinamasis, todėl tolimesnėse šio darbo temose, bus gilinamasi į šių stilių būdinguosius bruožus ir jų taikymą verslo ginčiuose.

## ***2.2. Skatinamosios mediacijos samprata ir būdingieji bruožai***

Anot Jolantos Sondaitės, skatinamasis stilius iš pradžių buvo pirmasis ir vienintelis mediacijos stilius, kuris buvo pardėtas taikyti, tik susiformavus mediacijai kaip konfliktų sprendimo metodui o buvo pradėtas oficialiai taikyti JAV 1960–1970 metais. Šio stiliaus tarpininkas (mediatorius) struktūruoja procesą taip, kad padėtų dalyviams pasiekti abipusiškai priimtina sprendimą. Tarpininkas užduoda klausimus, aiškinasi šalių pozicijas, bando išvelgti už išsakytų pozicijų glūdinčius interesus, padeda šalims ieškoti ir analizuoti sprendimo alternatyvas<sup>200</sup>. Skatinamojo stiliaus tarpininkas (mediatorius) nepatarinėja ir nereiškia savo nuomonės dėl galimų sprendimų. Tarpininkas atsakingas už procesą, o šalys atsakingos už sprendimą. Šis stilius ir dabar yra vienas plačiausiai taikomų pasaulyje. Jis populiarinamas ir Lietuvoje<sup>201</sup>. Taigi šiam stiliui yra būdingas pasyvus mediatoriaus vaidmuo, ir akcentuotinas mediatoriaus neutralumas procese, neskelbiant savo asmeninės nuomonės. Šio stiliaus mediatoriui, būdinga padėti šalims nustatyti jų poreikius, o po to, naudojant interaktyvias diskusijas tarp šalių, siekti rasti poziciją, kuri yra priimtina abiem konflikto šalims<sup>202</sup>.

Mediacijos teorijoje skatinamasis stilius yra dar vadinamas grynąja mediacija ir jo šalininkai pasisako prieš kitokių strategijų įtraukimą į mediacijos procesą. Grynojoje arba kitaip skatinamojoje mediacijoje mediatorius vengia pateikti savo nuomonę apie „teisingą“ rezultatą, tai yra, ką šalys turėtų daryti. Taip pat tokio stiliaus mediacijoje yra atsisakoma visų rūšių prievartos ir šalys nebus raginamos ar verčiamos eiti link susitarimo, kadangi tik pačios šalys gali tai padaryti (arba nuspręsti to nedaryti). Šio stiliaus mediacijoje akcentuojama, kad šalys neperduoda įgaliojimų savo ginčo dalyko nei advokatams nei teisėjams, ekspertams ar net mediatoriui, kadangi tokią teisę jie pasilieka sau patiems<sup>203</sup>.

Pagrindiniai skiriamieji skatinamojo mediacijos stiliaus bruožai yra:

- Orientacija į ginčo sprendimo procesą;
- Mediatoriaus neutralumas ir pasyvumas;
- Atskirų susitikimų su kiekviena šalimi vengimas<sup>204</sup>.

<sup>200</sup> Jon Linden, „Mediation Styles: The Purists vs. The „Toolkit““, *Mediate.com*, (2003). Mintis tekste: Jolanta Sondaitė, „Mediacijos stilių lyginamoji analizė“. *Socialinis darbas : mokslo darbai*, Nr. 3, 2 (2004), p. 115

<sup>201</sup> Jolanta Sondaitė, *supra* note 10, p. 114-115.

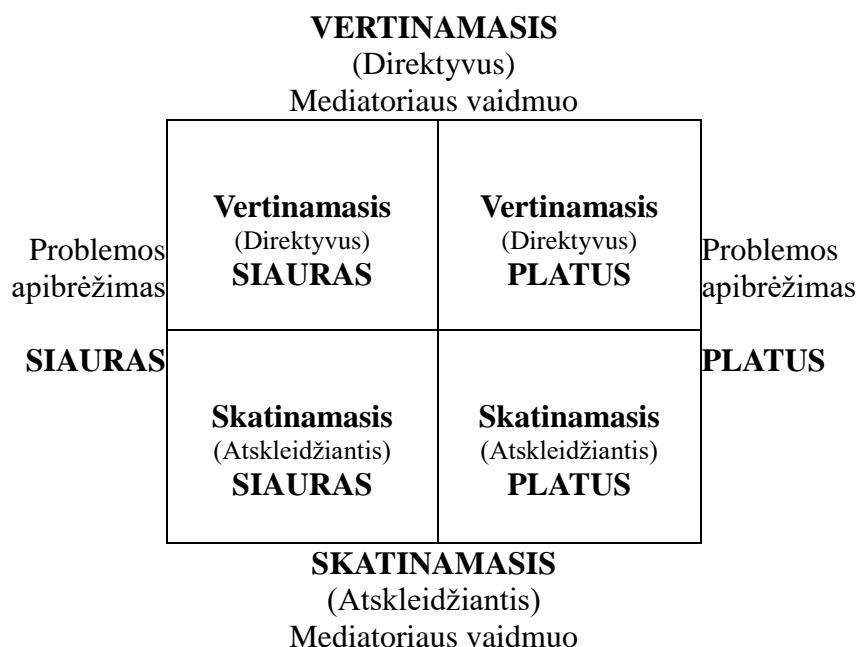
<sup>202</sup> Jon Linden, „Mediation Styles: The Purists vs. The „Toolkit““, *Mediate.com*, (2003). Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/linden4.cfm>. Prisijungimo laikas: 2018-03-23.

<sup>203</sup> Bonie Blume Goldsamt, „Dispelling divorce mediation myths“, *Mediate.com*, (1996). Prieiga internete: <https://www.mediate.com/goldsamt/pg7.cfm> Prisijungimo laikas: 2018-03-25.

<sup>204</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 63

Pažymėtina, kad sąvokos „skatinimasis“ (ang. Facilitative) ir „verinamasis“ (angl. Evaluative) mediacijos stilius, yra kildinamos iš profesoriaus L.L. Riskin darbų mediacijos tema. Iki tol mediacijos procesas buvo apibrėžiamas labai skirtingai, o vieningo ir visuotinai priimto mediatoriaus elgesio modelio nebuvo. L. L. Riskin 1994 m. ir 1996 m. paskelbė straipsnius, kuriuose išdėstyta sistema apibūdinanti mediatoriaus požiūrį į mediacijos procesą. Naudojama sistema "tinklelis", sudarytas iš dviejų susikertančių tęstinumų, kuris anot L.L. Riskin, apibūdina požiūrį tarpininkavimo proceso dinamiką. Vienas kontinuumas (aibė) atstovavo pačio mediatoriaus **požiūrį į mediatoriaus vaidmenį**, o sąvokos „Skatinamasis“ ir „Vertinamasis“ yra tarsi jo inkarai. Kitas kontinuumas (aibė) nagrinėjo **mediatoriaus įprastą problemos apibrėžimą**, kuris prasideda nuo "siauro" ir baigiasi ties "placiu". Šios aibės (kontinuumai) susikerta kvadratuose, kurie identifikuoja mediatoriaus požiūrį į mediaciją (orientacijas), kaip tai parodyta paveikslėlyje (Pav. Nr. 6).<sup>205</sup> Taigi L. L. Riskin identifikavo skirtingus mediacijos procesus ir dvi esmines mediatoriaus orientacijas: kaip „plačiai“ ar kaip „siaurai“ mediatorius apibrėžia mediacijos proceso uždavinius, ir kaip panaudoja „skatinamąjį“ ar „vertinamąjį“ mediacijos stilių procese. Vėliau ši schema buvo peržiūrėta ir pakeista. Terminas „Skatinamasis“ pakeistas į „Atskleidžiantis“, o „Vertinamasis“ į „Direktyvus“<sup>206</sup>.

**Pav. Nr. 6. L. L. Riskin shema: Mediatoriaus požiūris į mediaciją (Mediatoriaus elgesio orientacija procese)**



<sup>205</sup> Leonard L. Riskin „Decisionmaking in Mediation: The New Old Grid and the New New Grid System“ *Notre Dame L. Rev.* 1, Vol. 79 (2003), p. 3. Prieiga internete: <http://scholarship.law.nd.edu/ndlr/vol79/iss1/1> Prisijungimo laikas 2018-02-01.

<sup>206</sup> *Ibid.*, p. 13.



Mediatoriaus elgesys tarp šių kontinuumų turi sudėtingų ir dinamiškų savybių. Skatinamasis stilius gali būti siaurojoje arba plačiojoje dimensijoje. Jei mediatoriaus *siauriai* apibrėžti uždaviniai nepadedą šalims pasiekti susitarimo, mediatorius gali pereiti prie *plataus* problemos ir uždavinių apibrėžimo ir taip pereiti į kitą kontinuumą. Jei ginčui reikalingas teisinis įvertinimas, mediatorius iš skatinamojo vaidmens gali pereiti į vertinamąjį ir pan.

*Siauro* skatinamojo požiūrio mediatorius, kaip ir *siauro* vertinamojo stiliaus mediatorius, stengiasi parodyti šalims jų stipriąsias ir silpnąsias pozicijų puses ir galimas jei šalys nepriims sprendimo. Bet šio stiliaus mediatorius naudoja kitokias technikas šios strategijos įgyvendinimui. Jis nevertina, neprognozuoja ir neteikia pasiūlymų o taip pat nenaudoja spaudimo šalims. Tokio mediatoriaus nuomone, sprendimo priėmimo našta, turi būti perduota pačioms šalims. Šios orientacijos mediatorius naudoja sekančius būdus pasiekti norimą proceso rezultatą<sup>207</sup>:

- Klausimų šalims pateikimas. Mediatorius pateikia klausimus, siekdamas padėti ginčo šalims suprasti abi ginčo puses tiek teisinę pusę tiek pasekmes jei ginčo šalys nesusitars. Klausimų pavyzdžiai: 1. Kaip manote kur yra stipriosios ir silpnosios jūsų pozicijų pusės? 2. Kaip manote, koks būtų blogiausias arba labiausiai tikėtinas šio ginčo rezultatas, jei byla būtų sprendžiama teisme?<sup>208</sup> Pažymėtina, kad siaurojo skatinamojo stiliaus mediatoriai, tokio tipo klausimus dažnai pateikia atskiruose susitikimuose su šalimis, nors skatinamosios mediacijos vienas iš požymių yra atskirų susitikimų vengimas.
- Padeda šalims parengti savo susiaurintus (racionalius) pasiūlymus.
- Padeda šalims apsikeisti pasiūlymais. Jis skatina šalis pateikti kiekvieno pasiūlymo pagrindimą, kuris gali padėti kitai šaliai jį priimti;
- Padeda šalims įvertinti pateiktus pasiūlymus. Siekdamas pasiekti šį tikslą, mediatorius gali klausti klausimus, kurie padėtų šalims įvertinti kiekvieno pasiūlymo kainą ir naudą ir dėl galimas pasekmes nesusitarus<sup>209</sup>.

Skatinamoji šios mediacijos orientacijos prigimtis, gali būti išreiškiama šalių švietimo ar požiūrių pakeitimo laipsniu. Šis procesas, padrašina šalis vystyti savo supratimą apie ginčą ir galimus sprendimo variantus, gali mokyti jas ieškoti sprendimų arba įgalinti jas susidurti su problemomis ir rasti jų sprendimo būdus. Tačiau siaurojoje skatinamojoje mediacijoje yra pateikiama mažiau galimybių proceso vystymui nei skatinamojoje plačiojoje mediacijoje<sup>210</sup>.

Plataus skatinamojo požiūrio mediatoriaus pagrindinis tikslas yra padėti šalims apibrėžti mediaciją, atsižvelgiant į pagrindinius šalių interesus ir padėti kurti savo sprendimus ir ginčų sprendimo strategijas, kurios atitinka šalių interesus. Tai pat plačiosios orientacijos skatinamąjį

---

<sup>207</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 173, p. 28.

<sup>208</sup> *Ibid.*

<sup>209</sup> *Ibid.*, p. 28-29

<sup>210</sup> *Ibid.*, p. 29.

stilių naudojantys mediatoriai padeda šalims rasti galimybes šalims mokytis ar pakeisti save, savo organizacijas ar bendruomenes. Šios orientacijos mediatorius naudoja sekančias technikas, kad pasiektų norimą proceso rezultatą<sup>211</sup>:

- Padeda šalims suprasti svarbiausius ginčo interesus. Kad tai pasiektų mediatorius turi skatinti šalis dalyvauti pačias o ne tik jų advokatus, paaiškinant šalims, kad jų interesus geriausiai gali apginti jos pačios<sup>212</sup>;
- Padeda šalims parengti ir pasiūlyti savo plačius, interesais grįstus pasiūlymus kaip spręsti ginčą;
- Padeda šalims įvertinti pasiūlymus. Mediatorius užduoda klausimus, kurie padeda šalims įvertinti ar pasiūlymai atitinka jų interesus.

Taigi skatinamosios mediacijos orientacijos (siaura ir plati), nepaneigia pagrindinių skatinamosios mediacijos principų, tačiau priklausimai nuo to, kokia yra mediatoriaus orientacija procese, jis gali kreipti procesą labiau siaurąja arba labiau plačiąja prasme.

Mediatoriaus vaidmuo skatinamojoje mediacijoje yra padėti ginčo šalims priimti savo sprendimą ir patiems įvertinti savo ginčą žvelgiant iš abiejų šalių perspektyvos. Skatinamoji mediacija remiasi dviem pagrindiniais principais: pačių šalių savo pozicijų nustatymo, stengiantis rasti ginčo sprendimą ir tuo, kad neutrali trečioji šalis – mediatorius skatina ginčo šalių bendravimą ir bendradarbiavimą, padeda suprasti kitos šalies problemas, sutelkia šalis į jų interesų derinimą ir siekia kūrybingo ginčo sprendimo išeinant iš teisinių normų rėmų, tam kad šalys priimtų savo susitarimą ir išspręstų savo problemas<sup>213</sup>. Skatinamasis mediacijos stilius, padėjęs mediacijai išpopuliarėti Vakarų valstybėse, vėliau sulaukė konkurencijos. Mediacijos paslaugas aktyvai pradėjęs teikti advokatams, neišvengiamai jų darbo įgūdžiai teismuose turėjo atspindį mediacijos procese. Žingsnis po žingsnio susiformavo nuomonė, kad mediatorius, siekiant veiksmingiau išspręsti ginčą, procese turi būti aktyvesnis<sup>214</sup>.

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktą informaciją, galima apibūdinti skatinamojo stiliaus mediacijai būdingus bruožus, kurie yra: šalių deryboms, diskusijoms bei bendradarbiavimui, palankios erdvės sukūrimas ir mediatoriaus pagalba šalims rasti tinkamą ginčo sprendimą; Šiame procese mediatorius neteikia savo nuomonės, nevertina šalių pozicijų o tik struktūruoja procesą bei analizuoja konfliktą; mediatorius skatindamas šalis atskleisti savo poreikius ir interesus nesikiša į procesą atlieka tik „prižiūrėtojo“ vaidmenį padėdamas šalims judėti link susitarimo tuo pačiu rūpindamasis, kad būtų atskleisti šalių poreikiai ir interesai, galutinio susitarimo priėmimui.

<sup>211</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 173, p. 32.

<sup>212</sup> Leonard L. Riskin, „The Represented client in settlement conference: the lessons of G. Heileman Brewing Co. V, Joseph Oat Corp.“, *Washington University Law Review*, Vol. 69, Iss. 4 (1991), p. 1102. Prieiga internete: [http://openscholarship.wustl.edu/law\\_lawreview/vol69/iss4/4](http://openscholarship.wustl.edu/law_lawreview/vol69/iss4/4) Prisijungimo laikas 2018-03-15.

<sup>213</sup> David Spencer, Michael Brogan, *supra* note 19, p. 105

<sup>214</sup> Natalija Kaminskienė ir kt., *supra* note 18, p. 64.

Taigi, mediatoriui nuosekliai vedant mediacijos procesą, šalys gali tikėtis, kad bus išsaugoti jų geri santykiai, išvengta gilesnio konflikto ir kitų neigiamų pasekmių, kuras gali sukelti rungimasis teismo procese.

### ***2.3 Vertinamosios mediacijos samprata ir būdingieji bruožai***

Kaip priešprieša skatinamajam mediacijos stiliui yra įvardijamas vertinamasis mediacijos stilius, kurį naudojantys mediatoriai pasižymi aktyvesniu vaidmeniu ir įsitikinimu, kad jų darbas yra šalis nukreipti tinkama linkme. Ši mediacijos stilių suformavo ir jo specifiką lėmė teisinį išsilavinimą turintys tarpininkai. Istoriskai vertinant šis stilius atsirado tuomet, kai teisininkų bendruomenė Jungtinėse Amerikos valstijose pagaliau pripažino mediaciją kaip galimą ginčų, kurie iki tol teisininkų buvo laikomi tinkamais spręsti tik bylinėjantis, sprendimo būdą<sup>215</sup>. Priešingai nei skatinamojoje mediacijoje, vertinamojoje mediacijoje, mediatorius labiau dalyvauja procese, teikdamas savo rekomendacijas bei nuomonę, kaip tokiu atveju ginčą spręstų teismas<sup>216</sup>. L. L. Riskin taip pat apibrėžia vertinamąją mediaciją kaip procesą, kuriame mediatorius vertina teisinių pozicijų stipriąsias ir silpnąsias puses arba numato tikėtiną teismo baigtį, ir kartu nurodo kai kuriuos ar visus mediacijos galimus rezultatus<sup>217</sup>. Anot L.L. Riskin, mediatorius, kuris teikia vertinimą procese, tiki, kad šalys nori ir joms yra reikalinga pagalba, teikiant galimus sprendimo variantus, remiantis teise, industrine praktika ar technologijomis, manydamas, kad dėl savo profesinės patirties, kompetencijos ir objektyvumo, gali teikti tokio lygio pagalbą šalims<sup>218</sup>. Taigi vertinančiojo stiliaus tarpininkai (mediatoriai), nurodo dalyviams jų pretenzijų pranašumus ir trūkumus, numato galimą teismo sprendimą. Vertinančiojo stiliaus tarpininkai (mediatoriai) pataria ir rekomenduoja šalims priimti vienokio arba kitokio pobūdžio sprendimus. Jie daugiau rūpinasi šalių teisėmis, o ne poreikiais ir interesais, dažnai susitikinėja atskirai su kiekviena iš konfliktuojančių šalių, taip pat jų advokatais, kartais tik su jų advokatais vertindami teisinio ir mediacinio sprendimo pranašumus ir trūkumus<sup>219</sup>. Vertinamoji mediacija taip pat pasižymi tuo, kad mediatorius tokiam procese gali nurodyti kiekvienos iš šalių stipriąsias ir silpnąsias puses. K. Foster teigimu Vertinamasis stilius dažniausiai naudojamas, kai ginčo objektas yra susijęs su finansiniais klausimais<sup>220</sup>. Tuo tarpu D. E. Noll teigimu, šis mediacijos stilius taip pat tinkamas tada, kai konfliktas susijęs su vienos arba kitos šalies teisėmis ir pareigomis, tarkime, padarytos

---

<sup>215</sup> Natalija Kaminskiėnė ir kt., *supra* note 18, p. 64.

<sup>216</sup> Ellen A. Waldman, „The Evaluative-Facilitative Debate in Mediation: Applying the Lens of Therapeutic Jurisprudence“, *Marquette Law Review*, Vol. 82 (4), Iss. 1. (1998), p. 164.

<sup>217</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 173, p. 30.

<sup>218</sup> *Ibid.*, p. 24.

<sup>219</sup> Jolanta Sondaitė, *supra* note 10, p. 115.

<sup>220</sup> Katina Foster, *supra* note 31.

materialinės žalos atlyginimu, ir kai konfliktas nėra stipriai eskalavęs. Pasak to paties autoriaus, vertinamasis mediacijos stilius netinka tada, kai yra stipri konflikto eskalacija ir konfliktas yra susijęs su tarpusavio santykiais, savigarbos, įvaizdžio, reputacijos dalykais<sup>221</sup>.

