ISSN 1648-665X (Online). ISSN 1392-5016 (Print). ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA 2018 40
DOI: https://doi.org/10.15388/ActPaed.2018.0.11888

Konfliktų universitete sprendimas taikant mediaciją: pamokos Lietuvai

Gražina Čiuladienė
Mykolo Romerio universiteto Edukologijos ir socialinio darbo institutas
El. paštas: grazina.ciuladiene@mruni.eu

Dainius Lasinskas
Mykolo Romerio universiteto Teisės fakulteto Privatinės teisės institutas
El. paštas: gyvybesvanduo@gmail.com

Anotacija. *Mediacija universitete yra svarbi ir aktuali tema, nes su konfliktais susiduria visos aukštosios mokyklos bendruomenės grupės. Tinkamai nesprendžiami konfliktai universitete gali pridaryti daug žalos – eikvojami finansiniai ištekliai ir konflikto šalių laikas, žala padaroma universiteto reputacijai, bendruomenės narių moralei. Straipsnio tikslas – išnagrinėti mediacijos taikymo universitete teorines ir praktines prielaidas. Straipsnyje apibūdinama mediacijos paskirtis universitete; apžvelgiama mediacijos vykdymo 15-oje Didžiosios Britanijos universitetų patirtis; nagrinėjamos teisinės prielaidos taikyti mediaciją Lietuvos aukštosiose mokyklose.*

Pagrindiniai žodžiai: *konfliktas, mediacija universitete, mediacijos tarnyba.*

Įvadas

Konfliktų neišvengiama įvairiose gyvenimo srityse. Ne išimtis yra ir aukštosios mokyklos, pasižyminčios dideliu kompleksiškumu, veiklos ir funkcijų įvairove, skirtingų sektorių priklausomybe. Tačiau aukštojo mokslo įstaigos retai oficialiai viešina akademinės bendruomenės aplinkoje vykstančių konfliktų duomenis. Kita vertus, esamų tyrimų rezultatų ir statistinių duomenų pakankama įsitikinti, kad aukštojo mokslo įstaigose konfliktų daugėja. Pavyzdžiui, Didžiosios Britanijos Office of the Independent Adjudicator for Higher Education tarnyba[1] (toliau tekste OIA), tirianti Anglijos bei Velso universitetų studentų skundus, pažymi, kad besikreipiančių asmenų skaičius didėjo 7 metus iš eilės vidutiniu 25 proc. prieaugiu (2015 metais OIA gavo apytiksliai du tūkstančius skundų). Konfliktų augimo tendenciją rodo ir Tenesio valstijos (JAV) universiteto akademinių reikalų ir mediacijos tarnybos[2] pateikiami duomenys: 2015–2016 akademiniais metais tarnyba tyrė 825 konfliktų atvejus (tai yra didžiausias per pastaruosius 12 metų konfliktų skaičius), o lyginant su 2002–2003 akademinių metų statistika, konfliktų skaičius čia padidėjo 4,8 karto.

[1] http://www.oiahe.org.uk/ [žiūrėta 2016 m. spalio 31 d.]

[2] http://www.mtsu.edu/judaff/stats.php [žiūrėta 2016 m. spalio 30 d.]

Ginčų universitetuose skaičiaus didėjimą L. Bobot (2007) sieja su universitetų struktūrine plėtra, prieinamumu didesniam studentų ratui, aktyviais akademinės bendruomenės narių mainais. H. Astor (2005) nuomone, studentai vis dažniau ryžtasi kelti savarankiškus reikalavimus dėl to, kad jie moka už savo mokslą, o įgiję „vartotojų" statusą, jie turi didesnių lūkesčių aukštajai mokyklai.

Aukštosiose mokyklose kyla daugeliui žinomi ir įprasti konfliktai, pavyzdžiui, dėl darbuotojų atlyginimo ar kompensacijų. Tačiau universitetai turi ir tik jiems būdingų ginčų – dėl akademinės laisvės pažeidimų ar kaltinimo plagijavimu (Astor, 2005). Pagal OIA tarnybos skelbiamus duomenis, dominuojantis nesutarimų šaltinis – ginčai dėl akademinio statuso (64 proc.). Šio tipo konfliktai apima studentų reiškiamas apeliacijas dėl, jų manymu, netinkamo baigiamųjų darbų ir egzaminų vertinimo arba nederamo dėstytojų elgesio (šioje vietoje verta pažymėti, kad OIA tarnyba nesvarsto studentų darbų įvertinimo teisingumo, o tiria galimas procedūrines klaidas ir patiės proceso sąžiningumą, pvz., ar tinkamai buvo sudaryta egzamino vertinimo komisija). Apie 15 proc. studentų skundžiasi universiteto nepakankamai kokybiškai teikiamomis paslaugomis, 6 proc. ginčų kyla dėl akademinių nusižengimų (plagijavimo ir kitų sukčiavimo formų), 5 proc. skundų teikiama dėl finansinių motyvų, dar 4 proc. tenka diskriminacijai ir žmogaus teisių pažeidimams, po 2 proc. sudaro ginčai dėl disciplinos pažeidimų ir apgyvendinimo.