Atsižvelgiant į įvairių autorių šio mediacijos stiliaus apibrėžimus, skiriami pagrindiniai vertinamojo mediacijos stiliaus bruožai:

- Orientacija į rezultatą (ginčo išsprendimą);
- Aktyvus mediatoriaus vaidmuo tiek vadovaujant procesui, tiek dalijantis su šalimis savo patirtimi, žiniomis išvalgomis dėl susitarimo nuostatų;
- Būdingumas mediatoriams, kurie yra įgiję teisininko išsilavinimą, ypač mediatoriams, kartu besiverčiantiems advokato praktika;
- Atskirų susitikimų su kiekviena iš ginčo šalių organizavimas.<sup>222</sup>

Žvelgiant iš L. L. Riskin sukurtos sistemos apibūdinančios mediatoriaus požiūrį mediacijos proceso dinamiką, išskiriamas „*platus*“ ir „*siauras*“ mediatoriaus požiūris vertinamojo stiliaus mediaciją.

Siaurojo vertinamojo stiliaus orientacijos mediatoriaus strategija yra padėti šalims suprasti savo pozicijų stipriąsias ir silpnąsias puses, galimą ginčo sprendimą teisme ar kitame procese, kurį šalys galimai pasirinks jei nepavyks ginčo išspręsti mediacijos procese. Prieš mediacijos pradžią, mediatorius išstudijuoja dokumentus, susijusius su ginču, šalių pareiškimus, ataskaitas ir kt. Prasidėjus mediacijai siaurojo vertinamojo stiliaus mediatorius dažniausiai paprašo šalių pristatyti savo pozicijas, kas dažniausiai reiškia vienos ir kitos šalies pozicijų įrodinėjimą. Šios orientacijos mediatorius naudoja sekančias technikas, kad pasiektų norimą proceso rezultatą<sup>223</sup>:

- Stipriųjų ir silpnųjų šalių pozicijų įvertinimas. Mediatorius naudodamasis savo patirtimi ir žiniomis paaiškina šalių pozicijas;
- Spėjimas, kaip ginčą spręstų teismas. Remdamasis šalių ginče pateiktais teisiniais faktais, mediatorius pateiktą ginčo teisme baigties prognozę taip pat su ja susijusias šalių išlaidas.
- Pasiūlo šalių pozicijomis pagrįstus kompromisinius susitarimus. Mediatorius tokius pasiūlymus gali pateikti ir direktyvius, bet taip pat kai kurie mediatoriai gali siūlyti sprendimo variantus ir leisti šalims nuspręsti kurį rinktis;
- Šalių raginimas ar reikalavimas susitarti ir priimti tam tikrą susitarimo pasiūlymą ar jo dalį<sup>224</sup>.

---

<sup>221</sup>Douglas Noll, „A Theory of Mediation“, *Dispute Resolution Journal*, Vol. 56, (2001). Mintis tekste: Jolanta Sondaitė, „Mediacijos stilių lyginamoji analizė“. *Socialinis darbas : mokslo darbai*, Nr. 3, 2 ( 2004), p. 115.

<sup>222</sup> Kaminskienė N. ir kt., *supra* note 18, p. 65.

<sup>223</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 205, p. 27.

<sup>224</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 173, p. 26-29.

*Plataus* vertinamojo stiliaus orientacijos mediatoriaus strategijas ir technikas yra sunkiau įvertinti. Tokios orientacijos mediatoriai gali būti labiau arba mažiau vertinantys, teikdami įvertinimus visus arba tik vieną problemą. Šios orientacijos mediatoriaus strategija yra sužinoti apie ginčo aplinkybes ir pagrindinius šalių ar kitų su ginču susijusių asmenų interesus o tik tada naudojant savo žinias nukreipti šalis link ginčo išsprendimo, kuris atitinka jų interesus. Šios orientacijos mediatorius naudoja sekančias technikas, kad pasiektų norimą proceso rezultatą<sup>225</sup>:

- Ižvelgti esminius interesus. Šios orientacijos mediatorius siekia suprasti esminius teisinius ir kitus klausimus, studijuodamas dokumentus, susijusius su ginču, šalių pareiškimus, ataskaitas ir kt., leisdamas šalims (dažniausiai advokatų pagalba) apginti savo pozicijas mediacijos metu. Priešingai nei siaurojo požiūrio mediatorius, šis mediatorius akcentuoja šalių esminius interesus labiau nei jų pozicijas, bei siekia atskleisti šalių poreikius, kurių dažniausiai bylos dokumentuose nėra;
- Prognozuoja poveikį (šalių interesams) jei nebus susitarta. Mediatorius gali siekti įtikinti, kad jo vertinimai šalių interesams yra teisingi;
- Plėtoja ir siūlo plačius (interesais paremtus) pasiūlymus. Šio požiūrio mediatoriaus tikslas yra padėti šalims pateikti tokį pasiūlymą, kuris patenkintų daugelį iš šalių interesų;
- Ragina šalis priimti mediatoriaus ar kitą susitarimo pasiūlymą.

L.L. Riskin apibūdindamas mediatorių orientacijas procese pabrėžė, kad jas lemia mediatoriaus asmenybė, išsilavinimas, mokymai ir jų patirtis, kaip pavyzdį pateikdamas, kad dauguma į pensiją išėjusių teisėjų, yra linkę mediacijos metu naudoti ekstremaliai siaurą vertinamąjį požiūrį. O dauguma skyrybų advokatų, turintys didelės patirties tokio tipo bylose arba stiprų susidomėjimą psichologija ar konsultavimu, yra linkę prie skatinamojo plataus požiūrio. Nepaisant to dauguma iš mediatorių naudoja tokias technikas, kurias yra sunku priskirti prie kurio nors kontinuumo. Jie pabrėžia lankstumą ir bando plėtoti savo orientaciją tam tikroje byloje atsižvelgiant į jos dalyvių poreikius ar kitas mediacijos aplinkybes<sup>226</sup>.

Taigi vertinamojo stiliaus mediacija siekiama spręsti ginčus taip, kad atitiktų ginčo šalių teises.

Mediatorius tokioje mediacijoje, turi turėti daugiau teisinės patirties ginčo dalyko srityje, o ne pačio mediacijos proceso įgūdžių. Dažniausiai toks mediatorius vaidina aktyvų intervencinį vaidmenį procese. Šis šalių teisėmis paremtas stilius yra dažniausiai naudojamas komerciniams, kūno sužalojimo ir prekybos praktikos ginčams spręsti<sup>227</sup>. Daugeliu atvejų, mediatorius taiko vertinamąjį stilių teisminės mediacijos ginčams spręsti, ypač jei šalys yra atstovaujamos advokatų.

---

<sup>225</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 173, p. 29-30.

<sup>226</sup> *Ibid.*

<sup>227</sup> Russell Hinchey, *supra* note 38, p. 55.

Nors klasikiniame mediacijos apibrėžime mediacija apibūdinama kaip procesas, kuriame trečioji šalis (tarpininkas) neturi įgaliojimų priimti sprendimą<sup>228</sup>, tačiau vertinamojo stiliaus mediatorius padeda šalims įvertinti savo pozicijas, taip padėdamas joms judėti susitarimo link.

Galima teigti, kad grynąjo skatinamojo mediacijos stiliaus šalininkai pabrėžia emocinę naudą, susijusią su savarankišku šalių sprendimų priėmimu<sup>229</sup>, ignoruodami kitus galimus emocinius padarinius, kurie gali atsirasti pasibaigus tarpininkavimui ir po jo. Vertinamosios mediacijos rėmėjai atsižvelgia į mediacijos emocines pasekmes ir stresą, susijusį su sprendimų priėmimu<sup>230</sup>, todėl nuo šalių nuima sprendimų priėmimo našta, siūlydami savo sprendimo variantus, kuriuos gali pasirinkti ginčo šalys.

Pažymėtina, kad vertinamasis mediacijos stilius yra dažnai kritikuojamas skatinamosios mediacijos šalininkų, nurodydant, kad taikydamas šį stilių mediatorius, gali peržengti neutralumo ir nešališkumo ribas, kurios yra pagrindiniai mediacijos principai. J.B. Stulbergas<sup>231</sup> ne kartą savo darbuose mini faktą, kad vertinamoji mediacija gali būti suprantama kaip oksimoronas<sup>232</sup>. K. K. Kovach ir L. Love pritaria šiai nuomonei, nurodydami, kad toks procesas nelaikomas mediacija iš principo, nes vykdydamas tokią veiklą mediatorius paneigia mediacijos prigimtį, kadangi jis iškelia vienos šalies interesus prieš kitos, o tai įtakoja jo neutralumą. Taip pat vertinimo veiksmai, anot šių autorių neleidžia šalims pačioms spręsti savo problemų o tik sukuria rungimosi atmosferą procese. Kai kuriose bylose, tos šalies kurios pozicijas mediatorius įvertino kaip silpnesnes, paprasčiausiai nutrauks procesą<sup>233</sup>. A.B. Bush ir J. P. Folger prieštarauja bet kokiam vertinimo veiksmui, teigdami, kad vertinamoji mediacija kenkia pačiai mediacijos prigimčiai ir trukdo pasiekti kūrybišką problemų sprendimą procese<sup>234</sup>. Taip pat pažymėtina, kad vertinamosios mediacijos atveju, šalys rizikuoja, kad mediatoriaus įvertinimas gali būti netikslus ar nepakankamai kompetentingas, nepaisant mediatoriaus teisinių žinių apie ginčo dalyką. L. L. Riskin, gindamas vertinamojo stiliaus poziciją pastebėjo, kad daugumos mediacijos instruktorių ir šio proceso aiškintojų įsitikinimu, mediacijos proceso metu mediatoriai neturi ir neturėtų numatyti, kaip ginčą spręstų teismas, vertinti šalių pozicijas ar teikti šalims pasiūlymų. Tačiau

---

<sup>228</sup> Stephen B. Goldberg, *supra* note 71, p. xv.

<sup>229</sup> Robert A. Baruch, Joseph P. Folger, *supra* note 28, p. 13.

<sup>230</sup> Jacqueline M Nolan-Haley, "Court Mediation and the Search for Justice Through Law", *Washington University Law Review*, Vol. 74, Iss. 1, (1996), p. 86. Prieiga internete: [https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1599&context=law\\_lawreview](https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1599&context=law_lawreview) Prisijungimo laikas 2018-02-23.

<sup>231</sup> Joseph B Stulberg, „Facilitative versus evaluative mediator. Orientations: Piercing The “GRID” Lock“. *Florida State University Law Review*, Vol. 24, (1997), p. 985. Mintis tekste: Natalija Kaminskienė ir kt. *Mediacija*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013), p. 65.

<sup>232</sup> Kaip nurodoma, „Tarpautinių žodžių žodyne“, „Oksimoronas“ – tai objekto apibūdinimas jo įprastinei sampratai prieštaraujančiais požymiais.

<sup>233</sup> Kimberlee K. Kovach, Lela P. Love, „“Evaluative” Mediation Is An Oxymoron“, *CPR institute of dispute resolution*, Vol. 14, No. 3. (1996), p. 31. Prieiga internete: <https://ssrn.com/abstract=2349775> Prisijungimo laikas: 2018-03-23.

<sup>234</sup> E. Patrick McDermott, Ruth Obar, *supra* note 29, p. 3

praktikoje daugelis mediatorių vertina šalių pozicijas, tam tikra prasme stumdami šalis link sprendimo arba link tam tikro susitarimo. Įdomu tai, kad daugelis šalių ar jų advokatų pageidavo vienos arba visų šių vertinamajam stiliui būdingų paslaugų, manydami, kad tai yra standartiniai mediacijos požymiai<sup>235</sup>.

Autorės nuomone šiuo klausimu, nepaisant to, kad šis stilius yra kritikuojamas dėl galimo neutralumo ir nešališkumo reikalavimų pažeidimo, šio stiliaus taikymas tokiose ginčų srityse, kuriose ginčas susijęs su teisine puse, taip pat verslo santykiais ar finansiniais klausimais, pozicijų įvertinimui, pirmenybę galimai teiktų net pačios ginčo šalys. Kadangi šiose ginčų srityse dažniausiai yra reikalinga kvalifikuoto ir patyrusio specialisto – mediatoriaus nuomonė ginčo dalyko atveju. Taip pat pažymėtina, kad vertinamoji mediacija yra skatinama tokio tipo ginčiuose, kai viena iš šalių yra atstovaujama advokato arba tarp šalių dėl finansinių, intelektualinių ir kitų galių disbalanso, susidaro nelygiavertė derybinė padėtis.

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktą informaciją, galima apibūdinti vertinamojo stiliaus mediacijai būdingus bruožus, kurie yra: orientaciją į ginčo išsprendimą, šalių teises pozicijas procese, kuriame mediatorius atlieka aktyvų vaidmenį, nurodydamas stipriąsias ir silpnąsias ginčo šalių pozicijas teisiniu požiūriu; tokio stiliaus mediatorius dažniausiai turi teisinių žinių toje srityje, kurioje kilo ginčas, todėl gali įvertinti procesą iš teisinės pusės, prognozuoti kaip ginčą spręstų teismas ir padėti šalims pasiekti susitarimą, įtakodamas šalių pozicijas.

#### ***2.4. Skirtingų mediacijos stilių taikymo Lietuvoje prielaidos teisiniame reguliavime***

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje ieškinio pateikimas teismui, dažniausiai yra ženklas kitai šaliai, kad verslo partnerystė nutrūko ir teks pereiti į gynybinę poziciją, kadangi ieškinio pateikimas yra ženklas, kad ieškovo ketinimai yra labai rimti. Nepaisant to, kad beveik visose sutartyse, įskaitant ir verslo sutartis, yra sąlyga, kad visus, dėl sutarties įgyvendinimo kilusius ginčus šalys sprendžia derybomis o tik joms nepavykus šalys savo teises toliau gina, kreipdamosi į teismą civilinio proceso tvarka, tačiau nėra būdo patikrinti, ar derybos iš tiesų vyko. Faktas, kad viena šalis pateikė ieškinį teismui, dažniausiai rodo tai, kad derybos tarp šalių nepavyko ir vienintelis būdas apginti savo teises yra teisminis procesas.

Dr. Felix Steffek, nurodo, kad nepaisant to, kad teisminiai procesai yra autoritetingi, formalizuoti ir orientuoti į ginčo šalių reikalavimus, mediacija siūlo lankstų, į šalių santykius nukreiptą požiūrį, kai gali būti svarstomi visi konflikto aspektai, nepriklausomai nuo jų teisinės

---

<sup>235</sup> Leonard L. Riskin, *supra* note 205, p. 11.

reikšmės. Atsižvelgiant į tai, mediacija, priešingai nei teismo procesas, yra apibrėžiama kaip alternatyvus ginčų sprendimas<sup>236</sup>.

Atsižvelgiant į teisminių procedūrų ir mediacijos ryšį galima išskirti tris mediacijos rūšis: (1) Privati mediacija, visiškai nepriklausoma nuo teismo proceso. Tokia mediacija dažniausiai vyksta pačių šalių iniciatyva be jokio tolimesnio teismo proceso. (2) Mediacija, kurią savo sprendimu inicijuoja teismas, tačiau ji vyksta be tolesnio teismo dalyvavimo (pažymėtina, kad tokia mediacija Lietuvoje netaikoma, ji būdinga kitose šalyse, tokiose kaip Belgija, Prancūzija, Anglija, Švedija, Ispanija, Italija, Rusija, JAV). (3) Teisminė mediacija, kuri yra intensyviau susijęs su teismu kaip su institucija tiek vieta tiek ir personalu. Tačiau teisminis tarpininkavimas netaikomas teisėjams, turintiems teisminę kompetenciją konkrečiu atveju<sup>237</sup>.

Kadangi Lietuvoje yra taikomos dvi iš paminėtųjų mediacijos rūšių, tikslinga jas abi aptarti. Manytina, mediatoriaus stiliaus pasirinkimą, gali įtakoti faktas, ar mediacija yra teisminė ar ne teisminė. O kalbant apie mediaciją kaip apie taikų ginčų sprendimo procesą, nėra išskiriama ar mediacija yra teisminė ar ne teisminė, nors iš esmės teisminės ir ne teisminės mediacijos procesai turi skirtumų, tiek mediatoriaus stiliaus pasirinkimo klausime, tiek pačio mediatoriaus pasirinkime, tiek ir ginčų šalių savanoriškume.

Neteisminė (privati) mediacija yra į konfliktuojančių šalių interesus nukreiptas ginčo sprendimo procesas, kurio metu nešališkas mediatorius (-iai) padeda šalims priimti abi puses tenkinantį sprendimą<sup>238</sup>. Pasak Nadjos Alexander, neteisminė mediacija yra labiau orientuota į šalių interesus (angl. *interest-based*), o teisminė mediacija – į šalių teises ir pareigas (angl. *rights-based*)<sup>239</sup>.

Europos Sąjungos direktyva dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų<sup>240</sup>, mediaciją apibrėžia kaip procesą, padedantį spręsti civilinio ir komercinio pobūdžio bylas, kuriame dvi ar daugiau šalių savanoriškai bando išspręsti ginčą ir pasiekti susitarimą padedant mediatoriui. Šis procesas gali būti inicijuotas pačių šalių arba pasiūlytas ar nukreiptas teismo, arba vykdomas, nes to reikalauja valstybės narės įstatymai. Taigi, Europos Sąjungos direktyvoje tiek teisminė tiek neteisminė mediacija yra vienodai svarbios. Šioje direktyvoje yra

---

<sup>236</sup> Felix Steffek, „Mediation in the European Union: An Introduction“, *LLM Cambridge*, (2012), p. 1. Prieiga internetu: <https://e-justice.europa.eu/fileDownload.do?id=b3e6a432-440d-4105-b9d5-29a8be95408f> Prisijungimo laikas 2018-03-23.

<sup>237</sup> *Ibid.*

<sup>238</sup> Salomėja Zaksaitė, Zigmantas Garalevičius, „Teisminės ir neteisminės šeimos ginčų mediacijos galimybės“, *Teisės problemos* Nr. 4, 66, (2009), p. 84

<sup>239</sup> Nadja Alexander, „Mediation in Practice: Common Law and Civil Law Perspectives Compared“. Research Collection school of law. *International Trade and Business Law Annual*. 6, 1-18, (2001), p. 1-17. Prieiga internete: [http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3834&context=sol\\_research](http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3834&context=sol_research) Prisijungimo laikas 2018-03-02.

<sup>240</sup> „Europos Parlamento ir Tarybos 2008 m. gegužės 21 d. direktyva 2008/52/EB. Dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų“. *Europos Sąjungos oficialus leidinys*, Nr. 136/3 (2008).



taip pat numatyta, kad mediacija turėtų būti savanoriškas procesas – šalys pačios vadovautų procesui ir galėtų jį organizuoti kaip nori bei nutraukti bet kuriuo metu. Pačių šalių vadovavimas procesui yra *skatinamosios mediacijos požymis*.

Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymo<sup>241</sup>, kuris yra pagrindas neteisminės mediacijos taikymui, 5 Straipsnio 3 punktą nurodo, kad Taikinimo tarpininkas gali surengti pasitarimą su viena iš ginčo šalių nedalyvaujant kitai ginčo šaliai – tai yra *vertinamosios mediacijos požymis*. Taigi nepaisant to, kad daugumoje neteisminės mediacijos postulatų teigiama, kad neteisminėje mediacijoje yra labiau taikytinas skatinamasis stilius, tačiau šio įstatymo normose yra įtvirtintų ir vertinamajam stiliui būdingų požymių. Pažymėtina, kad tokiose ginčo rūšyse kaip verslo ginčai, vertinamoji mediacija yra labiau taikoma nei skatinamoji.

Teisminė mediacija – tai konflikto sprendimo procesas, kurio metu nešališki teisėjai ar teisėjų nurodyti asmenys (mediatoriai) padeda šalims priimti taikų sprendimą. Neretai mediatoriais teisminėse mediacijose yra atitinkamo teismo teisėjai, išklausę specialius mediacijos mokymus. Mediacijai nepavykus, šie teisėjai negali būti skiriami teisėjais, nagrinėsiančiais tą pačią šalių bylą teisme, ar būti kviečiami liudytojais<sup>242</sup>. Pasak Lietuvos Respublikos teismų portalo, teisminė mediacija – tai ginčų sureguliuojimo procedūra, kurios paskirtis – padėti šalims civilinėse bylose išspręsti ginčą taikiai tarpininkaujant vienam ar keliems mediatoriams (tarpininkams)<sup>243</sup>.