Remiantis La Trobe (Australija) universiteto[3] duomenimis, dažniausiai konfliktų kyla dėl administracinių priežasčių (joms priskiriama klaidinga informacija ar nurodymai, terminų nesilaikymas, finansiniai aspektai, paslaugų kokybė (34 proc. ginčų)) ir dėl akademinės veiklos (netinkamas komunikavimas, darbų vertinimas (32 proc.)), rečiau – dėl techninių priežasčių (netinkama universiteto turto eksploatacija ar priežiūra (8 proc.)). Tenesio valstijos (JAV) universiteto akademinių reikalų ir mediacijos tarnybos duomenimis, didžiausia konfliktų dalis susijusi su akademiniu nesąžiningumu ir netinkamu bendruomenės narių elgesiu.

Ginčai universitete eikvoja ne tik finansinius jo išteklius, bet ir gaištamas dalyvaujančių asmenų laikas, o jis galėtų būti panaudotas naudingiau. Jeigu konfliktas išeina iš vidinės universiteto aplinkos ir pasiekia viešo bylinėjimosi stadiją, tada neišvengiamai nukenčia universiteto reputacija, dar labiau padidėja finansiniai nuostoliai (Astor, 2005). Siekiant mažinti neigiamus konfliktų padarinius, universitetuose pradėta taikyti mediacija.

Mediacija – teismo alternatyva, savanoriška, konfidenciali ginčų sprendimo procedūra, kurioje vienas ar keli tretieji nepriklausomi ir nešališki asmenys – mediatorius ar mediatoriai – padeda besiginčijantiesiems pasiekti priimtiną ginčo sprendimą (Kaminskienė ir kt., 2013, p. 7). Šis konstruktyvaus konfliktų sprendimo metodas aukštojo mokslo įstaigose pateisino lūkesčius, todėl universitetų, steigiančių mediacijos centrus / tarnybas, skaičius vis didėja. Pavyzdžiui, 1991 metais JAV ir Kanadoje buvo 35 mokslo įstaigos, kuriose mediatoriai siūlė mediacijos paslaugas universiteto bendruomenei; 1998 metais jau 165 universitetai naudojo mediaciją kaip vieną iš konflikto sprendimo metodų;

[3] http://www.latrobe.edu.au/students/complaints/student-complaints-documents/Annual-Report-2011-V7.pdf [žiūrėta 2016 m. lapkričio 3 d.]

2008 metais daugiau nei 250 universitetų turėjo mediatorius, kurie teikė mediacijos paslaugas universiteto bendruomenei (Schrage, Giacomini, 2009). G. Harrio (2008) skaičiavimais, mediacijos tarnybos įsteigimas ir veikimas finansiškai kainuoja bent trigubai mažiau negu konfliktų valdymas senais, paprastai teisėmis grįstais būdais, nesinaudojant mediatoriaus paslaugomis.

Šiandien aukštosios mokyklos neturi vienodos konfliktų sprendimo metodikos, todėl daugelis universitetų juos sprendžia sau priimtiniausiu būdu. Tokį individualų pasirinkimą lemia aukštojo mokslo įstaigoms garantuota autonomijos laisvė. Vis dėlto modernėjantis pasaulis dažnai siekia unifikavimo ir bendrų standartų paieškos (Harris, 2007). Mediacija sėkmingai vystoma Europos, Australijos, JAV ir Kanados aukštosiose mokyklose tobulinant studentų konfliktų sprendimo įgūdžius bei gerinant bendruomenės mikroklimatą. Be to, išanalizavus jau atliktus tyrimus matyti, kad dauguma konfliktų universitete padedant mediacijai išsprendžiama, taigi mediacija laikytina ir rezultatyvia konfliktų sprendimo strategija (Klingel ir Maffie, 2011; Moore, 2014; Harris, 2008; Račelytė, 2013).

Lietuvos universitetuose mediacija praktiškai netaikoma, nėra jokio jos reglamentavimo. Šiame straipsnyje nagrinėjama *problema* – mediacija nenaudojama Lietuvos universitetuose kylantiems ginčams spręsti. Straipsnio *tikslas* – išnagrinėti mediacijos taikymo universitete teorines ir praktines prielaidas. *Uždaviniai*: 1) apibūdinti mediacijos paskirtį, vykdymo modelius universitete; 2) apžvelgti mediacijos įgyvendinimo 15-oje Didžiosios Britanijos universitetų patirtį, 3) nagrinėti teisines prielaidas naudoti mediaciją Lietuvos aukštosiose mokyklose.

Mediaciją naudoti universitete gali būti aktualu visoms aukštosios mokyklos bendruomenės grupėms – studentams, dėstytojams, administracijai ir kitiems darbuotojams, nes konfliktai galimi tarp visų šių grupių. Taip pat universitetas, kaip mokslo ir kultūros židinys, neturėtų bijoti naujų idėjų ar iššūkių bei siekti nuolat tobulėti sparčiai besikeičiančiame pasaulyje.

Tyrimui buvo naudoti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, patirties apibendrinimas, dokumentų turinio analizė. Mokslinės literatūros analizės metodas buvo naudojamas siekiant apibrėžti įvairias sampratas, susijusias su pasirinkta tema. Patirties apibendrinimo metodas naudotas apžvelgiant užsienio universitetų mediacijos praktiką bei nagrinėjant universitetuose įsteigtų mediacijos tarnybų požymius. Pasitelkus dokumentų turinio analizę, nagrinėtos teisinės prielaidos taikyti mediaciją Lietuvos aukštosiose mokyklose.