Teisminės mediacijos taisyklių<sup>244</sup>, nustatančių teisminės mediacijos (civilinių ginčų teismo taikinamojo tarpininkavimo) vykdymo bendrosios kompetencijos teismuose nagrinėjamos civilinėse bylose atvejus bei tvarką, 19 punktą numato, kad teisminės mediacijos metu teismo mediatorius turi siekti išsiaiškinti ginčo šalių interesus. Teismo mediatorius gali teikti pasiūlymus, kaip išspręsti ginčą, gali diskutuoti su ginčo šalimis dėl ginčo šalių teisinių ir faktinių argumentų. Teismo mediatorius gali išklausti ginčo šalis atskirai, jeigu nusprendžia, kad tai bus naudinga ginčo šalių taikiam susitarimui pasiekti. Taigi šių taisyklių 19 punktą patvirtina, kad Lietuvoje, vykdant teisminę mediaciją, mediatorius proceso metu *gali naudoti vertinamąją mediacijos stilių*, teikdamas pasiūlymus šalims, diskutuoti apie teisinę ginčo pusę bei organizuoti atskirus susitikimus su kiekviena iš šalių. Toks *vertinamojo mediacijos stiliaus skatinimas*

---

<sup>241</sup> „Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas“. *Valstybės žinios*, Nr. 87-3462 (2008).

<sup>242</sup> Tokia nuostata įtvirtinta ir „Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas“. *Valstybės žinios*, Nr. 87-3462 (2008), 4 str. 6 d.: „Taikinimo tarpininkas negali būti arbitru arba teisėju tame pačiame ginče, kuriame vykdė ar vykdo taikinamąjį tarpininkavimą, išskyrus atvejus, kai ginče šalys raštu susitaria skirti taikinimo tarpininką arbitru ir šis tam neprieštarauja“. Salomėja Zaksaitė, Zigmantas Garalevičius, „Teisminės ir neteisminės šeimoms ginčų mediacijos galimybės“, *Teisės problemos* Nr. 4, 66, (2009), p. 73

<sup>243</sup> „Apie teisminę mediaciją“, *Lietuvos Respublikos teismų portalas*. Prieiga internete: <http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/teismine-mediacija/apie-teismine-mediacija/282> Prisijungimo laikas: 2018-03-19.

<sup>244</sup> „Teisminės mediacijos taisyklės“, *Teisėjų taryba*, TAR Nr. 13707 (2014). Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9c1c1d004d2e11e48ab9ed2ded7f9767/squhZGbTHM> Prisijungimo laikas: 2018-03-30.

*teisminėje mediacijoje* nekelia jokios nuostabos, kadangi teismo mediatoriai dažniausiai yra turintys teisinį išsilavinimą ir teisinę patirtį tarpininkai, todėl jie kaip savo srities profesionalai, gali šalims suteikti informaciją apie teisinę ginčo pusę ir savo nuožiūra siūlyti šalims priimtinus ginčo sprendimus. Pažymėtina, kad teisminės mediacijos metu, Lietuvoje teismo nutartimi patvirtintas mediacijos susitarimas įgyja teismo sprendimo galią

Salomėja Zaksaitė ir Zigmantas Garalevičius išskiria tokius teisminės ir neteisminės mediacijos skirtumus:

1. Jos skiriasi savo subjektais – mediatoriais teisminės mediacijos atveju gali būti teisėjai ar jų padėjėjai, taip pat privatūs asmenys, o neteisminės mediacijos atveju – tik privatūs asmenys;
2. Teisminė mediacija orientuota į teises ir pareigas, neteisminė – į šalių interesus.
3. Teisminei mediacijai labiau būdingas vertinamasis mediacijos stilius (angl. *evaluative mediation*), o neteisminei – skatinamoji mediacija (angl. *facilitative mediation*). Vertinamojo stiliaus tarpininkai struktūruoja procesą ir daro tiesioginę įtaką mediacijos rezultatams, tuo tarpu skatinamojo stiliaus mediatoriai tik padeda šalims pačioms surasti sprendimą, jam nedarydami įtakos<sup>245</sup>.

Tačiau minėti autoriai taip pat pažymi, kad mediacijos stilius ir vyksmas labiau priklauso ne nuo teisminės ar neteisminės formos, o nuo mediatoriaus kvalifikacijos ir gebėjimo organizuoti procesą. Vis dėlto akivaizdu, jog teisminė aplinka yra labiau susijusi su teisėmis ir pareigomis, o neteisminė arba privati – su šalių poreikiais ir interesais<sup>246</sup>. Anot J. A. Wall ir T. C. Dunne, mediatorius mediacijos procese gali taip pat, būti priklausomas nuo savo mėgstamiausio mediacijos stiliaus, t.y. teikti jam pirmenybę, nepaisant to, kad tas stilius, konkretaus proceso atveju, gali būti mažiau tinkamas<sup>247</sup>. Pasirinkdamas skatinamąjį mediacijos stilių, mediatorius vykdo derybas tokiu būdu, kad ginčo šalys pačios rastų tinkamiausią sprendimą, o mediatorius gali užduoti tik papildomus klausimus, patikslinančius ginčo šalių teiginius. Jei pasirenkama vertinamoji (angl. *evaluative*) mediacija, mediatorius yra aktyvus, jis gali nurodyti netinkamus kiekvienos iš ginčo šalių argumentus bei pateikti savo poziciją, kaip, jo nuomone, pasielgtų teismas tokioje situacijoje. Jei pasirenkamas transformacinės (angl. *transformative*) mediacijos vykdymo stilius, mediatorius stengiasi į vykdomą procedūrą kuo daugiau įtraukti ginčo šalis. Taigi mediatorius procedūrai vadovauja paisydamas savo vidinio įsitikinimo, įvertindamas ginčo šalių pasitikėjimą juo<sup>248</sup>.

---

<sup>245</sup> Salomėja Zaksaitė, Zigmantas Garalevičius, *supra* note 238, p. 73.

<sup>246</sup> *Ibid.*, p. 84.

<sup>247</sup> James A. Wall, Timothy C. Dunne, *supra* note 24, p. 235.

<sup>248</sup> Gerda Štaraitė-Barsulienė, „Mediacijos taikymo galimybės notaro veikloje“, *Socialinių mokslų studijos* 4, 1 (2012), p. 246. Prieiga internete: <https://arbitrazoteismas.lt/wp-content/uploads/2014/08/9-Mediacijos-taikymo-galimyb-s-notaro-veikloje.pdf> Prisijungimo laikas 2018-04-03.

Verslo ginčiuose šalys dažniausiai pačios neturi jokio suinteresuotumo palaikyti tolimesnius ryšius, nepaisant to, kad iki tol jie buvo verslo partneriais, tačiau kilus ginčui, jų partnerystė dažniausiai nutrūksta. Verslininkai virš tolimesnių santykių išlaikymo, dažniausiai prioritetą teikia greitam procesui, kuris leidžia sutaupyti laiko ir pinigų, bei kuo greičiau išspręsti iškilusį ginčą. Tai yra *vertinamajam stiliui priskirtini bruožai*. Tačiau ne visi verslo ginčai pasižymi tokia specifika. Verslo ginčiuose susijusiuose su vidiniais įmonių konfliktais, akcininkų ginčais arba šeimos verslo problemomis, tarpusavio santykių išsaugojimas yra itin svarbus. Šių verslo ginčų šalys ateityje turės glaudžius verslo ar asmeninius santykius, o ginčas paliečia jautrius verslo klausimus, nuo kurių priklauso bendrovės ateitis.

Pagal autorių D. Spencer ir M. Brogan atliktą mediacijos stilių panaudojimo skirtinguose ginčiuose analizę, nustatyta, kad mediatoriai verslo ginčiuose labiau orientuojasi į rezultatus ir skatindami šalis judėti link susitarimo, tvirčiau laikosi savo taikomo stiliaus. Todėl sprendžiant verslo ginčus, nėra įgyvendinamas visas mediacijos potencialas<sup>249</sup>. Russell Hinchy teigimu, pagrindinis verslo mediacijos tikslas yra pasitikėjimo iškėlimas virš teisinės tvarkos ir verslo interesų arba visų jų derinys. O verslo ginčiuose dažniausiai procesas vyksta, apribojant santykių tarp šalių vystymą ir pasitikėjimo išsaugojimą, į pirmą vietą pastatant šalių rezultato pasiekimą. Daugelių atveju akcentuojami teisiniai ginčo klausimai, pagrįsti rezultato siekimu ir šalių bei jų atstovų pozicijų išsakymu. Šalių teisėti atstovai taip pat siekia rezultato, nes kliento komercinė padėtis yra pavojuje, o advokatas yra pasirinktas tam, kad apsaugotų šią poziciją.<sup>250</sup> Taigi galima teigti, tai kad komercinio ginčo prigimtis ir verslo ypatumai lemia tai, kad šalys siekia rezultato ir tuo pačiu teisinio pozicijų įvertinimo bei komercinės padėties apsaugojimo, ko pasekoje į antrą planą pasitraukia šalių santykių išsaugojimas. Tačiau santykių išsaugojimas, kai kuriose iš verslo sričių taip pat vaidina svarbų vaidmenį. Todėl galima teigti, kad absoliutaus mediacijos stiliaus, tinkančio visose verslo srityse nėra, o priklausomai nuo ginčo specifikos, mediatorius gali kombinuoti įvairius stilius. Tai patvirtina ir J. Sondaitės ir A. Čechavičienės atlikto tyrimo rezultatai. Kurie parodė, kad teisėjai dalyvavę ir nedalyvavę mediacijos programoje, pagal tai kaip jie apibūdino mediatoriaus vaidmenį, tikslą ir svarbiausius mediacijos rezultatus, labiausiai atitiktą mišrųjį mediavimo stilių, orientuotą ir surasti sprendimą, ir pasiekti šalių tarpusavio supratimą<sup>251</sup>.

Apibendrinant, galima teigti, kad kol kas dar sunku daryti išvadas apie mediacijos stilių taikymą Lietuvos teisinėje sistemoje sprendžiant civilinius ginčus tarp verslo subjektų, kadangi šiuo metu dažniausiai yra taikoma tik teisminė mediacija, o apie neteisminės mediacijos bylas kalbėti sunku dėl nedidelio jų kiekio ir privatesnio pobūdžio. Šiandien yra akivaizdu, teisinis

---

<sup>249</sup> David Spencer, Michael Brogan, *supra* note 19, p. 125.

<sup>250</sup> Russell Hinchy, *supra* note 38, p. 55.

<sup>251</sup> Jolanta Sondaitė, Aušra Čechavičienė, *supra* note 17, 107.

pagrindas mediacijos vykdymui Lietuvoje yra sukurtas, Lietuvos verslininkai po truputi domisi mediacijos teikiama nauda. Esant pakankamai informacijos, netolimoje ateityje, dauguma Lietuvos verslininkų, savo civilinius ginčų, ypač mažesnio sudėtingumo, pradės spręsti mediacijos būdu ir tai bus ne vien teisminė mediacija. Pažymėtina, kad Lietuvos teisiniame reguliavime, susijusiame su mediacija, nėra aiškiai apibrėžiami pagrindiniai naudotini mediacijos stiliai, tačiau pagal šiuose teisės aktuose įvardijamus procesinius požymius, galima teigti, kad Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatyme yra tiek *skatinamajam* (šalių interesų derinimas) tiek *vertinamajam* (atskiri susitikimai) stiliui būdingų bruožų. Teisminės mediacijos taisyklės taip pat nurodo teisę diskutuoti apie teisinę ginčo pusę bei organizuoti atskirus susitikimus su kiekviena iš šalių – tai taip pat *vertinamosios* mediacijos požymiai. Prioriteto vertinamajam arba mišriam medijavimo stiliui teikimą, parodė ir sekančiame šio darbo skyriuje pateikto tyrimo rezultatai. Pažymėtina, kad Lietuvoje verslo ginčų praktika mediacijos būdu nėra labai didelė, ko pasekoje sunku spręsti apie tinkamiausią mediacijos stilių verslo ginčams, tačiau remiantis užsienio šalių praktika ir verslininkų pageidavimu, manytina, kad Lietuvos verslui yra tinkamiausias vertinamasis mediacijos stilius su tam tikrais skatinamosios mediacijos požymiais.

### 3. LIETUVOS VERSLUI TINKAMIAUSIO MEDIACIJOS STILIAUS NUSTATYMO TYRIMAS

Šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti verslininkų, verslo ginčų advokatų ir verslo ginčų mediatorių požiūrį į verslo mediaciją, kaip į būdą spęsti komercinius ginčus. Apžvelgti mediacijos, kaip paslaugos perspektyvas Lietuvoje, iš verslininko, verslo ginčų advokato ir mediatoriaus pusės. Nustatyti, koks mediacijos stilius yra priimtinausias ir labiausiai tinkamas Lietuvos verslininkams, sprendžiant verslo srities ginčus mediacijos būdu.

Šioje darbo dalyje pateikiami duomenys, surinkti atliekant kokybinį aprašomąjį tyrimą. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tiek verslininkai tiek verslo ginčų advokatai ir mediatoriai, nepaisant to ar yra dalyvavę mediacijos procese, teigiamai vertina mediaciją: pritaria šios procedūros reikalingumui ir naudingumui. Tyrimo dalyviai, atsižvelgiant į tai, kaip jie apibūdino mediatoriaus vaidmenį procese ir tai, ko jie tikisi iš mediacijos, labiausiai vertina mišrųjį mediavimo stilių, turintį daugiau vertinamosios mediacijos požymių, orientuotą ir į sprendimo suradimą, pozicijų įvertinimą, bet taip pat vertina ir šalių tarpusavio supratimą ir santykių išsaugojimą, kurio gali pasiekti mediacijos būdu.

**Mokslinio tyrimo tikslas.** Atlikus verslininkų, verslo ginčų advokatų ir verslo mediatorių apklausą, išsiaiškinti kuris mediacijos stilius yra geriausiai pritaikomas ar labiausiai gali būti tinkamas taikant verslo ginčų mediaciją Lietuvoje.

**Tyrimo metodika.** Respondentams atrinkti buvo taikoma tikslinė atranka, t. y. atrinkti tie žmonės, kurie geriausiai gali atsakyti į iškeltus tyrimo klausimus. Tyrime dalyvavo:

- Šeši verslo srities atstovai (Statybos sritis, naftos pramonės sritis, taksi paslaugų sritis, metalo konstrukcijų gamybos sritis, pastatų administravimo ir priežiūros sritis, projektavimo paslaugos);
- Penki verslo ginčų advokatai;
- Keturi verslo ginčų mediatoriai.

Duomenys buvo renkami pateikiant atviruosius klausimus (aprašomuosius, priežastinius), kai respondentams nėra pateikiami alternatyvūs atsakymų variantai.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, respondentams buvo užduodami klausimai šiomis temomis:

- Žinios ir nuomonė apie mediacijos procesą;
- Klausimai apie mediatoriaus vaidmenį procese – pasiūlymų pateikimą, derybų erdvės sukūrimą ir kitus skatinamosios ir vertinamosios mediacijos stilių bruožus;
- Nuomonė apie efektyviausią ginčų sprendimo būdą sprendžiant verslo ginčus;
- Mediatorių nuomonė dėl stiliaus keitimo taikant teisminę ir neteisminę mediaciją;

- Sunkumai su kuriais susiduria verslininkai pageidaujantys ginčus spręsti mediacijos būdu;
- Respondentų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas.

Tyrimo dalyviams buvo paaiškintas šio tyrimo tikslas, bei kur ir koku tikslu bus naudojama informacija, gauta tyrimo metu. Klausimai kiekvienai respondentų grupei buvo pateikiami el. paštu. arba pateikiami pokalbio metu, o gauti atsakymai protokoluojami.

**Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas.** Siekiant nustatyti respondentų požiūrį į mediacijos procesą, respondentų buvo prašoma pateikti savo nuomone apie mediacijos procesą bei jo teisinį reguliavimą. Visų apklaustų verslo ginčų advokatų **nuomonė apie mediaciją kaip apie būdą spręsti verslo ginčus** yra palanki ir teigiama. Anot advokatų, mediacijos procesas apsaugo abi ginčo šalis nuo ilgų, varginančių ir brangių teismo procesų, kuriuose bet koku atveju viena iš šalių, arba abi lieka nepatenkintos ginčo išsprendimu. Tačiau, „jis yra veiksmingas tik tada, jei abi šalys yra nusiteikusios geranoriškai ir nori ieškoti kompromiso. Jei tokio nusiteikimo nėra – šis procesas yra beprasmiškas“, teigia vienas iš apklaustų advokatų. Taip pat vieno iš respondentų pastebėjimu, mediacija šiandien yra labiau taikoma šeimos santykių ginčiuose, o ne verslo ginčiuose, kurių sprendimui yra jaučiamas profesionalių mediatorių trūkumas. Šiuo klausimu verslo ginčų mediatoriai pasisakė panašiai. Visi iš pasisakiusiųjų keturių mediatorių nurodė **teigiamą požiūrį į mediacijos taikymą verslo ginčiuose**. Mediatorių nuomone, „mediacija yra tinkamas būdas spręsti verslo ginčus, ir Lietuvoje ji turi būti populiarinama“. Mediatorių nuomone, „verslininkams ypatingai svarbu sutaupyti lėšų, negaišti brangaus laiko ir išspręsti ginčą bendru sutarimu, šiuo atveju mediacijos būdu“, pabrėždami, kad verslo mediacijos šalys – verslininkai – turi savitą požiūrį į ginčų sprendimą, kuris orientuoja juos į pelno siekimą ir mažiau dėmesio verčia skirti tarpusavio santykiams. Apibendrinant mediatorių pateiktą nuomonę šiuo klausimu, galima teigti, kad taikant verslo ginčų mediaciją, mediatorius turi atsižvelgti į „specifinius“ verslo poreikius – greitą rezultatą ir pelno siekimą.

Tyrimo metu nustatyta, kad tik vienas iš apklaustų verslininkų prieš dalyvaujant apklausoje **neturėjo jokių žinių**, kas yra mediacija ir apie mediaciją, kaip apie verslo ginčų sprendimo būdą sužinojo tik dalyvaudamas apklausoje. Daugiau nei pusė iš apklaustų verslininkų (4 iš 6), mano, kad apie mediaciją, kaip apie verslo ginčų sprendimo būdą jiems, kaip verslininkams yra suteikiama per mažai informacijos, nurodydami, kad norėtų sužinoti daugiau ir taikyti šį sprendimo būdą verslo ginčiuose. Vieno iš verslininkų nuomone „esant poreikiui informacijos tikrai yra lengva rasti, tačiau dėl tokio ginčų sprendimo būdo populiarumo yra diskutuotina“. Manytina, kad iškilus ginčui dažniausiai apie tokią alternatyvą verslininkai šiuo metu dar nesvarsto. Atliktas tyrimas parodė, kad nei vienas iš apklausoje dalyvavusių šešių verslininkų, **nėra naudojęs** galimybę verslo ginčus spręsti mediacijos būdu. Vienas iš apklaustų verslininkų, net nesvarsto galimybės verslo ginčus spręsti mediacijos būdu, kadangi „šiuo metu visiškai tenkina

teismų paslaugos”. Daugumos iš verslininkų nuomone, juos rinktis mediaciją, vietoje įprastinio teismo proceso, paskatintų išsamesnis ir prieinamesnis informacijos suteikimas apie pačią mediaciją, procedūros eigą ir jos privalumus. Pažymėtina, kad nors verslininkai nurodo nesinaudojantys mediacija, verslo ginčų advokatai, **nurodo siūlantys tokią alternatyvą, kaip mediacija** (tai nurodė keturi iš penkių apklaustų verslo ginčų advokatų). Tačiau anot advokatų, ar siūlys ginčą spręsti mediacija priklauso nuo jų atstovaujамų klientų interesų, siekiamų rezultatų, turimų bylinėjimosi išteklių ir noro pasiekti taikų susitarimą, trečiojo, nešališko asmens pagalba. Kaip nurodė vienas iš apklaustųjų „dažniausiai verslo klientai būna įsitikinę savo teisumu, todėl patys nenori derėtis ir eiti į mediaciją, todėl šio būdo net nesvarsto“. Vieno iš advokatų nuomone, mediacija gali nepavykti, jei abi šalys yra atstovaujamos advokatų.

**Dėl mediacijos reglamentavimo pasisakė trys iš penkių advokatų.** Jų požiūriu šiuo klausimu, mediacija yra pakankamai reglamentuota, tiek verslo tiek ir kituose ginčiuose, kurie gali būti sprendžiami Lietuvoje ir papildomo įstatymo leidėjo įsikišimo nebereikia. Vienas iš apklaustų respondentų pažymėjo, kad “verslo ginčų mediacija kaip ir kitos mediacijos rūšys neturi būti detalai reglamentuota imperatyviomis teisės normomis, svarbiausia, kad yra reglamentuotas pats mediacijos procesas, Civilinių ginčų tarpininkavimo įstatyme, taip pat Mediacijos taisyklėse, Mediatorių etikos kodekse, kurie skelbia mediacijos kaip proceso ir mediatoriaus veiklos, atsakomybės principus, o tai yra pakankama šio proceso sėkmingam vykdymui“. Tuo pačiu klausimu pasisakė **mediatoriai** pateikė skirtingas nuomones. Du iš apklaustų mediatorių nurodė, kad mediacijos verslo ginčiuose teisinis reguliavimas yra nepakankamas, vienas – kad pakankamas, vienas – nepateikė nuomonės šiuo klausimu. Mediatorius, pasisakęs, kad reglamentavimas yra tikrai pakankamas, nurodė, kad Lietuvoje „yra visos teisinės prielaidos ir sąlygos plačiam mediacijos naudojimui“, taip pat pabrėždamas, kad “problema yra daugiau informacijos apie verslo mediaciją stoka bei tinkamai parengtų mediatorių, kurie gali dirbti su verslo ginčais pagal specialią metodiką, stoka“. Mediatoriai, pasisakę apie nepakankamą verslo ginčų mediacijos reglamentavimą, taip pat nurodė jaučiamą informacijos apie verslo ginčų mediaciją stoką. Vieno iš respondentų, nuomone „daugiau dėmesio yra skirta šeimos mediacijai, nes ji pirmiausia ginčų rūšis, kuri ateina į galvą kalbant apie mediaciją. Todėl verslas dabar nemato savo vietos mediacijoje”, siūlydamas teikti “konkretesnes nuorodas teisės aktuose į tai, kad verslo ginčai pirmiausia sprendžiami derybomis ir mediacija ir tik po to, kraštutiniu atveju – teisme”.

**Paklausti apie patirtį verslo ginčų mediacijos klausimu,** du iš apklaustų penkių verslo ginčų mediatorių nurodė, kad jie yra atstovavę šalis verslo ginčų mediacijoje. Vienas iš respondentų atstovavo šalis dvejuose mediacijos procesuose o kitas respondentas nurodė, kad teko atstovauti penkiose verslo mediacijos procesuose. Pastarasis taip pat nurodė, kad lyginant su mediacijų skaičiumi ne verslo ginčiuose, šis skaičius yra daugiau kaip 5-10 kartų mažesnis. Tuo

tarpu tik vienas iš šiuo klausimu pasisakiusių mediatorių, nurodė, kad nėra medijavęs nei vieno verslo ginčo. Du iš apklaustų mediatorių nurodė, kad yra medijavę po 3 verslo ginčus. Vienas iš apklaustųjų nurodė, kad yra medijavęs 4 verslo srities ginčus ir visi jie buvo ikiteisminės mediacijos stadijoje. Atsižvelgiant į respondentų pateiktus atsakymus, galima teigti, kad tiek mediatoriai tiek ir verslo ginčų advokatai, kol kas neturi didelės patirties verslo ginčų mediacijoje. Toks mažas verslo mediacijų skaičius parodo, kad mediacijos procesas, Lietuvos verslo ginčų praktikoje dar nėra populiarus ir priimtinas, kaip puiki alternatyva teisminiam procesui.

**Mediacijos stiliaus** nustatymo klausimu iš tyrime surinktos medžiagos nustatyta, kad penki iš šešių dalyvavusių apklausoje verslininkų pageidautų, kad **mediatorius aktyviai jiems patarinėtų**, teiktų pasiūlymus galimam sprendimui bei vertintų jų poziciją, pabrėždami, kad „nešališki patarimai visada padeda pažvelgti į ginčą iš visų pusių, tiek iš savo, tiek iš oponento pusės“. Tačiau „ar reikalingas šalių pozicijų vertinimas, priklausytų nuo to, ar viena bei kita šalis proceso metu turėtų po jų pozicijas atstovaujantį advokatą“. Paminėtina, kad mediatoriaus aktyvumas procese yra vertinamojo stiliaus požymis, todėl galima teigti, kad verslininkai prioritetą šiuo atveju teikia *vertinamajai mediacijai*. Verslininkų nuomone jiems būtų **naudinga sužinoti, kaip jų ginčą galimai spręstų teismas**. Visiems pasisakiusiems verslininkams tai būtų svarbu. Anot dviejų iš pasisakiusių verslininkų, tai būtų naudinga savo pozicijos įvertinimui, sėkmės galimybių planavimui, kadangi verslininkai nuolatos vertina savo galimas alternatyvas, įskaitant ir galimybę pasiekti norimus tikslus teisme. Mediatorius, kuris turi pakankamai teisinių žinių ir gali prognozuoti kaip ginčą galimai spręstų teismas padėtų verslininkams, planuojantiems savo išlaidas ir orientuotiems į procese greičiau pajusti mediacijos teikiamą naudą. Tai taip pat *vertinamosios mediacijos požymis*. **Atskirų susitikimų su kiekviena iš šalių organizavimo klausimu** tik vienas iš apklaustų verslininkų pasisakė, kad pageidautų jog mediatorius organizuotų susitikimus ne tik dalyvaujant abiem šalims, bet ir su kiekviena iš jų atskirai. Kitų verslininkų nuomone, tokiu atveju, yra galimas pasitikėjimo tiek pačiu mediatoriumi tiek ir kita šalimi neužtikrinimas. Vieno iš verslininkų nuomone, „savo pozicijas šalys pilnai gali išsakyti dalyvaudamos mediacijos procese, kartu su mediatoriumi“. Toks verslininkų pozicijos dėl atskirų susitikimų organizavimo išsakymas rodo, kad šiuo klausimu verslininkai pasisako *skatinamosios mediacijos* naudai. Tyrimo rezultatai parodė, kad verslininkai neturi užtikrintos pozicijos **dėl to, kas jiems yra svarbiau mediacijos procese – erdvė deryboms ar visgi teisinis kiekvienos iš šalių argumentų įvertinimas**. Dauguma iš verslininkų (4 iš 6) pasisakė kad svarbūs abu, t.y. derybų erdvės sukūrimas, bet tuo pačiu ir šalių argumentų įvertinimui teikdami didelę reikšmę, taigi nepateikė tvirtos nuomonės vieno ar kito prioriteto teikimui. Anot verslininkų, prioriteto teikimas turi priklausyti nuo nagrinėjamo ginčo esmės o taip pat nuo pačių šalių. Tik vienas iš pasisakiusių verslininkų nurodė, kad „neabejotinai svarbiausia mediacijos metu turėti erdvės



deryboms“, pabrėždamas, kad „mediacijos (kaip ir arbitražo) tikslas – rasti abiem pusėms priimtina, kompromisinį sprendimą“. Kitas iš apklaustų respondentų pateikė priešingą nuomonę. Jo manymu „mediatoriaus kiekvienos iš šalių argumentų teisinis įvertinimas šalims padėtų įvertinti savo pozicijas ir galimybes procese, bet tokiu atveju mediatorius turi turėti pakankamai teisiųjų žinių, nagrinėjamo ginčo atveju“.

Šiuo klausimu taip pat pasisakė ir kitos respondentų grupės. Keturi iš penkių apklaustų verslo ginčų advokatų nurodė, kad mediatorius **turėtų teikti pasiūlymus dėl ginčo sprendimo, jei tokie pasiūlymai yra racionalūs ir pateikiami**, kaip galimi variantai ginčo išsprendimui. Vieno iš respondentų nuomone „tai skatina šalis daryti tam tikras nuolaidas ir ieškoti kompromiso. Advokatas pasisakęs prieš mediatoriaus pasiūlymų teikimą nurodė, kad „Pasiūlymus turi teikti ne mediatorius, o medicijos šaliai kaip atstovaujama klientui patarimus ir pasiūlymus turi duoti advokatas kaip jo atstovas. Pasiūlymų teikimas, priklausomai nuo medijuojamo ginčo ir medicijos šalių gali tiek padėti, tiek ir pakenkti, nes gali kilti abejonių dėl mediatoriaus šališkumo“. Tuo tarpu **verslo ginčų mediatorių** nuomonės yra kitokios. Du iš keturių pasisakiusių verslo mediatorių nurodė niekada neteikiantys pasiūlymų medijuojant verslo ginčus, nurodydami, kad mediatorius apskritai neturėtų to daryti. Vienas iš respondentų pastebėjo, kad „verslo ginčiuose paprastai šalys pačios teikia savo pasiūlymus, o mediatoriaus pareiga padėti jiems sutarti o ne teikti pasiūlymus“. Kitas respondentas ne taip griežtai pasisakantis prieš pasiūlymų teikimą nurodė, kad nors mediatoriaus pasiūlymai yra vengtini medicijoje, bet priklausomai nuo ginčo pobūdžio, juos mediatorius kartais teikia, ypač jei tai yra verslo medicija o šalys nėra atstovaujamos advokatų. Apie pasiūlymų teikimą pasisakęs mediatorius taip pat nurodo, kad pasiūlymai ir galimi sprendimo variantai teikiami dažniausiai tam, kad parodyti, jog ginčas gali būti išspręstas įvairiai. „Pasiūlymų teikimas taip pat gali būti naudojamas kaip būdas išvengti aklaviečių. T.y. tokiose situacijose, kai šalys negeba sukurti sprendimo alternatyvų“. Taigi nors apklausos dalyvių nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė, galima teigti, kad nepaisant to, kad mediatorius stengiasi vengti pasiūlymų šalims teikimo, pasitaiko atvejų, kai pasiūlymus tenka teikti, tam, kad procesas nesustotų aklavietėje ir būtų tęsiamas. O verslo ginčų advokatų nuomone pasiūlymų teikimas gali būti neatsiejama medicijos dalimi. Tokios pasiskirsčiusios respondentų nuomonės šiuo klausimu tik įrodo, kad verslo ginčų advokatai visada į ginčą žiūri iš teisinės – įvertinamosios pusės, tuo tarpu mediatoriai siekia tuo pačiu ir patenkinti šalių interesus, leidžiant jiems patiems priimti sprendimus.

Pateikdami nuomonę, dėl **efektyviausio medicijos stiliaus**, verslo ginčų advokatai pasisakė skirtingai. Tik vienas iš respondentų nurodė, kad efektyviausias medicijos stilius yra skatinamasis, pabrėždamas, kad mediatoriui vertinant, procesas būtų per daug panašus į teisminį procesą. Du iš apklaustųjų, nurodė, kad visgi efektyviausias medicijos stilius sprendžiant verslo

ginčus yra vertinamasis. Kiti du respondentai nurodė, kad abu mediacijos stiliai yra efektyvūs, „nes pagal šių stilių taikymo ypatumus, kiekvienas iš jų, nesvarbu kurį pasirenka mediatorius, gali padėti rasti mediacijos šalims ginčo sprendimo būdą, jei tik bus taikomas tinkamai“. Šiuo klausimu **mediatoriai** pateikė kitokią nuomonę. Anot vieno iš respondentų verslo ginčams spręsti labiausiai tinkamas yra vertinamasis mediacijos stilius. Kito mediatoriaus nuomone, „kiekviena situacija ir/ar mediatorius turi savo stilių“, todėl negalėjo išskirti vieno mediacijos stiliaus, todėl manytina, kad taiko abu. Kitų dviejų mediatorių nuomone, tiek verslo tiek ir kitose mediacijose visų pirma reikia stengtis taikyti skatinamąjį mediacijos stilių, „o įvertinamojo imtis tik tais atvejais, kai nelieka kitos išeities. Visų pirma mediatorius turi iš visų jėgų stengtis įgalinti šalis pačias būti aktyviomis ir rasti joms tinkantį sprendimą“. Už skatinamojo stiliaus taikymą taip pat pasisako ir kitas mediatorius, nurodydamas, kad aktyvus skatinamasis stilius efektyviausias sprendžiant verslo ginčus, kadangi „paprastai verslo mediacijoje šalys yra atstovaujamos advokatų (teisininkų), todėl jos puikiai supranta visas savo ginčo sprendimo perspektyvas“. Apibendrinant šiuo klausimu pasisakiusių respondentų nuomones, darytina išvada, kad abu stiliai, teisingai juos taikant ir derinant prie šalių interesų ir ginčo dalyko, gali būti vienodai efektyvūs. Pažymėtina, kad kaip ir pasisakydami kitais klausimais taip ir šiuo klausimu, verslo ginčų advokatai yra linkę ties įvertinamosios mediacijos stiliumi o mediatoriai, priklausomai nuo įvairių aplinkybių gali keisti mediacijos stilius, todėl ir nepateikia vieno efektyviausio mediacijos stiliaus.

**Dėl skirtingų mediacijos stilių naudojimo procese**, dauguma mediatorių sutiko, kad toks būdas yra galimas, kadangi „mediatoriaus užduotis yra sutaisyti šalis, ir jei nuo stiliaus pakeitimo (pvz. iš skatinamojo į vertinamąjį ir atvirkščiai) priklausys tai ar šalys susitars, tai gali teikti tik naudą pačiam procesui“. Kitas iš apklaustų mediatorių pastebi, kad „vertinamojo stiliaus atžvilgiu turi būti šalių atsiklausoma, ar jos nieko prieš, jei mediatorius pateiks savo vertinimą ar pasiūlys savo sugalvotą sprendimo variantą, kuris jokių būdu šalių neįpareigoja“. Mediatorius, pasisakiusio prieš skirtingų stilių naudojimą teigia, kad mediacijos stiliai yra „labai skirtingi ir atspindi mediatoriaus principines nuostatas dėl mediacijos (mediatoriaus elgesio ribas, jo vaidmenį ir pan.)“, todėl stilių keitimas neturėtų būti naudojamas. Klausimu ar **priklausomai nuo to ar mediacija yra teisminė ar neteisminė, mediatoriai naudoja skirtingus stilius**, nuomonę išreiškė tik du mediatoriai. Vienas iš jų teigia kad daugelis teismo mediatorių yra linkę daugiau ar mažiau naudoti abu stilius, tačiau kito nuomone, stilių keitimas bet kokio tipo mediacijoje yra negalimas, kadangi stilius mediatoriui yra kaip įgimta savybė ir mediatorius turi naudoti tą stilių, kuris jam ir ginčo šalims yra labiausiai priimtinas.

**Apie sunkumus, su kuriais susiduria verslininkai, norintys ginčą spręsti mediacijoje** advokatai ir mediatoriai pasisakė skirtingai. Daugumos iš apklaustų advokatų nuomone, pagrindinė problema yra susijusi su profesionalių verslo ginčų mediatorių trūkumu, taip pat trūksta

informatyvaus ir lengvai prieinamo verslo mediatorių sąrašo, kuris apsunkina mediatoriaus profesionalaus ir kvalifikuoto verslo ginčų mediatoriaus paieškas. Tik vienas iš apklaustų advokatų nurodė kitą sunkumą - "Norėdami spręsti verslo ginčą mediacijos būdu, verslininkai dažnai susiduria su oponentų nenoru geranoriškai spręsti ginčą, o to išvengti nelabai yra būdų". Taigi visgi kaip pagrindinę problemą su kuria susiduria verslininkai, apklausti advokatai nurodo pačių mediatorių kvalifikaciją ir jų pasirinkimo sunkumus. Išvengti šių problemų, anot advokatų būtų galima teikiant daugiau informacijos apie verslo ginčų mediatorius teikiančius šias paslaugas taip pat keliant šių mediatorių kvalifikaciją, kad verslininkai jais pradėtų pasitikėti taip pat kaip šiuo metu pasitiki advokatais, į kuriuos kreipiasi dėl ginčo. Tuo tarpu verslo ginčų mediatoriai įvardina kitus sunkumus. Anot respondentų tai yra neigiamas advokatų požiūris į mediaciją, informacijos stoka, bei abejonės dėl šio proceso veiksmingumo, kol jo nėra išbandę, taip pat nurodydami menką verslo ginčų mediacijos praktiką. Įdomu tai, kad net patys verslo ginčų mediatoriai prabilo apie kvalifikuotų verslo ginčų mediatorių trūkumą. Šių sunkumų galima išvengti teikiant informaciją apie mediaciją bei skatinant mediatorių bendradarbiavimą su verslininkų asociacijomis.

**Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų tiek verslininkai, tiek advokatai bei mediatoriai įvardino teigiamas mediacijos perspektyvas Lietuvoje.** Respondentų nuomone mediacija yra patogus ir perspektyvus kylančių verslo ginčų sprendimo būdas. Tačiau norint mediacijos paslaugas populiarinti tarp verslininkų reikalinga reklamuoti mediacijos paslaugas o taip pat kelti mediatorių kvalifikaciją. Taigi šio proceso taikymą labiausiai paskatinuoja viešinimas, bei verslininkų informavimas apie teikiamą proceso naudą verslo ginčiuose. "Reikalinga šviesti verslininkus ir teisininkus, o ypač advokatus. Būtina formuoti jų teigiamą požiūrį į mediaciją bei suvokimą, kad tai dažnu atveju yra labiausiai kliento poreikius atitinkantis ginčų sprendimo būdas". Kitas respondentas, taip pat nurodė, kad „verslininkus jungiančios organizacijos (prekybos rūmai, konfederacijos) turėtų savo nariams nustatyti reikalavimą arba bent rekomendaciją spręsti ginčus mediacijos būdu“. Taigi, verslininkų informavimas, mediacijos proceso viešinimas bei skatinimas, o taip pat ir verslininkus jungiančių organizacijų aktyvumas skatinant mediaciją, pasisakiusių mediatorių teigimu, tikrai paskatintų verslo šalis rinktis šį ginčų sprendimo būdą.

Tyrimo dalyviai patvirtino, kad ginčo šalys teikia didelę reikšmę mediacijos proceso valdymui ir greitam ginčo išsprendimui. Pastebimas teigiamas verslininkų, verslo ginčų advokatų ir mediatorių požiūris į verslo mediaciją, kaip į būdą spęsti komercinius ginčus, nepaisant to, kad jis nėra labai populiarus. Šio proceso perspektyvos, anot respondentų yra palankios, jei tik verslo šalys bus labiau informuotos apie procesą ir bus užtikrinta šias paslaugas teikiančių mediatorių kompetencija. Nors mediacijos procesas, tuo pačiu ir verslo ginčų mediacija yra suvokiama kaip rezultatas, kurį lemia pačios šalys, rezultatų pasiekimo būdas vis dar yra labai svarbus tiek šalims ir jų atstovams tiek ir pačiam mediatoriui. Cituojant vieno iš nuomonę pateikusių advokatų mintį,

galima teigti, kad „Kvalifikuotas, reikiamos srities specialistas - mediatorius, išanalizavęs visas fakto (ginčo) aplinkybes bei kaip psichologas įvertinęs situaciją ir šalių požiūrį į ją – gali priimti sprendimą, koku stiliumi spręsti verslo ginčą. Skatinamasis ir vertinamasis stiliai yra abu efektyvus atitinkamoje situacijoje ir atitinkamai atsižvelgiantį pačių šalių požiūrį į ginčą“.