Mediacijos įgyvendinimas universitete: paskirtis, formos ir modeliai

Remiantis konflikto tyrėjais, konfliktas yra neutralus reiškinys, o prie destruktyvaus arba konstruktyvaus rezultato veda jam spręsti daromi veiksmai. Konstruktyvaus konflikto prielaida – pastangos, skirtos jam valdyti, jo procesui reguliuoti, jo neigiamiems padariniams riboti arba juos visai eliminuoti. Ir atitinkamai destruktyvaus konflikto prielaida – abejingas požiūris į paprastus / kasdienius konfliktus, kurie nesprendžiami linkę augti sniego gniūžtės principu. Santykių pokytis laikomas esmi-

niu aspektu, skiriančiu konstruktyvų konfliktą nuo destruktyvaus: konstruktyvaus konflikto metu santykiai sustiprėja (juk geri santykiai kuriami per konfliktą, o ne šalia jo), destruktyvaus konflikto metu – silpnėja arba visai nutrūksta (Gross, Guerrero, 2000; Wilmot, Hocker, 2001; Euwema et al., 2003).

Nemažai skirtingų būdų naudojama susidūrimui spręsti. Furlongas (2005) sprendimo pastangas suskirstė į tris pagrindines grupes (strategijas): 1) *galia* grįsta strategija, 2) *teise* grįsta strategija, 3) *interesais* grįsta strategija. Konfliktui spręsti pasirinkus *galios* strategiją, šalys kovoja viena su kita įprastai panaudodamos visus turimus išteklius tam, kad pasiektų pergalę. Ši strategija pasižymi nuožmiu varžymusi, kur tikslas pateisina naudojamas priemones. Tikėtina, kad taip sprendžiamo konflikto baigmė yra abiejų šalių pralaimėjimo situacija arba laimėtojo – pralaimėtojo situacija (angl. *lose/win – lose*). Kai konfliktas sprendžiamas prioritetą suteikiant *teisei*, tada šalys bando įrodyti savo pranašumą viena kitai, remdamosi teisės šaltiniais. Teisėmis grindžiama strategija turi rungimosi principo tarp šalių elementą, dažnai siekiama apginti ir iškelti savo teises, kartu atimant arba apribojant kitos šalies teises. Dėl šių priežasčių tikėtinas ginčo rezultatas yra laimėtojo – pralaimėtojo situacija (angl. *win – lose*). Pirmumą suteikiant šalių *interesams*, dėmesys koncentruojamas į šalių norus, poreikius ir lūkesčius. Stengiamasi, kad konflikto šalys pasiektų susitarimą, kuo labiau atitinkantį kiekvienos interesus. Todėl tikėtina ginčo baigmė yra abiejų šalių laimėjimo situacija (angl. *win – win*). Sprendžiant konfliktus remiantis teisėmis arba galia, procesas pasižymi rungimosi pobūdžiu, o naudojant interesais grįstą strategiją – bendradarbiavimu.

G. Furlongas pažymi, kad taikyti *galią* kaip pirminę strategiją reikėtų išskirtiniais atvejais – teikiant skubią pagalbą arba nepaprastųjų situacijų metu. *Teisėmis* remtis rekomenduojama, kai viena konflikto šalis mano žinanti tam tikras taisykles, normas ar standartus, į kuriuos kita šalis neatsižvelgė, ir jeigu ji atsižvelgs į šias taisykles, tada pripažins savo neteisingą poziciją (Brett, 2014). Šalių *interesais* grįstą strategiją patariama prioritetiškai naudoti visais kitais atvejais dėl šios strategijos efektyvumo ir orientavimosi į šalių interesus.

Tačiau pasitaiko atvejų, kai nesiseka bendradarbiauti dėl skirtingų priežasčių (Бесемер, 2004): iškyla sunkumų pradėti derybas arba derybos patenka į aklavietę; nėra aiškios, sutartos derybų procedūros arba protokolo, arba nustatytos procedūros tinkamai nepanaudojamos; intensyvios emocijos užkerta kelią susitarimui; dalyviai nepajėgia ištaisyti netinkamo bendravimo; pasikartojantis negatyvus elgesys (pyktis, kaltinimai kitiems, etikečių klijavimas) sukuria užtvaras tarp šalių; produktyvumui trukdo klaidingi suvokimai ir stereotipai; yra labai reikšmingų nesutarimų dėl duomenų (informacijos) įvertinimo. Tokiu atveju rekomenduojama mediacija – konflikto sprendimo metodas, kai kova transformuojama į bendradarbiavimą padedant nešališkam, neutraliam trečiajam asmeniui. Mediatorius rūpinasi proceso organizavimu, taip pagelbėdamas konfliktuojančioms šalims ieškoti konflikto sprendimo alternatyvų, jas vertinti ir sutarti dėl priimtiniausios. Mediacija – viena iš reikšmingiausių trečiojo asmens intervencijos strategijų, nes ja pavyksta

tiek konstruktyviai išspręsti konfliktą, tiek ugdyti konflikto dalyvių, tobulinti mediatorių konstruktyvaus konflikto sprendimo įgūdžius (Čiuladienė, 2013).

Remiantis Harris (2007), mediacija aukštojoje mokykloje atlieka tris pagrindines funkcijas: 1) apmoko universiteto bendruomenės narius spręsti ginčus savo pačių jėgomis; 2) suteikia mediacijos paslaugą visiems asmenims, kurie neišsprendžia konfliktų patys; 3) atvejais, kai mediacijos procedūros metu susitarimas nėra pasiekiamas, rekomenduoja šalims tinkamus tolesnius žingsnius sprendžiant nesutarimą.

Apibūdinant mediacijos aukštotoje mokykloje vykdymo pranašumus, pažymėtinas šio metodo efektyvumas (mediacija universitetuose sėkmingai baigiama daugeliu atvejų), universalumas (tai tinkamas būdas spręsti daugumai universiteto bendruomenės konfliktų ir pateikti originalius jų sprendimo būdus) bei konfidencialumas (konflikto šalys gali laisviau jaustis mediacijos metu, išsaugoti savo reputaciją universiteto bendruomenėje).

Skiriamos dvi mediacijos universitete taikymo formos (Račelytė, 2013): 1) mediacija kaip aukštojoje mokykloje įsteigtos tarnybos funkcija; 2) mediacija kaip integruotas konfliktų valdymo sistemos elementas. Kilus ginčui, konfliktuojančios šalys kreipiasi į ginčų sprendimo centro koordinatorių, kuris, įvertinęs situaciją, problemą sprendžia tinkamiausiu metodu (mediacija, ombudsmenas, mini teismas ir kt.).

Mediacija aukštojoje mokykloje vykdoma gana įvairiai. Pavyzdžiui, Kolumbijos valstijos universitete[4] ir Kanterburio aukštojoje mokykloje[5] mediacija organizuojama pagal **klinikos modelį**. Čia įsteigtas už akademinės bendruomenės narių (dažniausiai studentų) mediacijos mokymą atsakingas skyrius. Jame dirba koordinatorius ir profesionalus mediatorius, kuris medijuoja konfliktus, kilusius tiek universiteto bendruomenėje, tiek už universiteto ribų. Mediatoriaus darbą stebi būsimas mediatorius – besimokantis studentas.

Niu Haveno[6] ir Virdžinijos[7] universitetuose taikoma **bendraamžių / bendradarbių mediacija**. Taikant bendraamžių / bendradarbių mediacijos modelį, ginčus aukštojoje mokykloje medijuoja specialius kursus baigę savanoriai studentai ir / ar dėstytojai. Šis mediacijos modelis gali būti kuruojamas tik studentų arba gali būti prižiūrimas kelių universiteto personalo narių. Tokiu atveju universitete būna visiems prieinamas mediatorių sąrašas, iš kurio konflikto dalyviai gali pasirinkti mediatorių ir komediatorių. Pažymėtina, kad mediatoriaus pareigas einantys studentai dažnai medijuoja nesudėtingus ginčus.

Tačiau populiariausias yra mediacijos tarnybos modelis. Universitetui įgyvendinant **mediacijos tarnybos** modelį universiteto patalpose įsteigiama mediacijos tarnyba, siūlanti savo paslaugas universiteto bendruomenės nariams. Tarnyboje paprastai dirba vienas ar keli akredituoti specialius kursus baigę mediatoriai, kurie

[4] http://web.law.columbia.edu/clinics/mediation-clinic [žiūrėta 2016 m. lapkričio 11 d.]

[5] http://www.canterbury.ac.uk/social-and-applied-sciences/law-criminal-justice-and-computing/mediationclinic/mediation-clinic.aspx [žiūrėta 2016 m. lapkričio 11 d.]

[6] http://www.newhaven.edu/academics/resources/dispute-resolution/peer-mediation/ [žiūrėta 2016 m. lapkričio 13 d.]

[7] http://www.vsu.edu/student-life/support-and-resources/peer-mediation/index.php [žiūrėta 2016 m. lapkričio 13 d.]

koordinuoja tarnybos veiklą ir patys teikia daugumą mediacijos tarnybos paslaugų. Mediatoriams gali padėti savanoriai iš universiteto bendruomenės ir koordinatoriaus pareigas einantis asmuo, kuris atlieka administracines funkcijas tarnyboje.

Kitame straipsnio poskyryje apibūdinama mediacijos tarnybų, įsteigtų 15-oje aukštųjų Didžiosios Britanijos mokyklų (Aberdyno[8], Birmingemo[9], Bredfordo[10], Bristolio[11], Dandi[12], Hulo[13], Jorko[14], Kembridžo[15], Kento[16], Kingstono[17], Leičesterio[18], Londono universiteto koledžo[19], Lydso[20], Mančesterio[21], Southamptono[22]) veikla. Tarnybų įsteigimo metai nuo 2001 metų iki 2013 metų. Anksčiausiai tarnyba buvo įsteigta Bristolio (2001 metais), vėlyviausiai – Kingstono universitete (2013 metais).

Analizei mediacijos tarnybos pasirinktos dėl kelių priežasčių: 1) bendraamžių / bendradarbių mediacijos modelis kol kas nesulaukė didesnio universitetų susidomėjimo ir naudojamas gana retai; 2) universitetai teikia sąlygiškai mažai informacijos apie klinikos modelį. Pažymėtina, kad Didžioji Britanija gali būti įvardijama kaip mediacijos tarnybų paplitimo lyderė. Mediacijos tarnybų steigimą Didžiosios Britanijos aukštosiose mokyklose paskatino iniciatyvi nacionalinė studentų sąjunga, kuri, padedama skirtingų universitetų studentų atstovybių, 2009 metais atliko studentų iš 23 universitetų apklausą apie ginčų ir skundų procedūras Didžiosios Britanijos universitetuose ir galutinėse tyrimo išvadose rekomendavo aukštojo mokslo įstaigoms įtraukti mediaciją į ginčų sprendimo procesą (National union of students, 2009).