Taigi apibendrinant tyrimo metu surinktą informaciją, galima bandyti atsakyti į klausimą, kokio mediacijos stiliaus ginčo šalys ir jų teisėti atstovai tikisi iš mediatoriaus? Atlikto tyrimo rezultatai parodė, nepaisant to, jog verslo ginčų mediatoriai prioritetą teikia skatinamajam mediacijos stiliui, o tik išskirtiniais atvejais, nurodo naudojantys vertinamąjį mediacijos stilių ar jų kombinavimą, tačiau verslo ginčų advokatai ir patys verslininkai, apibūdinantys tai, ko jie tikisi iš mediacijos proceso, prioritetą teiktų vertinamajam mediacijos stiliui su tam tikrais skatinamosios mediacijos bruožais arba kitaip stilių kombinacijai.

## IŠVADOS

Remiantis įvade nustatytais ir magistro darbe įvykdytais uždaviniais, pateikiamos magistrinio darbo išvados.

1. Mediacija tai alternatyvus teismui, savanoriškas konfidencialus procesas, kuriame šalys padedamos nešališko tarpininko (mediatoriaus), siekia išs্পesti ginčą, pasiekiant susitarimą, tenkinantį abiejų šalių poreikius.
2. Prielaidos mediacijos taikymui verslo ginčiuose buvo suformuotos Europos Sąjungos teisės aktais, reglamentuojančiais mediacijos taikymą verslo ginčiuose. Šių teisės aktų pagrindu Lietuva ir kitos Europos Sąjungos valstybės, siekdamos integruoti mediaciją verslo ginčiuose savo nacionalinėje teisėje, keitė, tobulino bei priėmė teisės aktus, reglamentuojančius mediacijos taikymą verslo ir kituose ginčiuose. Nepaisant sukurtų prielaidų mediacijos taikymui, šis ginčų sprendimo būdas vis dar pasižymi žemais konflikto šalių dalyvavimo rodikliais.
3. Skirtingai nuo teismo ar arbitražo mediacijos procesui nėra būdingas imperatyvus proceso pobūdis ar teisinių faktų nustatymas, todėl šalims jis nesukelia esminių juridinių (prievolinių-teisinių) pasekmių, tačiau neretai pranoksta privalomojo vykdymo (teismų ir arbitražų) sprendimų lūkesčius.
4. Mediacijos būdu gali būti sprendžiami tiek vidiniai (kylantys bendrovių vidinėse struktūrose) tiek išoriniai (kylantys tarp atskirų verslo subjektų) verslo ginčai, kurių išsprendimas reikalauja specialių profesinių žinių bei įsigilinimo į ginčo pobūdį.
5. Mediacijos stilius apibūdinamas, kaip tam tikras mediatoriaus naudojamas elgesio modelis procese, paremtas jo principinėmis nuostatomis, asmeninėmis savybėmis ir pačio mediatoriaus profesiniu pasirengimu. Atsižvelgiant į mediacijos dalyvių požiūrį į mediaciją, jų pozicijas procese, ginčo esmę ir tai ar mediacija yra teisminė ar ne teisminė, mediatorius yra linkęs krypti ginčą vieno ar kito stiliaus kryptimi.
6. Identifikuotini šie pagrindiniai išskiriami mediacijos stiliai: skatinamasis, vertinamasis, transformuojamasis, pasakojamasis ir terapinis mediacijos stiliai. Praktikoje dažniausiai yra taikomos visų šių aptartų mediacijos stilių kombinacijos, tam, kad būtų pasiektas tikslas – išs্পrestas tarp šalių kilęs ginčas. Pagrindiniai ir verslo ginčiuose plačiausiai taikomi mediacijos stiliai yra skatinamasis ir vertinamasis.
7. Skatinamojo stiliaus mediacijai yra būdingas palankios erdvės šalių deryboms, diskusijoms bei bendradarbiavimui sukūrimas, kad šalys padedamos mediatoriaus, galėtų rasti tinkamą ginčo sprendimą. Šiame procese mediatorius neteikia savo nuomonės, nevertina šalių

pozicijų ir nesikišdamas į procesą jį struktūruoja, skatindamas šalis atskleisti savo poreikius ir interesus.

8. Vertinamojo stiliaus mediacijai yra būdinga orientaciją į ginčo išsprendimą, šalių teises pozicijas procese. Šiame procese mediatorius yra aktyvus - nurodo stipriąsias ir silpnąsias ginčo šalių pozicijas, teikia pasiūlymus šalims. Šio stiliaus mediatorius dažniausiai turi teisinių žinių ginčo srityje, todėl gali įvertinti procesą iš teisinės pusės, prognozuoti kaip ginčą spręstų teismas bei padėti šalims pasiekti susitarimą, įtakodamas šalių pozicijas.
9. Lietuvos teisiniame reguliavime, susijusiame su mediacija, nėra aiškiai apibrėžiami pagrindiniai naudotini mediacijos stiliai, tačiau pagal įvardijamus proceso požymius, galima teigti, kad Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatyme yra tiek skatinamajam (šalių interesų derinimas) tiek vertinamajam (atskiri susitikimai) stiliui būdingų bruožų. Teisminės mediacijos taisyklėse yra pateikiama daugiau vertinamajam stiliui būdingų bruožų, t.y. diskutavimas apie teisinę ginčo pusę, atskirų susitikimų organizavimas su kiekviena iš šalių. Todėl manytina, kad įstatymo leidėjas, priklausomai nuo ginčo pobūdžio, mediatorius skatina naudoti abu mediacijos stilius, teikiant prioritetą vertinamajam stiliui.
10. Atlikus tyrimą nustatyta, kad nepaisant to, jog verslo ginčų mediatoriai prioritetą teikia skatinamajam mediacijos stiliui, o tik išskirtiniais atvejais, nurodo naudojančius vertinamąjį mediacijos stilių ar jų kombinavimą, tačiau verslo ginčų advokatai ir patys verslininkai, apibūdinantys tai, ko jie tikisi iš mediacijos proceso, prioritetą teiktų vertinamajam mediacijos stiliui su tam tikrais skatinamosios mediacijos bruožais. Taigi atlikto tyrimo rezultatai patvirtina tiek Lietuvos tiek ir užsienio literatūroje nurodomą efektyviausią verslo ginčų sprendimo mediacija stilių – vertinamąjį.

Įvertinus aukščiau išdėstytas išvadas, konstatuojama, kad remiantis atlikta teisės aktų ir literatūros analize, bei įvykdytos apklausos rezultatais, šio magistro baigiamo darbo pradžioje pateiktas ginamasis teiginys, kad Lietuvos verslo ginčų mediacijai yra priimtinausias vertinamasis mediacijos stilius, iš dalies pasitvirtino. Paminėtina, kad dėl menkos patirties mediacijos verslo ginčiuose, tyrime dalyvavę verslininkai, verslo ginčų advokatai ir mediatoriai, dėl menkos patirties verslo ginčų mediacijoje, negalėjo pateikti sistemingos ir vienareikšmiškos nuomonės apie Lietuvos verslui labiausiai tinkamą mediacijos stilių. Tačiau iš surinktų duomenų galima konstatuoti, kad šiuo metu Lietuvos verslo ginčų mediacijai yra priimtinausias vertinamasis mediacijos stilius su kai kuriais skatinamosios mediacijos bruožais.

## PASIŪLYMAI

1. Tiek literatūros analizė verslo ginčų mediacijos tema, tiek ir atlikto tyrimo rezultatai parodė mediacija, kaip paslauga, Lietuvoje dar nėra parduodama. Vis dar trūksta aktualios informacijos verslo ginčų mediacijos tema. Siekiant išspręsti mediacijos instituto neefektyvumo problemą, siūlytina tiek valstybiniu lygiu, tiek ir pačioms mediacijos paslaugas teikiančioms institucijoms, didinti mediacijos viešinimą ir skatinimą taikyti verslo ginčiuose, pabrėžiant mediacijos privalumus, bei akcentuojant sėkmingą mediacijos taikymą kitose valstybėse, sudominti verslo subjektus galimybe konkrečia procentine išraiška taupyti laiką ir pinigines lėšas, pateikiant kainų ir terminų palyginimus, bei viešinant ir skatinant naudotis šiuo procesu žiniasklaidos priemonėse, renginiuose bei internete.
2. Kainodaros neapibrėžtumo problemą, išspręstą tai, kad mediacijos paslaugas teikiančios įstaigos, aiškiai apibrėžtų mediacijos paslaugų kainodarą. Informacija apie mediacijos paslaugas teikiančius mediatorius ir paslaugų kainas, turi būti lengvai pasiekiami ir prieinama. Pavyzdžiui, mediacijos centrų internetinėse svetainėse pateikiant kainas ir jų skaičiuokles, mediatorių sąrašą.
3. Kaip dar vieną iš būdų, skatinti mediacijos plėtrą, autorė siūlo verslininkus jungiančiose organizacijose skatinti verslininkus, rengiant naujas verslo sutartis, įtraukti nuostatas ne tik apie derybas ar arbitražo išlygą, o taip pat ir apie mediaciją, kaip privalomą išankstinį (ikiteisminį) kylančių civilinių ginčų sprendimo būdą.
4. Taip pat siūlytina verslininkus jungiančiose organizacijose nustatyti rekomendaciją spręsti ginčus mediacijos būdu bei padėti verslininkams susirasti tinkamą mediatorių ar net savo organizacijos rėmuose, turėti tokį asmenį.

# LITERATŪROS SĄRAŠAS

## Teisės aktai:

1. „Europos Parlamento ir Tarybos 2008 m. gegužės 21 d. direktyva 2008/52/EB. Dėl tam tikrų mediacijos civilinėse ir komercinėse bylose aspektų“. *Europos Sąjungos oficialus leidinys*, Nr. 136/3 (2008).
2. „Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas 2015 m. gruodžio 16 d. (ES) 2015/2424. Dėl Bendrijos prekių ženklo“. *Europos Sąjungos oficialus leidinys*, Nr. L 341/21, (2015).
3. „Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas“. *Valstybės žinios*, Nr. 87-3462 (2008).
4. „Lietuvos Respublikos Civilinio proceso kodeksas“. *Valstybės žinios*, Nr. 36-1340 (2002);
5. „Mediation in civil and commercial matters MEMO/08/263“. *European Parliament, Brussels*, MEMO/08/263 (2008). Prieiga internete: [europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-08-263\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-08-263_en.pdf).
6. „Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) sistemos plėtros koncepcija“, *Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija, TAR*, Nr. 13939 (2015).
7. „Teisminės mediacijos taisyklės“, *Teisėjų taryba, TAR* Nr. 13707 (2014).
8. „Teismų tarybos nutarimas. Dėl bandomojo teisminės mediacijos projekto“. *Teismų taryba*, Nr. 13 P – 348 (2005).
9. „Verslo ginčų sprendimo VŠĮ Vilniaus tarptautinio ir nacionalinio komercinio arbitražo (VTNKA) bendros kompetencijos arbitražo teismuose tvarkos aprašas“, *Lietuvos arbitražo asociacija (LAA) VNS*, Nr.1/16-5 (2016). Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5e0cd69037a511e69101aaab2992cbcd>.

## Specialioji literatūra ir kiti šaltiniai:

1. Aikens, Carla D. „5 Common Types of Business Disputes and How to Avoid them“, *Carla D. Aikens, P.C.*, (2016). Prieiga internete: <http://aikenslawfirm.com/5-common-types-business-disputes-avoid/>.
2. Aleknaitė-Van der Molen, Lina, Alexander J. Belohlavek, Marcin Bialecki, Beata Kozubovska, Sebastijan Okinczyc, Sigita Sriubaitė-Stepurienė, Juozas Šatas, Tibor Tajti, Ivan Urzhumov. *Verslas ir alternatyvūs ginčų sprendimo būdai*. Vilnius: Kazimiero Simonavičiaus universitetas, 2015.
3. Alexander, Nadja. „Mediation in Practice: Common Law and Civil Law Perspectives Compared“. Research Collection school of law. *International Trade and Business Law Annual*. 6, 1-18, (2001). Prieiga internete:



- [http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3834&context=sol\\_research](http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3834&context=sol_research)
4. „Apie teisminę mediaciją”, *Lietuvos Respublikos teismų portalas*. Prieiga internete: <http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/teismine-mediacija/apie-teismine-mediacija/282>
  5. Appel, Mark. „Negotiation, mediation and arbitration: comparisons and synergies“, *International center of dispute resolution, Spain*, 29-30 (2014). Prieiga internete: [https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document\\_library/contentPdfs/news/mediation\\_conference\\_2014/Appel.pdf](https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document_library/contentPdfs/news/mediation_conference_2014/Appel.pdf).
  6. Baruch, Robert A. ir Joseph P. Folger, *The Promise of Mediation— The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Josse Bass A Wiley Imprint, 2004.
  7. Christiansen, Mike. „Five Compelling Reasons to Build a Presuit Mediation Clause into Your Business Contracts“, *Florida Bar Journal*, Vol. 84, No. 1. (2010). Prieiga internete: <https://www4.floridabar.org/DIVCOM/JN/JNJournal01.nsf/Author/EE1FA8A84A2B29AE8525769B0068D522>.
  8. Cooley, John W. *The Mediator's Handbook— Advanced Practice Guide for Civil Litigation*. National Institute for Trial Advocacy in the United States of America, 2006.
  9. De Palo, Giuseppe, Ashley Feasley, Flavia Orecchini, „Quantifying the cost of not using mediation-a data analysis“, *European Parliament*, Brussels, (2011). Prieiga internete: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201105/20110518ATT19592/20110518ATT19592EN.pdf>.
  10. De Palo, Giuseppe, Leonardo D’Urso, Mary Trevor, Bryan Branon, Romina Canessa, Beverly Cawyer, L. Reagan Floren, „‘Rebooting‘ the mediation directive: assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediation in EU“, *European Parliament, Brussels, European Union*, (2014). Prieiga internete: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI\\_ET\(2014\)493042\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET(2014)493042_EN.pdf).
  11. Dominas, Gediminas ir Valentinas Mikelėnas. *Tarptautinis komercinis arbitražas*. Vilnius: Justitia, 1995.
  12. Feinberg, Kenneth R. „Mediation - A Preferred Method of Dispute Resolution“ *Pepperdine Law Review* Vol. 16, Iss. 5. (1989). Prieiga internete: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1780&context=plr>.
  13. Folberg, Jay ir Alison Taylor, *MEDIATION A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation* (San Francisco: Jossey - Bass Inc. 1984).

14. Foster, Katina. „A Study in Mediation Styles: A Comparative Analysis of Evaluative and Transformative Styles“, *mediate.com*, 2003. Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/fosterk1.cfm>.
15. Ginnings, Arthur T. *Arbitration: a practical guide*. Aldershot: Gower, 1984.
16. Goh, Gérardine Meishan. *Dispute Settlement in International Space Law– A Multi-Door Courthouse for outer space*. Leiden. Boston, 2007.
17. Goldberg, Stephen B., Frank E. A. Sander, Nancy H. Rogers. *Dispute Resolution: Negotiations, Mediation and Other Processes*. London: Little, Brown and Company, 1992.
18. Goldberg, Stephen B., Jeanne M. Brett, Beatrice Blohorn-Brenneur Nancy H. Rogers. *How Mediation Works– Theory, Research, and Practice*. Emerald Group Publishing, 2017.
19. Goldsamt, Bonie Blume. „Business, Commercial and General Civil Mediation“. *Mediate.com*, Prieiga internete: <https://www.mediate.com/goldsamt/pg13.cfm>.
20. Goldsamt, Bonie Blume. „Dispelling divorce mediation myths“, *Mediate.com*, (1996). Prieiga internete: <https://www.mediate.com/goldsamt/pg7.cfm>.
21. Gollan, Dwight. „Variations in Mediation: How-and Why-Legal Mediators Change Styles in the Course of a Case“, *Journal of Dispute Resolution*, Vol. 2000, Iss. 1 (2000).
22. Gromala, John. „Using Mediation To Resolve Partnership Disputes“, *Mediate.com*. Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/gromala6.cfm>.
23. Hansen, Toran. „The Narrative Approach to Mediation“, *Mediate.com*, (2003). Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/hansent.cfm>
24. Hinchy, Russell. „Commercial mediators: do they have style?“, *ADR Bulletin*: Vol. 2: No. 6, Article 1. (1999). Prieiga internete: <http://epublications.bond.edu.au/adr/vol2/iss6/1>.
25. Hopt, Klaus J. ir Felix Steffek. *Mediation: Principles and Regulation in Comparative Perspective*. Oxford University Press, 2013.
26. Judickienė, Jurgita. „Mediacija – patogus verslo ginčų sprendimas“. *Advokatų profesinė bendrija Judickienė ir partneriai JUREX*. Prieiga internete: <http://jurex.lt/mediacija-patogus-verslo-gincu-sprendimas/>.
27. Jovaišas, Karolis. *Lietuvos Respublikos Konstitucijos komentaras*. Vilnius: Teisės institutas, K. Jovaišo person. Įm, 2000.
28. Jurkšaitytė, Jurgita. „Ar Lietuvos įstatymai leidžia naudoti tarpininkavimą kaip alternatyvų ginčų sprendimo būdą?“, *Teisės apžvalga*, Nr. 5 (2001).
29. Kaminskienė, Natalija. *Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas*. Vilnius: Registrų centras, 2011.
30. Kaminskienė, Natalija, „Civilinių ir komercinių ginčų alternatyvus sprendimas“,

- Jurisprudencija*, Nr. 69, 61 (2005);
31. Kaminskienė, Natalija. „Mediacija - taiki galimybė prekių ženklų ginčų sprendimui“, *MRU Mediacijos ir darnaus ginčų sprendimo laboratorija*, (2016). Prieiga internete: <http://www.vpb.gov.lt/files/Kaminskiene.pdf>.
  32. Kaminskienė, Natalija, Daiva Ročelytė, Agnė Tvaronavičienė, Renata Mienkowska-Norkienė, Eglė Atutienė, Gerda Štaraitė-Barsulienė, Ieva Saudargaitė, Rokas Uscila, Aurimas Banys, Egidijus Langys, Vidas Pečkys, Edvardas Špokas, Gražina Čiuladienė, Gintaras Aleknonis. *Mediacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013.
  33. Kaminskienė, Natalija. „Kai kurie ADR taikymo praktikoje aspektai: ginčo sprendimas teisme ar alternatyviu būdu“, *Jurisprudencija*, Nr. 9, 87 (2006).
  34. Kaminskienė, Natalija. „Teisminė mediacija Lietuvoje. Quo vadis?“, *Socialinis darbas*, Nr. 9(1) (2010). Prieiga internete: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/c36/6\\_kaminskiene.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/c36/6_kaminskiene.pdf).
  35. Keršulienė, Violeta. „Užsakovo ir rangovo racionalaus ginčų sprendimo būdo nustatymas lošimų teorijos metodais“ (daktaro disertacija, Vilniaus gedimino technikos universitetas, 2008).
  36. Kovach, Kimberlee K. ir Lela P. Love, „“Evaluative” Mediation Is An Oxymoron“, *CPR institute of dispute resolution*, Vol. 14, No. 3. (1996). Prieiga internete: <https://ssrn.com/abstract=2349775>.
  37. „Lietuvos apeliacinio teismo 2009 m. balandžio mėn. 7 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2-358/2009“, eTeismai.lt. Prieiga internete: <http://eteismai.lt/byla/32857043186055/2-358/2009>.
  38. Linden, Jon. „Mediation Styles: The Purists vs. The „Toolkit““, *Mediate.com*, (2003). Prieiga internete: <https://www.mediate.com/articles/linden4.cfm>.
  39. Noone, Michael. *Mediation*. London: Cavendish Publishing Limited, 1996.
  40. „Mediacija“, *Lietuvos arbitražo teismas*. Prieiga per internetą: <https://arbitrazoteismas.lt/lt/mediacija/> Prisijungimo laikas: 2018-03-22.
  41. „Mediacijos išlygos“. *Vilniaus komercinio arbitražo teismas*. Prieiga internete: <http://www.arbitrazas.lt/mediacijos%20i%C5%A1lygos.htm>.
  42. McDermott, E. Patric ir Ruth Obardd, „“What’s going on” in mediation: an empirical analysis of the influence of a mediator’s style on party satisfaction and monetary benefit“, *Harvard Negotiation Law Review* 9 Harv. Negot. L. Rev. 75 (2004). Prieiga internete: [https://docentes.fd.unl.pt/docentes\\_docs/ma/JPF\\_MA\\_30178.pdf](https://docentes.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/JPF_MA_30178.pdf).
  43. Milašius, Tadas. „Mediacija kaip alternatyvus ginčų sprendimo būdas“, *Teisė*, Nr. 63 (2007).

44. Mulder, Claire. "Commercial Mediation: The United States and Europe The view through practitioners' eyes", *Dispute resolution magazine*, (2017). Prieiga internete: [https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publications/dispute\\_resolution\\_magazine/fall2017/3\\_commercial\\_mediation\\_the\\_united\\_states\\_and\\_europe.authcheckdam.pdf](https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publications/dispute_resolution_magazine/fall2017/3_commercial_mediation_the_united_states_and_europe.authcheckdam.pdf).
45. Nacionalinė teismų administracija. Lietuvos teismų informacinis portalas. *Statistika*. Prieiga internete: <http://www.teismai.lt/lt/visuomenei-ir-ziniasklaidai/statistika/106>.
46. Nauss Exon, Susan. „The Effects that Mediator Styles Impose on Neutrality and Impartiality Requirements of Mediation“, *University of San Francisco Law Review*: Vol. 42, Iss. 3, Article 1 (2008). Prieiga internete: <https://repository.usfca.edu/usflawreview/vol42/iss3/1>.
47. „Neteisminio taikinimo tarpininkų (mediatorių) sąrašas“, *Valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnyba*. Prieiga internete: [http://vilnius.teisinespagalba.lt/dok/ADVOKAT%C5%B2%20S%C4%84RA%C5%A0AI/Mediatoriai\\_maketuota\\_2016\\_11\\_18.pdf](http://vilnius.teisinespagalba.lt/dok/ADVOKAT%C5%B2%20S%C4%84RA%C5%A0AI/Mediatoriai_maketuota_2016_11_18.pdf).
48. Nolan-Haley, Jacqueline M. "Court Mediation and the Search for Justice Through Law", *Washington University Law review*, Vol. 74, Iss. 1, (1996). Prieiga internete: [https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1599&context=law\\_lawreview](https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1599&context=law_lawreview).
49. Petrauskas, Feliksas. "Alternatyvaus ginčų nagrinėjimo raida, teisinė padėtis ir reglamentavimas", *Jurisprudencija* 18(2) (2011).
50. "Rekomenduojamų tarpininkų (mediatorių) sąrašai", *Lietuvos arbitražo asociacija. Vilniaus tarptautinis ir nacionalinis komercinis arbitražas*. Prieiga per internetą: <http://www.vilniausarbitrazas.lt/lt/mediacija/rekomenduojamu-tarpininku-mediatoriu-sarasas>.
51. „Resolving disputes - think about your options“, *Department of Justice Canada*, published by authority of the Minister of Justice and Attorney General of Canada, (1998). Prieiga internete: <http://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/csj-sjc/dprs-sprd/dr-rd/index.html#mediation>.
52. Riskin, Leonard L. „Decisionmaking in Mediation: The New Old Grid and the New New Grid System“ *Notre Dame L. Rev. I*, Vol. 79 (2003). Prieiga internete: <http://scholarship.law.nd.edu/ndlr/vol79/iss1/1>.
53. Riskin, Leonard L. „The Represented client in settlement conference: the lessons of G. Heileman Brewing Co. V, Joseph Oat Corp.“, *Washington University Law Review*, Vol. 69, Iss. 4 (1991). Prieiga internete: [http://openscholarship.wustl.edu/law\\_lawreview/vol69/iss4/4](http://openscholarship.wustl.edu/law_lawreview/vol69/iss4/4).

54. Riskin, Leonard L. „Understanding Mediators‘ Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for Perplexed“, *University of Florida Law Faculty Publications*, 1 Harv. Negot. L. Rev. 7, (1996). Prieiga internete: <http://scholarship.law.ufl.edu/facultypub/668>.
55. Roberts, Michael. „Why mediation works?“, *Mediate.com*, (2000). Prieiga interente: <http://www.mediate.com//articles/roberts.cfm>.
56. Runesson, Eric M. ir Marie-Laurence Guy. „Mediating Corporate Governance Confilcts and Disputes“, *The International Finance Corporation*, (2007). Prieiga internete: [http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/44eb4f8048a7e867b057f76060ad5911/Focus4\\_Mediation\\_12.pdf?MOD=AJPERES](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/44eb4f8048a7e867b057f76060ad5911/Focus4_Mediation_12.pdf?MOD=AJPERES).
57. Shaw, Alison. „Is mediation a useful strategy for Credit Managers dealing with debt recovery?“ *Credit management in Australia*, (2016). Prieiga internete: <http://aicm.com.au/news-resources/articles-news/is-mediation-a-useful-strategy-for-credit-managers-dealing-with-debt-recovery/>.
58. Simaitis, Rimantas. „Teisminis sutaikymas“, *Teisė*, Nr. 52 (2004).
59. Simaitis, Rimantas ir Evelina Kurgonaitė. „Ginčų sprendimas: arbitražas“ „*Norcous&Partners*“ *Ginčų sprendimo praktikos grupė*, (2007). Prieiga interenete: [http://www.infolex.lt/portal/papildomiok/Arbitrazas\\_2007\\_sausis\\_fina2l.pdf](http://www.infolex.lt/portal/papildomiok/Arbitrazas_2007_sausis_fina2l.pdf).
60. Simaitis, Rimantas. „Ginčų sprendimo arbitražu tendencijos Lietuvoje“, *Advokatų kontoros „Norcous&Partners“ ir Vilniaus Komercinio arbitražo teismo apklausa*, Vilnius, (2007). Prieiga interenete: [http://www.infolex.lt/portal/papildomiok/norkus\\_tyrimas\\_.pdf](http://www.infolex.lt/portal/papildomiok/norkus_tyrimas_.pdf).
61. Sondaitė, Jolanta, „Mediacijos stilių lyginamoji analizė“. *Socialinis darbas : mokslo darbai*, Nr. 3, 2 ( 2004).
62. Sondaitė, Jolanta ir Aušra Čechavičienė. „Teisėjų, dalyvavusių ir nedalyvavusių mediacijos apmokymo programose, požiūris į mediaciją“, *Socialinis darbas*, Nr. 7, 2 (2008).
63. Spencer, David ir Michael Brogan, *Mediation Law and Practice*. New York: Cambridge University Press, 2006.
64. Steffek, Felix. „Mediation in the European Union: An Introduction“, *LLM Cambridge*, (2012). Prieiga internetu: <https://e-justice.europa.eu/fileDownload.do?id=b3e6a432-440d-4105-b9d5-29a8be95408f>
65. Stipanowich, Thomas. „ADR and the “Vanishing Trial”: The Growth and Impact of “Alternative Dispute Resolution”“. *Journal of Empirical Legal Studies*, Vol. 1, Iss. 3 (2004).

66. Stulberg, Joseph P. „Facilitative versus evaluative mediator. Orientations: Piercing The “GRID” Lock“, *Florida State University Law Review*, Vol. 24, Iss: 4, 1997. Prieiga internete: <https://ir.law.fsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.lt/&httpsredir=1&article=1450&context=lr>.
67. Štaraitė-Barsulienė, Gerda. „Mediacijos taikymo galimybės notaro veikloje“, *Socialinių mokslų studijos* 4, 1 (2012). Prieiga internete: <https://arbitrazoteismas.lt/wp-content/uploads/2014/08/9-Mediacijos-taikymo-galimyb-s-notaro-veikloje.pdf>.
68. Taraškevičius, Rimantas. „Could mediation as one of the most important ADR forms exist under today’s law in Lithuania?“, *International Journal of Baltic Law*, Nr.1 (2002).
69. „Teisminės mediacijos komisijos 2016 m. veiklos ataskaita“. *Teisminės mediacijos komisija*, (2017). Prieiga internete: <http://www.teismai.lt/data/public/uploads/2017/05/2016m-tmk-veiklos-ataskaita-g.pdf>.
70. „Teismo mediatorių sąrašas“, *Nacionalinė teismų administracija. Lietuvos teismų informacinis portalas*. Prieiga internete: <https://e.teismas.lt/lt/public/teismin%C4%97-mediacija/>.
71. „Types of business disputes“, *Mediation and conciliation network (MCN)*. Prieiga internete: <https://mediationhub.org/expertise/adr-services/business-and-commercial-disputes/types-of-business-disputes/>.
72. „VKAT Arbitrų sąrašas“, *Vilniaus komercinio arbitražo teismas*. Prieiga internete: <http://www.arbitrazas.lt/arbitrai141.htm>.
73. „Top 4 Most Common Types of Business Disputes“, *Catanese & Welles at law corporation*. Prieiga internete: <http://www.cataneselaw.com/business/top-4-most-common-types-of-business-disputes/>.
74. „Vilniaus komercinio arbitražo teismo tarpininkavimo ir taikinimo procedūros reglamentas“, *Vilniaus komercinio arbitražo teismo valdybos 2003 m. gruodžio 8 d. nutarimas* (2003). Prieiga internete: [http://www.arbitrazas.lt/failai/VKAT%20Dokumentai%20LT/VKAT\\_taikinimo%20REG\\_LAMENTAS\\_nuo%202004-03-08\\_1.pdf](http://www.arbitrazas.lt/failai/VKAT%20Dokumentai%20LT/VKAT_taikinimo%20REG_LAMENTAS_nuo%202004-03-08_1.pdf).
75. Zaksaitė, Salomėja ir Zigmantas Garalevičius, “Teisminės ir neteisminės šeimos ginčų mediacijos galimybės“, *Teisės problemos* Nr. 4, 66, (2009).
76. Zumeta, Zena, “Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative, and Transformative Mediation”, *Mediate.com*, (2000). Prieiga internete: [www.mediate.com/articles/zumeta.cfm](http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm).
77. Žalėnienė, Inga ir Agnė Tvaronavičienė. „The main features and development trends of

- mediation in Lithuania: the opportunities for lawyers“, *Jurisprudencija*. Nr. 1,119 (2010).
78. Waldman, Ellen A. „The Evaluative-Facilitative Debate in Mediation: Applying the Lens of Therapeutic Jurisprudence“, *Marquette Law Review*, Vol. 82 (4), Iss. 1. (1998).
79. Wall, James A. ir Timothy C. Dunne, „Mediation Research: A Current Review“, *Negotiation Journal*, Vol. 28. Iss. 2. (2012). Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/skaitykla.mruni.eu/doi/10.1111/j.1571-9979.2012.00336.x/pdf>
80. Леонидович Давыденко, Дмитрий, „Медиация как примирительная процедура в коммерческих спорах: сущность, принципы, применимость“, *Хозяйство и право* – М., No 5. – С. 105 – 111; No 6. – С. 70 – 80, (2005). Prieiga internete: <http://bgarf.ru/science/baltic-center-of-mediation-and-conflictology/publikacii/18.pdf>

## **SANTRAUKA**

### **Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje.**

Šiame baigiamajame darbe analizuojama mediacijos kaip verslo ginčų sprendimo būdo specifika, samprata, išskiriant mediacijai verslo ginčiuose būdingus bruožus ir verslo ginčų sritis labiausiai tinkamas spręsti mediacijos būdu. Taip pat lyginama mediacija bei kiti verslo ginčų sprendimo būdai (teismas, arbitražas, derybos ir mediacija), naudojami verslo ginčams spręsti, aptariant jų specifika. Siekiant iširti, koks mediacijos stilius yra geriausiai pritaikomas Lietuvos verslo ginčų mediacijoje yra analizuojami skatinamasis ir vertinamasis mediacijos stiliai iš verslo ginčų perspektyvos bei siekiama nustatyti skirtingų mediacijos stilių taikymo prielaidas Lietuvos teisiniame reguliavime. Atliekant kokybinį tyrimą bei apklausiant verslininkus, verslo ginčų advokatus bei mediatorius, siekiama nustatyti geriausiai pritaikomą mediacijos stilių, taikytiną verslo ginčiuose.



## **SUMMARY**

### **Competition of Facilitative and Evaluative Mediation Styles in Business Mediation.**

In this work, the author analyzes specificity and the concept of mediation as a method of solving business disputes, distinguishing the features of mediation in business disputes, and the types of business disputes that are best suited to deal with mediation. It also compares mediation and other business dispute resolution techniques (court, arbitration, negotiation and mediation), used to resolve business disputes by discussing their specifics. In order to investigate what kind of mediation style is best suited for Lithuanian business mediation disputes, the author analyzed facilitative and evaluative mediation styles from the perspective of business disputes and Lithuanian legal regulation. Through qualitative research and interviewing businessman (businesswomen), business dispute lawyers and mediator, the author aim is to identify the most applicable mediation style in business dispute mediation.

# PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Klausimynas verslininkams

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtinq ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMYNAS

- 1. Ar iki dalyvavimo šioje apklausoje žinojote, kas yra mediacija? Ar Jums yra suteikta pakankamai informacijos apie šį procesą?**  
TAIP
- 2. Ar naudojotės galimybe spręsti verslo ginčus mediacijos būdu? Jeigu ne, kas Jus galėtų paskatinti rinktis mediaciją vietoje įprastinio teismo ginčų sprendimo būdo?**  
NE. Šiuo metu tenkina teismų paslaugas.
- 3. Ar dalyvaujant mediacijoje Jūs pageidautumėt, kad mediatorius aktyviai Jums patarinėtų, teiktų siūlymus galimam sprendimui, vertintų Jūsų poziciją, ar ne? Kodėl?**  
NE. Neatmestinas požiūrio keitimas ateityje.
- 4. Kaip manote, ar dalyvaujant mediacijoje Jums būtų svarbu, kad mediatorius prognozuotų, kaip Jūsų ginčą spręstų teismas? Ar tai Jums būtų naudinga? Kodėl?**  
Hipotetiškai dalyvaujant, taip.
- 5. Ar dalyvaudami mediacijoje, pageidautumėte, kad mediatorius organizuotų susitikimus ne tik dalyvaujant abiem ginčo šalims, bet ir su kiekviena jų atskirai? Kodėl?**  
Nebūtinai, galimas pasitikėjimo neužtikrinimas.
- 6. Sprendžiant verslo ginčą mediacijos būdu, kam mediatorius turėtų teikti prioritetą: erdvės Jūsų ir Jūsų oponento deryboms sukūrimui ir jų lengvinimui (be aktyvaus įsikišimo), ar kiekvienos iš ginčo šalių argumentų teisiniam įvertinimui ir galimo teismo sprendimo šiuo atveju prognozavimui? Paašškinkite kodėl?**  
Pirmasis variantas. Mediacijos (kaip ir arbitražo tikslas) – rasti abiem pusėms priimtina, kompromisinį sprendimą, teismo atveju – taikyti teisę.
- 7. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**  
Ateityje galimai perspektyvus, jeigu atsiras patikimų mediatorių. Tačiau šis ginčų sprendimo būdas taip pat konkuruoja su arbitražu.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtą ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMYNAS

**1. Ar iki dalyvavimo šioje apklausoje žinojote, kas yra mediacija? Ar Jums yra suteikta pakankamai informacijos apie šį procesą?**

Apie šį procesą buvo girdėjęs, bet niekada nesidomėjau. Manau informacijos yra mažai, nes iškilus ginčui, net nesvarstai galimybės kreiptis ne į teismą.

**2. Ar naudojotės galimybe spręsti verslo ginčus mediacijos būdu? Jeigu ne, kas Jus galėtų paskatinti rinktis mediaciją vietoje įprastinio teismo ginčų sprendimo būdo?**

Nesinaudoju. Paskatintų informacija apie pačią procedūrą, jos privalumus ir kt. Apie teismą dauguma žmonių žino gana daug, pradėdant ieškiniu ir baigiant galutiniu teismo sprendimo priėmimu.

**3. Ar dalyvaujant mediacijoje Jūs pageidautumėt, kad mediatorius aktyviai Jums patarinėtų, teiktų siūlymus galimam sprendimui, vertintų Jūsų poziciją, ar ne? Kodėl?**

Viskas priklausytų nuo to ar turėčiau advokatą arba kaip gerai būčiau išigilinęs į ginčą. Bet mano nuomone savo poziciją sužinoti yra gerai, nes teisme tik priėmus sprendimą pamatai, kad tavo pozicija buvo įvertinta ne taip, kaip tikėjaisi.

**4. Kaip manote, ar dalyvaujant mediacijoje Jums būtų svarbu, kad mediatorius prognozuotų, kaip Jūsų ginčą spręstų teismas? Ar tai Jums būtų naudinga? Kodėl?**

Manau, kad taip.

**5. Ar dalyvaudami mediacijoje, pageidautumėte, kad mediatorius organizuotų susitikimus ne tik dalyvaujant abiem ginčo šalims, bet ir su kiekviena jų atskirai? Kodėl?**

Manau, kad atskiri susitikimai nėra reikalingi, pozicijas galima išsakyti ir abiem šalims kartu dalyvaujant. Nebent jei didelis konfliktas ir šalys nesusišneka, tada galimas toks variantas.

**6. Sprendžiant verslo ginčą mediacijos būdu, kam mediatorius turėtų teikti prioritetą: erdvės Jūsų ir Jūsų oponento deryboms sukūrimui ir jų lengvinimui (be aktyvaus įsikišimo), ar kiekvienos iš ginčo šalių argumentų teisiniam įvertinimui ir galimo teismo sprendimo šiuo atveju prognozavimui? Paaiškinkite kodėl?**

Manau pradžioje reikia duoti šalims erdvę deryboms o išgirdus jų argumentus, įvertinti juos teisiškai.