Mediacijos tarnybos Didžiosios Britanijos aukštosiose mokyklose

Remiantis atlikta mediacijos tarnybų 15-oje Didžiosios Britanijos universitetų patirties analize apibendrintina, kad svarbiausios mediacijos tarnybų **funkcijos** yra šios:

1) teikti mediacijos paslaugas universiteto bendruomenei;
2) skleisti informaciją apie mediaciją;
3) teikti konsultacijas universiteto bendruomenės nariams, kurie susiduria su konfliktais universiteto aplinkoje. Teikiamos tiek individualios, tiek grupėms skirtos konsultacijos;
4) vykdyti akademinio personalo mokymus, kurie tobulintų jų konfliktų sprendimo įgūdžius. Pažymėtina, kad

[8] http://www.abdn.ac.uk/staffnet/working-here/mediation-465.php [žiūrėta 2016 m. lapkričio 14 d.]

[9] https://intranet.birmingham.ac.uk/hr/wellbeing/employeesupportservices/mediation/index.aspx [žiūrėta 2016 m. lapkričio 14 d.]

[10] http://www.bradford.ac.uk/human-resources/mediation/ [žiūrėta 2016 m. lapkričio 14 d.]

[11] http://www.bristol.ac.uk/secretary/mediation/ [žiūrėta 2016 m. lapkričio 14 d.]

[12] http://www.dundee.ac.uk/academic/edr/ [žiūrėta 2016 m. lapkričio 14 d.]

[13] http://www2.hull.ac.uk/fass/law/mediation-service.aspx [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[14] https://www.york.ac.uk/staff/support/mediation/ [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[15] http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/policy/mediation/ [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[16] http://www.kent.ac.uk/mediation/index.html [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[17] http://law.kingston.ac.uk/services/centre-dispute-resolution [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[18] http://www2.le.ac.uk/staff/community/notice-board/2012/august/staff-mediation-service [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[19] http://www.ucl.ac.uk/student-mediator [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[20] http://wsh.leeds.ac.uk/info/135/mediation [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[21] http://www.staffnet.manchester.ac.uk/equality-and-diversity/mediation/ [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

[22] http://www.southampton.ac.uk/mediation/index.page? [žiūrėta 2016 m. lapkričio 15 d.]

akademinio personalo mokymai vykdomi ne tik mediacijos tematika. Kai kuriuose universitetuose siūlomi konfliktų valdymo, fasilitavimo, koučingo ir kitokie kursai.

Dešimt iš 15 tarnybų yra pateikusios **mediatorių sąrašus**. Septyniose tarnybose mediatorių skaičius nuo 8 iki 13 mediatorių. Aberdyno universiteto tarnyba jų turi daugiausia, net 17 mediacijos paslaugas teikiančių asmenų. Taip pat iš visų universitetų išsiskiria Kingstono universitetas (4 mediatoriai) ir Londono universiteto koledžas, kuriame dirba tik viena mediatorė (verta paminėti, kad ši mediatorė turi vienintelę pareigą universitete – spręsti tik studentų konfliktus akademinėje bendruomenėje, o prieš tai minėti mediatoriai turi ir kitų darbų universitete). Pažymėtina, kad visų universitetų mediatoriai yra baigę specialius mokymų kursus. Didžiojoje Britanijoje veikia įstaigos, rengiančios kursus mediatoriams ir suteikiančios praktikuojančio mediatoriaus sertifikatą, pripažįstamą valstybiniu mastu. Jų paslaugomis naudojasi ir aukštojo mokslo įstaigos norėdamos apmokyti būsimus mediatorius. Kai kurios universitetų tarnybos mediatoriams suteikia galimybę periodiškai atnaujinti savo įgūdžius.

Įdomu, kad daugumoje universitetų mediacijos tarnybų mediatoriai dirba tik poromis: devynios aukštosios mokyklos taiko komediaciją, 4 aukštosiose mokyklose mediatoriai dirba po vieną (dar du universitetai neteikia duomenų). Kembridžo universiteto mediacijos tarnyba tokią susiformavusią praktiką aiškina tuo, kad du mediatoriai (įprastai parenkami skirtingų lyčių ir amžiaus asmenys) suteikia įvairesnį požiūrį į konfliktą, dažnai papildo vienas kitą. Taip pat po mediacijos procedūros įprastai gaunama tarpusavio refleksija, lengviau apibendrinama procedūra. Keturiose tarnybose mediatoriai dirba po vieną, bet tam yra specifinių priežasčių, pavyzdžiui, Hulo mediacijos tarnyba taiko tik išorinę mediaciją, Kingstono tarnyba dažniau naudoja išorinę mediaciją ir turi tik keturis mediatorius, Londono universiteto koledžas turi vieną mediatorių, o Bristolio tarnyba įsteigta seniausiai, tuo metu dar nebuvo nusistovėjusios praktikos tarp universitetų, todėl tikėtina, kad šios tarnybos veiklai yra būdingi saviti individualūs aspektai. Šis universitetas užsimena apie galimybę samdyti profesionalius, ne universitete dirbančius (išorės) mediatorius, jeigu susiduriama su sunkiai sprendžiamu konfliktu. Birmingemo universitetas yra numatęs, kokiais atvejais samdys išorės mediatorių: 1) ilgai trunkantis arba itin sudėtingas ginčas; 2) didesnės rizikos (pvz., grėsmė kyla universiteto reputacijai) konfliktas; 3) konfliktas kyla tarp patyrusių akademikų (angl. *senior colleagues*).

Mediacijos **procedūros** dažniausiai vyksta universitete. Kai kurie universitetai turi specialias vietas – inkubatorius ar laboratorijas, kuriose gali vykti mediacijos procesas. Šalių susitarimu mediacija gali vykti ir neutralioje aplinkoje. Kingstono universiteto tarnyba medijuoja ginčus tam tikrose vietose, kurios priklauso nuo situacijos (pvz., mediacija gali vykti policijos departamento patalpose).