**7. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**

Manau, kad perspektyvos yra palankios tik reikia teikti daugiau informacijos apie šį procesą ir skatinti šalis dalyvauti. Man dar neteko dalyvauti tokio tipo mediacijoje, bet norėčiau išbandyti jį vietoje teismo.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

### KLAUSIMYNAS

- 1. Ar iki dalyvavimo šioje apklausoje žinojote, kas yra mediacija? Ar Jums yra suteikta pakankamai informacijos apie šį procesą?**  
Apie mediaciją buvau girdėjęs, bet žinau tik iš bendro išprusimo, specialiai tuo nesidomėjau.
- 2. Ar naudojotės galimybe spręsti verslo ginčus mediacijos būdu? Jeigu ne, kas Jus galėtų paskatinti rinktis mediaciją vietoje įprastinio teismo ginčų sprendimo būdo?**  
Nesinaudojame mediacija nes apie ją matyt per mažai žinome, jeigu advokatas pasiūlytų abiem pusėms šią paslaugą manau mes neatsisakytume ir sudalyvautume procese.
- 3. Ar dalyvaujant mediacijoje Jūs pageidautumėt, kad mediatorius aktyviai Jums patarinėtų, teiktų siūlymus galimam sprendimui, vertintų Jūsų poziciją, ar ne? Kodėl?**  
Norėčiau. Manau norint išsakyti poziciją, ji oponento turi būti suprata. Vykstant ginčui, mediatorius aktyviai dalyvaudamas galėtų objektyviai prieštarauti ar palaikyti išsakytą poziciją.
- 4. Kaip manote, ar dalyvaujant mediacijoje Jums būtų svarbu, kad mediatorius prognozuotų, kaip Jūsų ginčą spręstų teismas? Ar tai Jums būtų naudinga? Kodėl?**  
Manau, kad taip. Tokiu atveju būtų galima pajusti mediacijos teikiamą naudą.
- 5. Ar dalyvaudami mediacijoje, pageidautumėte, kad mediatorius organizuotų susitikimus ne tik dalyvaujant abiem ginčo šalims, bet ir su kiekviena jų atskirai? Kodėl?**  
Neturiu patirties tokiam procese, bet manau, kad tai padėtų ginčo sprendime.
- 6. Sprendžiant verslo ginčą mediacijos būdu, kam mediatorius turėtų teikti prioritetą: erdvės Jūsų ir Jūsų oponento deryboms sukūrimui ir jų lengvinimui (be aktyvaus įsikišimo), ar kiekvienos iš ginčo šalių argumentų teisiniu įvertinimui ir galimo teismo sprendimo šiuo atveju prognozavimui? Paašškinkite kodėl?**  
Manau viena ir kita yra svarbu. Mediatorius gali prognozuoti galimas situacijas, tai šalims padėtų apsispręsti. Tačiau kartais tai ir trukdys nes užsispyręs oponentas eis į teismą.
- 7. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**  
Manau, didelė. Bendraujant verslininkai suvoktų savo teismo/neteisumo situaciją ir objektyviai vertintų situaciją, kadangi iš karto dalyvauja abi šalys, advokatai gali mažiau įtakoti situacijos eigą vien savo praktikos supratimais. Atsirastų ir vadinamoji “Žmogiškoji” ginčo pusė.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t. y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

### KLAUSIMYNAS

**1. Ar iki dalyvavimo šioje apklausoje žinojote, kas yra mediacija? Ar Jums yra suteikta pakankamai informacijos apie šį procesą?**

*Nežinojau. Informacijos nesuteikta iš viso.*

**2. Ar naudojotės galimybe spręsti verslo ginčus mediacijos būdu? Jeigu ne, kas Jus galėtų paskatinti rinktis mediaciją vietoje įprastinio teismo ginčų sprendimo būdo?**

*Nesinaudoju. Paskatinti rinktis galėtų ko gero greitesnis ir pigesnis ginčo išsprendimas.*

**3. Ar dalyvaujant mediacijoje Jūs pageidautumėt, kad mediatorius aktyviai Jums patarinėtų, teiktų siūlymus galimam sprendimui, vertintų Jūsų poziciją, ar ne? Kodėl?**

*Taip. Ypač jeigu ginčas būtų sprendžiamas mediacijos būdu pirmą kartą neturint patirties apie tokį būdą.*

**4. Kaip manote, ar dalyvaujant mediacijoje Jums būtų svarbu, kad mediatorius prognozuotų, kaip Jūsų ginčą spręstų teismas? Ar tai Jums būtų naudinga? Kodėl?**

*Būtų įdomu sužinoti kaip teismas palyginus su mediacija išspręstų ginčą, bet prognozės lieka prognozėmis. Dėl to naudos iš prognozės būtų nedaug.*

**5. Ar dalyvaudami mediacijoje, pageidautumėte, kad mediatorius organizuotų susitikimus ne tik dalyvaujant abiem ginčo šalims, bet ir su kiekviena jų atskirai? Kodėl?**

*Nepageidaučiau, o kaip tik norėčiau kad susitiktų tik su abiem šalimis kartu, nes kitaip sumažėtų mediatoriaus pasitikėjimas, žinant kad susitiko su kita šalimi, bet nežinant apie ką vyksta bendravimas ir kaip kita šalis paveiks mediatorių.*

**6. Sprendžiant verslo ginčą mediacijos būdu, kam mediatorius turėtų teikti prioritetą: erdvės Jūsų ir Jūsų oponento deryboms sukūrimui ir jų lengvinimui (be aktyvaus įsikišimo), ar kiekvienos iš ginčo šalių argumentų teisiniam įvertinimui ir galimo teismo sprendimo šiuo atveju prognozavimui? Paaiškinkite kodėl?**

*Tai priklauso nuo pačio ginčo detalių, būna atveju kai derybų nereikia, o tiesiog reikalingas argumentų teisinis įvertinimas, pvz. laiku nesumokėta už paslaugas. Kai ginčas sudėtingesnis savaimė aišku reikia erdvės deryboms.*

**7. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**

*Jeigu palengvins ginčo sprendimą, manau perspektyva tikrai yra.*

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

### KLAUSIMYNAS

**1. Ar iki dalyvavimo šioje apklausoje žinojote, kas yra mediacija? Ar Jums yra suteikta pakankamai informacijos apie šį procesą?**

Iki šios apklausos žinojau kas mediacija, bet žinių pateikiama mažai. Norėtusi sužinoti daugiau.

**2. Ar naudojotės galimybe spręsti verslo ginčus mediacijos būdu? Jeigu ne, kas Jus galėtų paskatinti rinktis mediaciją vietoje įprastinio teismo ginčų sprendimo būdo?**

Ne. Mažai informacijos apie mediaciją.

**3. Ar dalyvaujant mediacijoje Jūs pageidautumėt, kad mediatorius aktyviai Jums patarinėtų, teiktų siūlymus galimam sprendimui, vertintų Jūsų poziciją, ar ne? Kodėl?**

Manau kad nešališki patarimai visada padeda pažvelgti į ginčą iš visų pusių.

**4. Kaip manote, ar dalyvaujant mediacijoje Jums būtų svarbu, kad mediatorius prognozuotų, kaip Jūsų ginčą spręstų teismas? Ar tai Jums būtų naudinga? Kodėl?**

Taip tai būtų naudinga, nes galima planuoti problemos sprendimo kaštus ir sėkmės galimybes.

**5. Ar dalyvaudami mediacijoje, pageidautumėte, kad mediatorius organizuotų susitikimus ne tik dalyvaujant abiem ginčo šalims, bet ir su kiekviena jų atskirai? Kodėl?**

Manau, kad dalyvauti turi tik abi ginčo šalys. Atskirų susitikimų turi būti minimaliai nebent didelė konflikto tikimybė.

**6. Sprendžiant verslo ginčą mediacijos būdu, kam mediatorius turėtų teikti prioritetą: erdvės Jūsų ir Jūsų oponento deryboms sukūrimui ir jų lengvinimui (be aktyvaus įsikišimo), ar kiekvienos iš ginčo šalių argumentų teisiniu įvertinimui ir galimo teismo sprendimo šiuo atveju prognozavimui? Paaiškinkite kodėl?**

Manau turi įvertinti argumentus teisiniu pagrindu.

**7. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**

Manau perspektyvos priklauso nuo informacijos sklaidos ir požiūrio formavimo.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMYNAS

**1. Ar iki dalyvavimo šioje apklausoje žinojote, kas yra mediacija? Ar Jums yra suteikta pakankamai informacijos apie šį procesą?**

Tai žinojau. Tai puiki alternatyva sprendžiant viešųjų pirkimų ir statybos srityse kylančius ginčus.

**2. Ar naudojotės galimybe spręsti verslo ginčus mediacijos būdu? Jeigu ne, kas Jus galėtų paskatinti rinktis mediaciją vietoje įprastinio teismo ginčų sprendimo būdo sprendžiant versle iškilusius ginčus?**

Nesu naudojusi šio būdo. Paskatintų žinojimas ko laukti iš proceso.

**3. Ar dalyvaujant mediacijoje Jūs pageidautumėt, kad mediatorius aktyviai Jums patarinėtų, teiktų siūlymus galimam sprendimui, vertintų Jūsų poziciją, ar ne? Kodėl?**

Patarimų neatsisakyčiau.

**4. Kaip manote, ar dalyvaujant mediacijoje Jums būtų svarbu, kad mediatorius prognozuotų, kaip Jūsų ginčą spręstų teismas? Ar tai Jums būtų naudinga? Kodėl?**

Kiek žinau proceso šeimininkės yra ginčo šalys ir mediatorius jokių sprendimų nepriima. Bet mediatoriaus prognozės, kaip spręstų ginčą teismas būtų svarbu.

**5. Ar dalyvaudami mediacijoje, pageidautumėte, kad mediatorius organizuotų susitikimus ne tik dalyvaujant abiem ginčo šalims, bet ir su kiekviena jų atskirai? Kodėl?**

Manau kad ne. Nežinočiau ką kalba kita pusė.

**6. Sprendžiant verslo ginčą mediacijos būdu, kam mediatorius (tarpininkas) turėtų teikti prioritetą: erdvės Jūsų ir Jūsų oponento deryboms sukūrimui ir jų lengvinimui (be aktyvaus įsikišimo), ar kiekvienos iš ginčo šalių argumentų teisiniam įvertinimui ir galimo teismo sprendimo šiuo atveju prognozavimui? Paaškindite kodėl?**

Manau rezultatyvių derybų erdvei.

**7. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**

Manau, kad verslo ginčai bus labiau diferencijuoti ir dėl nedidelių ginčo sumų bus stengiamasi nesibylinėti teismuose, o ginčus spręsti mediacijos būdu.



*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMAI

### **1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Mano nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus yra labai palanki.

### **2. Kaip manote ar mediacija verslo ginčiuose yra pakankamai reglamentuota Lietuvoje?**

#### **Ką įstatymų leidėjas turėtų patobulinti, dėl mediacijos verslo ginčiuose reglamentavimo?**

Mediacija verslo ginčiuose ir kituose ginčiuose yra pakankamai reglamentuota Lietuvoje ir papildomo įstatymo leidėjo įsikišimo nebereikia, svarbiausia nepadaryti mediacijos privaloma verslo ginčų nagrinėjimo stadija ir neperduoti teisės juos spręsti Valstybės garantuojamos teisinės pagalbos tarnybai, kaip kad šeimos ar darbo bylose, kas, mano giliu įsitikinimu, sumenkina mediacijos instituto reikšmę ir prasmę.

### **3. Ar siūlote savo klientams verslo ginčus spręsti mediacijos būdu? Kodėl?**

Savo klientams siūlau verslo ginčus spręsti mediacijos būdu, kai matau, kad jie yra linkę ginčą užbaigti taikiai, tačiau atstovaujamo kliento ir priešingos šalies interesai per daug skirtingi bei priešinga šalis nėra atstovaujama advokato. Tuomet mediacija yra dažniausiai vienintelis galimas būdas suvesti šalis ginčo taikiam sprendimui. Jei abi šalys atstovaujamos advokatų, mediacija dažniausiai nevyksta, t.y. ji vyksta derybų dėl taikos sutarties sudarymo metu, derybas inicijuojant bei derybas vedant patiems advokatams, kam papildomas mediatoriaus dalyvavimas nebereikalingas.

### **4. Ar teko atstovauti šalis verslo ginčų mediacijoje? Jei taip, keliuose verslo ginčų mediacijose teko dalyvauti kartu su klientu?**

Taip, teko atstovauti šalis verslo ginčų mediacijoje, tikslaus skaičiaus nurodyti negaliu, bet tai buvo iki 5 mediacijų, t.y., lyginant su mediacijų skaičiumi ne verslo ginčiuose, šis skaičius yra daugiau kaip 5-10 kartų mažesnis.

### **5. Kaip manote, ar Jūsų klientui mediacijos metu yra svarbu, kad jam mediatorius teiktų pasiūlymus dėl galimo ginčų sprendimo? O Jums tai svarbu?**

Manau, kad mano klientui mediacijos metu yra svarbu, kad jam mediatorius teiktų konkrečius pasiūlymus dėl galimo ginčų sprendimo ir, svarbiausia, savo nuomonę, kaip galėtų užsibaigti ginčas jį toliau sprendžiant teisme, o, tai, kas svarbu mano klientui, svarbu ir man, kaip jo profesionaliam atstovui, nes padeda priimti galutinį sprendimą dėl bylos tolimesnės eigos.

**6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis<sup>252</sup> ar vertinamasis<sup>253</sup>? Kodėl?**

Vienareikšmiškai – vertinamasis mediacijos stilius, nes verslo ginčiuose šalys dažniausiai yra atstovaujamos advokatų, šalys iki mediacijos jau būna išklausiusios jų pozicijų ir būtent aktyvesnis mediatorius, ypač, jeigu tai teisėjas, kuris aktyviai reiškia nuomonę, tokiu būdu padeda verslo klientams suvokti visas bylos silpnąsias bei stipriąsias puses bei galimas pasekmes bylą toliau tęsiant.

**7. Su kokiais sunkumais Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

Nėra jokių sunkumų norint verslo ginčą spręsti mediacijoje. Vienintelis sunkumas gerąja prasme – tinkamo mediatoriaus pasirinkimas, atsižvelgiant tiek į mediatoriaus turimas žinias, patirtį, tiek į jo paties asmenybę.

**8. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje? Atsakymą pagrįskite.**

Didelio mediacijos taikymo verslo ginčiuose skaičiaus augimo nematau vien dėl to, kad verslo klientai labiau linkę pasitikėti juos atstovaujančiais advokatais, jie mažiau priklausomi nuo emocijų, kitų subjektyvių faktorių, lyginant su fiziniais asmenimis, ir derybos dėl verslo ginčo sprendimo taikiai paprastai vyksta pasitelkiant advokatus, tam mediatorius paprastai nereikalingas.

---

<sup>252</sup>Skatinamoji mediacija, tai procesas, kurio metu mediatorius struktūrizuoja procesą ir padeda šalims ieškoti priimtinausio joms sprendimo varianto. Naudodamas tokį stilių mediatorius išlieka yra labiausiai neutralus.

<sup>253</sup> Vertinamoji mediacija, tai mediacijos procesas, kurio metu mediatorius įvertina šalių pozicijas, prognozuoja kaip ginčą spręstų teismas bei daro tiesioginę įtaką mediacijos rezultatams. Naudodamas tokį stilių mediatorius yra aktyvus.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMAI

### **1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Mediacija visų pirma yra savanoriškas ginčų sprendimo būdas, todėl verslo ginčų šalys įprastai nėra linkusios ginčo išsprendimą perduoti mediatoriui, o labiau pasitiki teismu ar arbitražu. Todėl Lietuvoje mediacija labiau taikoma šeimos santykių ginčiuose, o ne verslo ginčiuose. Be to, mediacijos verslo ginčiuose ribotumą sąlygoja profesionalių verslo ginčų mediatorių trūkumas. Todėl mediacija verslo ginčiuose yra tik besivystymo stadijoje.

### **2. Kaip manote ar mediacija verslo ginčiuose yra pakankamai reglamentuota Lietuvoje? Ką įstatymų leidėjas turėtų patobulinti, dėl mediacijos verslo ginčiuose reglamentavimo?**

Nieko. Verslo ginčų mediacija kaip ir kitos mediacijos rūšys neturi būti detaliam reglamentuotos teisės normomis, svarbiausia, kad yra reglamentuotas pats mediacijos procesas Mediacijos įstatyme, taip pat Mediacijos taisyklėse, Mediatorių etikos kodekse, kurie skelbia mediacijos kaip proceso ir mediatoriaus veiklos, atsakomybės principus, ir tai yra pakankama.

### **3. Ar siūlote savo klientams verslo ginčus spręsti mediacijos būdu? Kodėl?**

Įvairiai, priklausomai nuo atstovaujamo kliento, jo interesų, siekiamų rezultatų, turimų išteklių bylinėtis ir kt.

### **4. Ar teko atstovauti šalis verslo ginčų mediacijoje? Jei taip, keliose verslo ginčų mediacijose teko dalyvauti kartu su klientu?**

Neteko.

### **5. Kaip manote, ar Jūsų klientui mediacijos metu yra svarbu, kad jam mediatorius teiktų pasiūlymus dėl galimo ginčų sprendimo? O Jums tai svarbu?**

Pasiūlymus turi teikti ne mediatorius, o mediacijos šaliai kaip atstovaujama klientui patarimus turi duoti advokatas kaip atstovas. Mediatoriaus pasiūlymų teikimas priklausomai nuo medijuojamo ginčo ir mediacijos šalių gali tiek padėti, tiek ir pakenkti, nes gali kilti abejonių dėl mediatoriaus šališkumo.

**6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis<sup>254</sup> ar vertinamasis<sup>255</sup>? Kodėl?**

Abu, nes pagal jų metodikas kiekvienas iš jų taikymo būdų gali padėti rasti mediacijos šalims ginčo sprendimo būdą.

**7. Su kokiais sunkumais Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

Su profesionalių verslo ginčų mediatorių trūkumu.

**8. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje? Atsakymą pagrįskite.**

Verslo ginčų mediacija Lietuvoje turėtų vystytis, nes verslas siekia rezultatų, o pavykus mediacijoje susitarti taikiai, tai galėtų lemti geresnius rezultatus tiek laiko prasme, tiek mažesnių bylinėjimosi išlaidų prasme, tiek ir įgyvendinant taikų susitarimą.

---

<sup>254</sup>Skatinamoji mediacija, tai procesas, kurio metu mediatorius struktūrizuoja procesą ir padeda šalims ieškoti priimtinausio joms sprendimo varianto. Naudodamas tokį stilių mediatorius išlieka yra labiausiai neutralus.

<sup>255</sup> Vertinamoji mediacija, tai mediacijos procesas, kurio metu mediatorius įvertina šalių pozicijas, prognozuoja kaip ginčą spręstų teismas bei daro tiesioginę įtaką mediacijos rezultatams. Naudodamas tokį stilių mediatorius yra aktyvus.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtą ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMAI

**1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Tai galėtų būti geras dalykas, jei abi ginčo šalys nusiteikusios geranoriškai ir ieškoti kompromiso. Jei tokio nusiteikimo nėra – šis procesas beprasmiškas.

**2. Kaip manote ar mediacija verslo ginčiuose yra pakankamai reglamentuota Lietuvoje? Ką įstatymų leidėjas turėtų patobulinti, dėl mediacijos verslo ginčiuose reglamentavimo?**

Sunku pasakyti, nes praktikoje dar šio proceso nesu išbandžiusi.

**3. Ar siūlote savo klientams verslo ginčus spręsti mediacijos būdu? Kodėl?**

Dažniausiai klientai būna įsitikinę savo teisumu, todėl patys nenori derėtis ir eiti į mediaciją.

**4. Ar teko atstovauti šalis verslo ginčų mediacijoje? Jei taip, keliose verslo ginčų mediacijose teko dalyvauti kartu su klientu?**

Neteko.

**5. Kaip manote, ar Jūsų klientui mediacijos metu yra svarbu, kad jam mediatorius teiktų pasiūlymus dėl galimo ginčų sprendimo? O Jums tai svarbu?**

Manau, kad būtų svarbu, jei toks pasiūlymas būtų racionalus ir pateikiamas kaip galimas variantas problemos sprendimui, bet ne primigtinai siūlomas.

**6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis<sup>256</sup> ar vertinamasis<sup>257</sup>? Kodėl?**

Skatinamasis, nes kitaip procesas būtų per daug panašus į teisminį procesą.

**7. Su kokiais sunkumais Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

<sup>256</sup>Skatinamoji mediacija, tai procesas, kurio metu mediatorius struktūrizuoja procesą ir padeda šalims ieškoti priimtinausio joms sprendimo varianto. Naudodamas tokį stilių mediatorius išlieka yra labiausiai neutralus.

<sup>257</sup> Vertinamoji mediacija, tai mediacijos procesas, kurio metu mediatorius įvertina šalių pozicijas, prognozuoja kaip ginčą spręstų teismas bei daro tiesioginę įtaką mediacijos rezultatams. Naudodamas tokį stilių mediatorius yra aktyvus.

Su oponentų nenoru geranoriškai spręsti ginčą, o to išvengti nelabai yra būdų.

**8. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje? Atsakymą pagrįskite.**

Neturiu pakankamai duomenų apie mediacijos populiarumą šiai dienai, pati nesu tokiam procese dalyvavusi, todėl negaliu atsakyti į šį klausimą.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMAI

### **1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Tam tikrais atvejais mediacija gali padėti išspręsti ginčus

### **2. Kaip manote ar mediacija verslo ginčiuose yra pakankamai reglamentuota Lietuvoje? Ką įstatymų leidėjas turėtų patobulinti, dėl mediacijos verslo ginčiuose reglamentavimo?**

Neturiu nuomonės

### **3. Ar siūlote savo klientams verslo ginčus spręsti mediacijos būdu? Kodėl?**

Kartais taip. Siūlau tais atvejais, kai matyti, jog šalys gali pasiekti taikų susitarimą, bet tam papildomai šalims reikia trečio asmens nuomonės

### **4. Ar teko atstovauti šalis verslo ginčų mediacijoje? Jei taip, keliose verslo ginčų mediacijose teko dalyvauti kartu su klientu?**

Dvejose

### **5. Kaip manote, ar Jūsų klientui mediacijos metu yra svarbu, kad jam mediatorius teiktų pasiūlymus dėl galimo ginčų sprendimo? O Jums tai svarbu?**

Manau, kad tai yra labai svarbu, nes skatina šalis daryti tam tikras nuolaidas ir ieškoti kompromiso

### **6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis<sup>258</sup> ar vertinamasis<sup>259</sup>? Kodėl?**

Vertinamasis. Žr. atsakymą į 5 klausimą. Skatinamoji mediacija, mano nuomone, mažai skiriasi nuo teismo proceso ir/ar nuo tiesioginių derybų dėl taikos sutarties sudarymo

### **7. Su kokiais sunkumais Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

---

<sup>258</sup>Skatinamoji mediacija, tai procesas, kurio metu mediatorius struktūrizuoja procesą ir padeda šalims ieškoti priimtinausio joms sprendimo varianto. Naudodamas tokį stilių mediatorius išlieka yra labiausiai neutralus.

<sup>259</sup> Vertinamoji mediacija, tai mediacijos procesas, kurio metu mediatorius įvertina šalių pozicijas, prognozuoja kaip ginčą spręstų teismas bei daro tiesioginę įtaką mediacijos rezultatams. Naudodamas tokį stilių mediatorius yra aktyvus.

Pagrindinis sunkumas – nekvalifikuotas arba „be įkvėpimo“ dirbantis mediatorius, nededantis pakankamai realių pastangų taikiam susitarimui pasiekti

**8. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje? Atsakymą pagrįskite.**

Perspektyvos teigiamos, jei bus keliama mediatorių kvalifikacija ir suinteresuotumas atsakingai ir kruopščiai dirbti mediacijos metu. Dažnai bylų apimtys būna tokios didelės, jog mediatorius nenori arba neturi galimybės detaliai įsigilinti į ginčo esmę ir aplinkybes



*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMAI

### **1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Teigiama. Mediacija abi ginčo puses apsaugo nuo ilgų, varginančių ir brangiai kainuojančių teismo procesų, po kurių vis tiek viena pusė lieka nepatenkinta.

### **2. Kaip manote ar mediacija verslo ginčiuose yra pakankamai reglamentuota Lietuvoje? Ką įstatymų leidėjas turėtų patobulinti, dėl mediacijos verslo ginčiuose reglamentavimo?**

Manau, kad taip.

### **3. Ar siūlote savo klientams verslo ginčus spręsti mediacijos būdu? Kodėl?**

Jei tik yra mažiausia tikimybė, kad pasinaudojus mediacija bus galima verslo ginčą spręsti be teismo įsikišimo – visada. Kylančių ginčų išsprendimas visuomet reikalauja specifinių profesionalių žinių. Todėl mediacijos procese šalys visuomet yra laisvos pasirinkti tarpininką (mediatorių), kurio kompetencija, dalykinėmis žiniomis bei nešališkumu pasitiki visos ginčo šalys. Tuo tarpu teismo procese verslo ginčo šalys tokios privilegijos niekada neturi – jos negali rinktis teisėjo, nagrinėsiančio bylą ir pan.

### **4. Ar teko atstovauti šalis verslo ginčų mediacijoje? Jei taip, keliose verslo ginčų mediacijose teko dalyvauti kartu su klientu?**

Neteko – pagal savo praktiką

### **5. Kaip manote, ar Jūsų klientui mediacijos metu yra svarbu, kad jam mediatorius teiktų pasiūlymus dėl galimo ginčų sprendimo? O Jums tai svarbu?**

Manau, kad svarbu.

### **6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis<sup>260</sup> ar vertinamasis<sup>261</sup>? Kodėl?**

<sup>260</sup>Skatinamoji mediacija, tai procesas, kurio metu mediatorius struktūrizuoja procesą ir padeda šalims ieškoti priimtinausio joms sprendimo varianto. Naudodamas tokį stilių mediatorius išlieka yra labiausiai neutralus.

<sup>261</sup> Vertinamoji mediacija, tai mediacijos procesas, kurio metu mediatorius įvertina šalių pozicijas, prognozuoja kaip ginčą spręstų teismas bei daro tiesioginę įtaką mediacijos rezultatams. Naudodamas tokį stilių mediatorius yra aktyvus.

Kiekvienas ginčas yra individualus, taip kaip ir asmuo, kuris ginčą iškėlė arba su juo susidūrė. Kvalifikuotas, reikiamos srities specialistas- mediatorius, išanalizavęs visas fakto (ginčo) aplinkybes bei kaip psichologas įvertinęs situaciją ir šalių požiūrį į ją – gali priimti sprendimą, koku stiliumi spręsti verslo ginčą. Skatinamasis ir vertinamasis stiliai yra abu efektyvus atitinkamoje situacijoje ir atitinkamai atsižvelgiantį pačių šalių požiūrį į ginčą.

**7. Su kokiais sunkumais Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

Mediacijos nuostatos praktikoje iki šiol nėra labai plačiai taikomos, nes nebuvo sukurta tokių paslaugų teikimui reikalinga sistema: informatyvus ir lengvai prieinamas verslo mediatorių sąrašas, kurį lengvai gali rasti ir pasirinkti norimos kvalifikacijos mediatorių galėtų pačios ginčo šalys, taip pat ir apmokėjimo už mediatorių paslaugas tvarkos, nes šiuo metu pateikiama informacija yra labia abstrakti arba jos yra nepateikiama visai. Taip pat manau, kad verslininkai mediatoriais taip nepasitiki kaip savo advokatais, todėl ir reikalinga šį procesą reklamuoti ir teikti apie jį informaciją.

**8. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje? Atsakymą pagrįskite.**

Mano nuomonė yra teigiama, manau bylų daugės.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. **Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.***

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMAI

### **1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Mediacija yra puikus įrankis spręsti įvairius verslo ginčus. Svarbu tik suvokti, kad priešingai nei šeimos ar bendruomenių mediacijoje, verslo mediacijos šalys – verslininkai – turi savitą požiūrį į ginčų sprendimą, kuris orientuoja juos į pelno siekimą ir mažiau dėmesio verčia skirti tarpusavio santykiams.

### **2. Kaip manote ar šiuo metu Lietuvoje yra pakankamas mediacijos verslo ginčiuose teisinis reguliavimas? Ką reikėtų tobulinti?**

Teisinis reguliavimas yra tikrai pakankamas. Yra visos teisinės prielaidos ir sąlygos plačiam mediacijos vartojimui. Problema yra daugiau informacijos apie verslo mediaciją stoka bei tinkamai parengtų mediatorių, kurie gali dirbti su verslo ginčiais pagal specialią metodiką, stoka.

### **3. Kiek verslo ginčų yra tekę Jums kaip mediatoriui padėti šalims spręsti?**

Esu medijavusi 3 verslo ginčus.

### **4. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima paskatinti mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Reikalinga šviesti verslininkus ir teisininkus, o ypač advokatus. Būtina formuoti jų teigiamą požiūrį į mediaciją bei suvokimą, kad tai dažnu atveju yra labiausiai kliento poreikius atitinkantis ginčų sprendimo būdas. Greitai išgalios CPK pakeitimai, kurie skatins verslininkus dalyvauti mediacijose (specialios bylinėjimosi išlaidų apskirstymo taisyklės bei žyminio mokesčio sumažinti dydžiai tais atvejais kaip iki kreipimosi į teismą buvo naudotasi mediatorių paslaugomis.

### **5. Ar medijuodami verslo ginčus teikiate pasiūlymus ginčo šalims? Jei taip, kokiais atvejais?**

Pasiūlymų teikti vengiu visais atvejais. Vis dėlto tam tikrose situacijose, dažniausiai tam, kad parodyti, jog ginčas gali būti išspręstas įvairiai, teikiu galimus ginčo sprendimo variantus. Tačiau jų visuomet būna keletas ir šalys yra laisvos pasirinkti ir/ar susimodeliuoti jų interesus labiausiai atitinkantį sprendimą. Pasiūlymų teikimas taip pat gali būti naudojamas kaip būdas išvengti aklaviečių. T.y. tokiose situacijose, kai šalys negeba sukurti sprendimo alternatyvų.

**6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis ar vertinamasis? Kodėl?**

Verslo mediacijoje manau visų pirma reikia stengtis taikyti skatinamąjį stilių, o įvertinamojo imtis tik tais atvejais, kai nelieka kitos išeities. Visų pirma mediatorius turi iš visų jėgų stengtis įgalinti šalis pačias būti aktyviomis ir rasti joms tinkantį sprendimą.

**7. Kaip manote, ar mediacijos proceso metu mediatorius gali naudoti skirtingus mediacijos stilius?**

Tikrai taip. Tik vertinamojo stiliaus atžvilgiu turi būti šalių atsiklausama, ar jos nieko prieš, jei mediatorius pateiks savo vertinimą ar pasiūlys savo sugalvotą sprendimo variantą, kuris jokia būdu šalių neįpareigoja. To nepadarius gali būti sulaukta neigiamos šalių reakcijos. Ypač tais atvejais, kai jos tikėjosi, kad mediatorius netaikys vertinamojo stiliaus.

**8. Kaip manote, koks mediacijos stilius būtų labiau priimtinas Lietuvos verslininkams skatinamasis ar vertinamasis? Kodėl?**

Manychiau, kad skatinamasis su vertinamojo stiliaus bruožais (tais atvejais, kai nėra kitų išeičių).

**9. Ar medijuodami verslo ginčus, priklausomai nuo to, ar mediacija yra teisminė, ar neteisminė, naudojate skirtingus mediacijos stilius? Kodėl?**

Nesu teismo mediatorė, bet manau, kad daugelis teismo mediatorių yra linkę mažiau ar daugiau naudoti ne tik skatinamąjį bet ir vertinamąjį stilius. Be to tą leidžia ir teisminės mediacijos taisyklės.

**10. Su kokiais sunkumais, Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

Jie susiduria su neigiamu advokatų požiūriu į mediaciją, su informacijos stoka ir su menka aukštos kvalifikacijos verslo mediatorių trūkumu. To išvengti galima iniciavus glaudų bendradarbiavimą tarp kvalifikuotų mediatorių ir verslininkų bei jų asociacijų.

**11. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**

Perspektyvos yra geros, tik reikia daug dirbti patiems mediatoriams siekiant prisitraukti klientus, populiarinti šį taikų ginčų sprendimo metodą.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## KLAUSIMAI

### **1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Manau, kad mediacija yra tinkamas būdas spręsti verslo ginčus ir Lietuvoje ji turi būti populiarinama.

### **2. Kaip manote ar šiuo metu Lietuvoje yra pakankamas mediacijos verslo ginčiuose teisinis reguliavimas? Ką reikėtų tobulinti?**

Nemanau, kad pakankamas. Daugiau dėmesio yra skirta šeimos mediacijai, nes ji pirmiausia ginčų rūšis, kuri ateina į galvą kalbant apie mediaciją. Bijau, kad verslas dabar nemato savo vietos mediacijoje. Manau, kad reikėtų konkretesnių nuorodų teisės aktuose į tai, kad verslo ginčai pirmiausia sprendžiami derybomis ir mediacija ir tik po to, kraštutiniu atveju – teisme. Manau, kad ir teismai turėtų formuoti atitinkamą praktiką, skatinančią šalis naudotis mediacija.

### **3. Kiek verslo ginčų yra tekę Jums kaip mediatoriui padėti šalims spręsti?**

3

### **4. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima paskatinti mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Verslininkus jungiančios organizacijos (prekybos rūmai, konfederacijos) turėtų savo nariams nustatyti reikalavimą arba bent rekomendaciją spręsti ginčus mediacijos būdu, padėti verslininkams susirasti tinkamą mediatorių arba net turėti savo organizacijos rėmuose tokį asmenį.

### **5. Ar medijuodami verslo ginčus teikiate pasiūlymus ginčo šalims? Jei taip, kokiais atvejais?**

Neteikiau, kadangi manau, kad mediatorius neturėtų to daryti.

### **6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis ar vertinamasis? Kodėl?**

Aktyvus skatinamasis. Dėl to, kad paprastai verslo mediacijoje šalys yra atstovaujamos advokatų (teisininkų), todėl jos puikiai supranta visas savo ginčo sprendimo perspektyvas. Mano darbas būtų ne duoti patarimus ir dėstyti savo nuomonę, bet pasiekti, kad šalis permąstytų savo užimtą poziciją derybose ir pajudėtų link susitarimo.

**7. Kaip manote, ar mediacijos proceso metu mediatorius gali naudoti skirtingus mediacijos stilius?**

Nemanau, kadangi jie labai skirtingi ir atspindi mediatoriaus principines nuostatas dėl mediacijos (mediatoriaus elgesio ribas, jo vaidmenį ir pan.).

**8. Kaip manote, koks mediacijos stilius būtų labiau priimtinas Lietuvos verslininkams skatinamasis ar vertinamasis? Kodėl?**

Manau, kad aktyvus skatinamasis. Priežastis nurodžiau 6 atsakyme.

**9. Ar medijuodami verslo ginčus, priklausomai nuo to, ar mediacija yra teisminė, ar neteisminė, naudojate skirtingus mediacijos stilius? Kodėl?**

Ne. Mediacijos stilius yra mediatoriui kaip tam tikra įgimta savybė, o ne rūbas, kuri galima užsidėti arba nusimesti. Todėl aš naudoju mediacijos stilių, kuris man yra labiausiai priimtinas darbui su šalimis.

**10. Su kokiais sunkumais, Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

Manau, kad vis dar nežino apie mediaciją. Antra, jeigu ir žino, turi didelių abejonių dėl jos veiksmingumo tol, kol neišbando. Neturi jokių paskatų bandyti dalyvauti mediacijoje, nes bijo nežinomybės, susiduria su poreikiu ieškoti verslo ginčiuose išmanančio mediatoriaus.

**11. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**

Perspektyvos yra, bet reikia nemažai įdėti darbo, kad verslas apie mediaciją sužinotų ir į mediaciją įsijungtų.

*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtina ginčo sprendimą.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

### **KLAUSIMAI**

- 1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**  
Teigiama.
- 2. Kaip manote ar šiuo metu Lietuvoje yra pakankamas mediacijos verslo ginčiuose teisinis reguliavimas? Ką reikėtų tobulinti?**  
Neturiu nuomonės.
- 3. Kiek verslo ginčų yra tekę Jums kaip mediatoriui padėti šalims spręsti?**  
Yra tekę spręsti 5 verslo ginčus ikiteisminės mediacijos stadijoje. Dauguma verslo atstovų bijo teismo reguliavimo.
- 4. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima paskatinti mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**  
Informavimu apie mediacijos naudą.
- 5. Ar medijuodami verslo ginčus teikiate pasiūlymus ginčo šalims? Jei taip, kokiais atvejais?**  
Verslo ginčiuose paprastai šalys teikia savo pasiūlymus, mano kaip mediatoriaus pareiga padėti jiems sutarti.
- 6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis ar vertinamasis? Kodėl?**  
Kiekviena situacija ir/ar mediatorius turi savo stilių.
- 7. Kaip manote, ar mediacijos proceso metu mediatorius gali naudoti skirtingus mediacijos stilius?**  
Taip, mediatoriaus užduotis – sutaukyti.
- 8. Kaip manote, koks mediacijos stilius būtų labiau priimtinas Lietuvos verslininkams skatinamasis ar vertinamasis? Kodėl?**  
Neturiu nuomonės.

- 9. Ar medijuodami verslo ginčus, priklausomai nuo to, ar mediacija yra teisminė, ar neteisminė, naudojate skirtingus mediacijos stilius? Kodėl?**

Per savo 5 metų mediavimo praktiką, neturėjau teisminės verslo mediacijos.

- 10. Su kokiais sunkumais, Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

Verslui sunku pasitikėti mediatoriumi, dėl konfidencialumo. Paprastai renkasi pagal rekomendaciją.

- 11. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**

Puikios.



*Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų, mediacijos programos, baigiamojo kurso studentė Dalia Maželytė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „Skatinamojo ir vertinamojo mediacijos stilių konkurencija verslo ginčų mediacijoje“. Mediacija, tai alternatyvus teismui, savanoriškas, ginčų sprendimo būdas, kai šalys, padedamos nešališkos trečiosios šalies – mediatoriaus, bando pasiekti abiem šalims priimtinq ginčo sprendimq.*

*Prašau sutikti dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Man labai svarbi Jūsų nuomonė. Apklausa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus pateikti tik apibendrinti, t.y. atskirų respondentų pavieniai duomenys tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo.*

## **KLAUSIMAI**

### **1. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Neteko spręsti ginčo mediacijos procesu, bet manau tai gera galimybė išspręsti susidariusias verslo problemas, o jų būna kas dien. Iš dalies tarp verslininkų jau vyksta derybų procesai, nes yra derimasi dėl sutarties sąlygų, dėl užmokesčio ir ginčui iškilus dažnai verslininkai derasi. Todėl manau, kad verslininkams ypatingai svarbu sutaupyti lėšų, negaišti brangaus laiko ir išspręsti ginčą bendru sutarimu.

### **2. Kaip manote ar šiuo metu Lietuvoje yra pakankamas mediacijos verslo ginčiuose teisinis reguliavimas? Ką reiktų tobulinti?**

Tiesą pasakius ne, manau kad trūksta ir teisinio reglamentavimo ir informacijos stoka jaučiama. Nes nesidominčiam šia tema sudėtinga ir sužinoti. Mediacija turėtų būti labiau viešinama.

### **3. Kiek verslo ginčų yra tekę Jums kaip mediatoriui padėti šalims spręsti?**

Nėra tekę spręsti, nes mediatoriaus patirtis dar labai trumpa, bet manau netolimoje ateityje bus.

### **4. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima paskatinti mediacijos taikymą sprendžiant verslo ginčus?**

Daugiau viešinant mediacijos procesą. Skleisti informaciją verslo srityje.

### **5. Ar medijuodami verslo ginčus teikiate pasiūlymus ginčo šalims? Jei taip, kokiais atvejais?**

Neteko.

### **6. Koks Jūsų manymu yra efektyvesnis mediacijos stilius sprendžiant verslo ginčus, skatinamasis ar vertinamasis? Kodėl?**

Negaliu atsakyti, nes neteko medijuoti. Manau, kad priklausomai nuo ginčo srities. Manysčiau, kad verslo ginčams spręsti labiau tinkamas būtų vertinamasis.

### **7. Kaip manote, ar mediacijos proceso metu mediatorius gali naudoti skirtingus mediacijos stilius?**

Taip manau, gali.

**8. Kaip manote, koks mediacijos stilius būtų labiau priimtinas Lietuvos verslininkams skatinamasis ar vertinamasis? Kodėl?**

Manau tikslinga būtų naudoti abu ir žiūrėti pagal ginčo šalis, pagal ginčo tipą ir susidariusią situaciją. Ir vertinus aplinkybes pasirinkti tinkantį stilių.

**9. Ar medijuodami verslo ginčus, priklausomai nuo to, ar mediacija yra teisminė, ar neteisminė, naudojate skirtingus mediacijos stilius? Kodėl?**

Neteko medijuoti verslo ginčų.

**10. Su kokiais sunkumais, Jūsų nuomone, susiduria verslininkai norintys ginčą spręsti mediacijos būdu? Kaip jų išvengti?**

Gal turi per mažai informacijos apie mediacijos procesą, baimė dėl nežinomybės. Gal vis dar nepasitiki mediacijos baigtimi. Gal Lietuvoje per mažai praktikos verslo srity taikant mediaciją ginčo atveju.

**11. Kokia Jūsų nuomonė apie mediacijos verslo ginčiuose paslaugų teikimo perspektyvas Lietuvoje?**

Manau, kad perspektyvų yra ir jos ateity tik ryškės. Reikalinga žingsnis po žingsnio tai išlaukti, ir stengtis kaip įmanoma tai viešinti. Geriausias viešinimas manau būtų privaloma mediacija verslo ginčiuose. Tai įpareigotų visus verslininkus, tarkim iki nustatytos sumos ribos nukreipti šalis į privalomą mediaciją. Jei ir nepasisekus šalims ginčo išspręsti taikiai, galėtų būti reglamentuota galimybė taikyti mažesnę žyminį mokestį besikreipiant į teismą dėl to paties ginčo, kuris būtų praėjęs mediaciją. Tai manau būtų paskatinimas šalims savo ginčus spręsti taikiai.