Mediacijos procedūros struktūra universitetuose yra panaši, skiriasi tik tam tikros detalės. Norint pradėti mediacijos procedūrą, pirmiausia kreipiamasi į mediacijos tarnybos koordinatorių. Įprastai kreipiasi tik viena konflikto šalis. Kartais konfliktų atvejai perduodami iš universiteto padalinių (pvz., žmogiškųjų išteklių departamento, lygybės ir tolerancijos skyriaus, studentų

atstovybės ir kt.). Tada mediacijos tarnybos koordinatorius įvertina, ar atvejis yra tinkamas mediacijai. Jeigu atvejis medijuotinas, koordinatorius susisiekia su kita konflikto šalimi (arba abiem, jeigu atvejis perduotas iš kitų universiteto padalinių) ir pasiteirauja, ar šalis / šalys sutinka dalyvauti mediacijos procedūroje. Šalims sutikus dalyvauti mediacijoje, koordinatorius paskiria mediatorius, patikrina, ar nėra interesų konflikto tarp šalių ir mediatorių (skiria kitą mediatorių, jeigu būtina), bei oficialiai patvirtina mediatorius. Taip pat koordinatorius preliminariai suderina visiems dalyviams tinkamą susitikimo laiką.

Mediacijos procedūra dažniausiai vyksta po 2–3 savaičių nuo mediacijos prašymo gavimo. Data priklauso ir nuo mediacijos srautų bei mediatorių užimtumo universitete. Nustatytu laiku rengiami ginčo šalių ir mediatorių individualūs susitikimai. Susitikimų metu mediatoriai ir ginčo šalys išsiaiškina būsimo proceso ypatumus – mediatorius aptaria savo vaidmenį, paaiškina, ko šalis gali tikėtis iš mediacijos proceso. Kartu ginčo šalis išdėsto problemą iš savo požiūrio taško, pasako savo lūkesčius, užduoda iškilusius klausimus. Viskas, apie ką buvo kalbėta individualiuose susitikimuose, negali būti atskleista bendruose ginčo šalių susitikimuose, nebent yra susitariama kitaip. Individualių susitikimų metu kiekviena šalis pasirašo konfidencialumo sutartį. Kai kurios universitetų mediacijos tarnybos reikalauja, jog būtų pasirašoma ir ginčo šalies atsakomybės sutartis. Mediatorių ir ginčo šalies atskiras susitikimas įprastai trunka apie valandą, jie rengiami vienas po kito. Pasibaigus individualiems susitikimams, daroma trumpa pertrauka ir prasideda bendras abiejų šalių susitikimas. Iš pradžių mediatoriai aptaria bendro šalių susitikimo struktūrą. Tada kiekvienai šaliai suteikiama teisė nepertraukiamai išsakyti savo poziciją. Paskui prasideda atvira šalių diskusija, kuruojama mediatorių. Ginčo šalys ieško galimų ginčo sprendimo variantų, o mediatoriai fiksuoja kiekvieną šalių susitarimą ir juos reziumuoja patys įsiterpdami į diskusiją. Jeigu šalys sutinka, pasiekti susitarimai užrašomi. Taip pat bendro susitikimo metu kiekviena ginčo šalis turi teisę paprašyti mediatorių trumpo privataus susitikimo (*caucus*). Tokiu atveju viena ginčo šalis su mediatoriais išeina į kitą kambarį aptarti iškilusių klausimų. Jokia informacija, aptarta privataus pokalbio metu, negali būti mediatorių atskleista bendrame susitikime, jeigu ginčo šalis su tuo nesutinka. Bendro susitikimo trukmė nėra ribojama, tačiau, kaip teigia universitetų mediacijos tarnybos, dažniausiai bendri susitikimai trunka apie 4 valandas (įskaitant vieną arba dvi 10–20 minučių pertraukas). Taigi universitetų mediacijos tarnybos įprastai taiko „vienos dienos mediacijos“ procedūrą, kai visa mediacijos procedūra užtrunka 6–8 valandas. Tačiau kai kurios mediacijos tarnybos, atsižvelgdamos į situaciją, tarp atskirų ir bendrų susitikimų daro vienos dienos ar vienos savaitės pertraukas arba ginčo šalims gali prireikti kelių bendrų susitikimų, todėl procedūra šiais atvejais užtrunka ilgiau. Ilgesnė ir šiek tiek kitokia procedūra galima ir tais atvejais, jeigu mediacijos procedūroje dalyvauja trys arba daugiau ginčo šalių. Tokioje situacijoje mediatoriai su visomis ginčo šalimis susitinka individualiuose susitikimuose. O po jų mediatoriai, atsižvelgdami į situaciją, gali nuspręsti surengti tam tikrų pasirinktų ginčo šalių bendrus susitikimus, jeigu tai, jų manymu, gali greičiau padėti išspręsti konfliktą. Vėliau rengiamas bendras visų šalių susitikimas.

Aukštųjų mokyklų mediacijos tarnybos savo paslaugas teikia visiems universiteto bendruomenės nariams. Į tarnybą gali kreiptis visi asmenys individualiai, taip pat asmenų grupės, pvz., studentų atstovybė, fakultetas, universiteto tarnyba. Bemaž visose nagrinėtose aukštojo mokslo institucijose mediacija universiteto bendruomenės nariams teikiama **nemokamai.** Išsiskiria tik Hulo mediacijos tarnyba. Hulo universitete mediacijos paslauga yra mokama (kaina priklauso nuo ginčo specifikos), nes tarnyba čia įsteigta bendradarbiaujant su „efektyvaus ginčų sprendimo“ organizacija. Tarnyboje dirba profesionalūs mediatoriai, kurių vienintelė pareiga – medijuoti konfliktus. Ši mediacijos tarnyba Hulo universiteto bendruomenės nariams naudinga tuo, kad leidžia studentams stebėti tikras mediacijos procedūras (reikia abiejų ginčo šalių sutikimo).

Siektinas mediacijos procedūros **rezultatas** – taikus ginčo išsprendimas ir rašytinis ar žodinis ginčo šalių susitarimas. Potencialus mediacijos rezultatas gali būti ir geresnis kitos šalies pozicijos supratimas, ginčo šalies prisipažinimas ir atsiprašymas už netinkamą savo elgesį. Birmingemo universiteto mediacijos tarnyba pabrėžia, kad mediacija geriausiai veikia tada, kai abi konflikto šalys suinteresuotos tęsti tarpusavio santykius; kai abi šalys gali prisiimti visą atsakomybę už savo veiksmus; kai universiteto bendruomenės nariai yra pasirengę išklausyti savo kolegos požiūrį į iškilusias problemas.

Aštuonių universitetų tarnybos ginčo šalims siūlo teikti grįžtamąjį ryšį (angl. *feedback*) po mediacijos procedūros, septynios tarnybos apie tai neteikia duomenų. Grįžtamojo ryšio iš mediacijos procedūros dalyvių prašoma iškart arba po 1–2 mėnesių. Kartu universitetų tarnybos pasiteirauja šalių, kaip joms sekasi ar nekyla naujų konfliktų.

Vienas iš pagrindinių mediacijos principų – konfidencialumas. Dėl to universitetai paprastai nerodo viešai prieinamos informacijos apie mediacijos tarnybų darbo krūvį ir jų rezultatus. Įprastai tokia informacija pateikiama universiteto vidiniame tinkle (intranete) arba nurodomas kontaktinis telefono numeris, kuriuo gali pasinaudoti suinteresuotas asmuo. Po mediacijos sunaikinama visa mediacijos metu užrašyta medžiaga (rekomenduojama tai daryti šalių akivaizdoje), paliekami tik pasiekti bendri rašytiniai susitarimai, kurie lieka žinomi tik šalims ir mediatoriams. Pabrėžtina ir tai, kad mediacija nepanaikina ginčo šalių teisės kreiptis į kitus universitete veikiančius ginčų sprendimo subjektus. Svarbu, kad visa, kas pasakoma ar atskleidžiama mediacijos metu, negali būti panaudota kaip įrodymas kitose ginčų sprendimo procedūrose (nebent tai prieštarauja valstybės įstatymams arba universiteto nustatytoms taisyklėms). Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad kai kurios aukštosios mokyklos mediaciją yra įtraukusios į universiteto teisės aktus, pavyzdžiui, Birmingemo universitetas.

Apie savo veiklą užsimena Lydso universiteto mediacijos tarnyba, kuri per pirmus 15 mėnesių nuo įsteigimo turėjo 28 mediacijos procedūras. Į tarnybą dažniausiai kreipėsi dėstytojai arba studentai (60 proc.), rečiau asmenys iš universiteto kanceliarijos (20 proc.) ir pagalbinio personalo (20 proc.). Taip pat Jorko mediacijos tarnyba, kuri per pirmus dvejus savo veiklos metus padėjo daugiau nei 70 uni-

versiteto bendruomenės narių spręsti konfliktus. Southamptono mediacijos tarnybos koordinatorės Kate Grant teigimu, mediacija universitete sėkminga daugiau negu 90 proc. atvejų. Nors prieiga prie konkretesnių Leičesterio mediacijos tarnybos duomenų ribota, tačiau tarnybos koordinatorė komentuoja, jog mediacija sėkmingai baigiama net 85 proc. atvejų.

Teisinės prielaidos taikyti mediaciją Lietuvos aukštosiose mokyklose

Didžiosios Britanijos 15-oje universitetų veikiančių mediacijos tarnybų apžvalga leidžia konstatuoti, kad nėra vienodų mediacijos taikymo universitetuose standartų. Kaip teigia N. Harris (2007), individualų pasirinkimą lemia aukštojo mokslo įstaigoms garantuota autonomijos laisvė. Tai yra priežastis, dėl kurios ginčų sprendimo raida šiame sektoriuje vystėsi labiau savarankišku keliu negu kitose srityse.

Tokia diskrecija užtikrinama ir Lietuvos aukštosioms mokyklos. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme pažymima, kad valstybinė aukštoji mokykla yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip viešoji įstaiga, turinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos garantuojamą autonomiją, šio ir kitų įstatymų nustatytą specialų statusą (6 str. 4 d.). Aukštoji mokykla turi autonomiją, apimančią akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą, grindžiamą savivaldos principu ir akademine laisve (7 str. 1 d.).

Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme pažymima kiekvienos mokslo institucijos pareiga apibrėžti savo narių teises ir pareigas bei ginčų sprendimo tvarką. Remiantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, aukštoji mokykla turi pasirūpinti universiteto aplinkoje kylančių ginčų sprendimo tvarka:

- apibrėždama ją savo statute: aukštosios mokyklos statute turi būti nustatyta ginčų tarp studentų bei administracijos ir kitų darbuotojų nagrinėjimo komisijų sudarymo, ginčų nagrinėjimo ir sprendimų įgyvendinimo tvarka (28 str. 2 d. 9 p.);
- suburdama aukštojoje mokykloje ginčų nagrinėjimo komisiją: ši komisija sprendžia studentų ir administracijos ar kitų darbuotojų ginčus, susijusius su mokslo ir studijų veikla. Į ginčų nagrinėjimo komisiją aukštosios mokyklos administracija ir studentų atstovybė (jeigu jos nėra, – visuotinis studentų susirinkimas) skiria po vienodą skaičių įgaliotų asmenų. Ginčų nagrinėjimo komisijos sudarymo, ginčų nagrinėjimo ir sprendimų įgyvendinimo tvarką nustato aukštosios mokyklos statutas (55 str. 8 d.).

Be to, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme numatoma studento teisė kreiptis į aukštosios mokyklos administraciją, ginčų nagrinėjimo komisiją dėl interesų pažeidimo (55 str. 1 d. 9 p.). Įstatymo 55 straipsnio 7 dalyje nustatyta, kad aukštosios mokyklos vadovas arba jo įgalioti asmenys, gavę studentų rašytinius prašymus, skundus ar pranešimus dėl šiame įstatyme ar kituose teisės aktuose nustatytų jų teisių arba teisėtų interesų pažeidimų, privalo per 15 kalendorinių dienų juos išnagrinėti ir raštu atsakyti.

Reikia apgailestauti, kad Lietuvoje, skirtingai nei kitose šalyse, nėra įvertinti nei mediacijos kaip metodo, nei mediacijos tarnybos kaip institucinio darinio teikiami pranašumai.

Mediacijos tarnyba kurtina paties universiteto iniciatyva. Mokslinėje literatūroje galima rasti pasiūlymų, į ką reikėtų atkreipti dėmesį steigiant mediacijos tarnybą aukštojoje mokykloje. Sidnėjaus universiteto profesorės H. Astor (2005) nuomone, dar prieš tarnybos steigimą reikia nustatyti, kokią vietą universitete užima konfliktai, kokio pobūdžio konfliktų kyla, kokiais būdais iki šiol jie buvo spręsti, kokių ginčų nebuvo išnagrinėta. Tada bus galima lengviau suplanuoti būsimo mediacijos serviso ypatybes. W. Warters (2000) rekomenduoja 10 žingsnių planą, įgyvendinamą modeliuojant būsimą mediacijos tarnybą: 1) sudaryti pirminę planavimo grupę; 2) padaryti konfliktų valdymo poreikių ekspertizę; 3) apsibrėžti ir akcentuoti kuriamos programos taikymo sritį; 4) suformuluoti kertinius programos tikslus; 5) nustatyti būsimų darbuotojų ir programos koordinavimo planą; 6) užsitikrinti finansinę paramą ir tinkamą darbo vietą; 7) parengti kvalifikuotus mediatorius; 8) populiarinti ir reklamuoti sukurtą programą; 9) efektyviai naudoti programą ir išlaikyti jos tęstinumą; 10) tobulinti programą, gauti grįžtamąjį ryšį iš programos dalyvių. Vadinasi, steigiant tarnybą atsižvelgtina į atitinkamos aukštojo mokslo institucijos kultūrą ir etosą.

Išvados

Mediacija – viena iš reikšmingiausių trečiojo asmens intervencijos strategijų, nes ja pavyksta tiek konstruktyviai išspręsti konfliktą, tiek ugdyti konflikto dalyvių, tobulinti mediatorių konstruktyvaus konflikto sprendimo įgūdžius. Be to, ši konfliktų valdymo strategija leidžia taupyti universiteto lėšas (bylinėjimasis kainuoja kur kas brangiau), išsaugoti reputaciją viešojoje erdvėje (procesas yra konfidencialus), patenkinti konfliktuojančiųjų interesus (mediacijos metu ieškoma abi šalis tenkinančio sprendimo).

Aukštojo mokslo įstaigos, norėdamos efektyviau reguliuoti konfliktus, pradėjo naudoti mediaciją, kuri vykdoma įvairiomis formomis ir modeliais (mediacijos tarnyba, klinikos modelis, bendraamžių / bendradarbių mediacija). Išanalizavus 15-os Didžiosios Britanijos universitetų mediacijos tarnybų požymius, pasakytina, kad mediatorių skaičius jose varijuoja nuo 8 iki 3, dažniausiai mediacijos paslauga yra nemokama bendruomenės nariams, įprasta „vienos dienos mediacijos“ procedūra, trunkanti 6–8 valandas. Surinktos informacijos duomenimis, mediacija universitetuose daugeliu atvejų baigiama sėkmingai.

Remiantis Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, aukštoji mokykla turi pasirūpinti universiteto aplinkoje kylančių ginčų sprendimo tvarka, apibrėždama ją savo statute ir suburdama aukštojoje mokykloje ginčų nagrinėjimo komisiją. Įstatyme pažymima kiekvienos mokslo institucijos pareiga apibrėžti ginčų sprendimo tvarką. Vadinasi, Lietuvos universitetams suteikta laisvė savarankiškai spręsti dėl taikomų ginčų sprendimo strategijų.

Esant tyrimais grįstų duomenų, įrodančių mediacijos taikymo aukštojoje mokykloje efektyvumą, užsienio gerąją patirtį iliustruojančių pavyzdžių, belieka tikėtis, kad mediacija dar sparčiau skinsis kelią į Lietuvos viešąjį sektorių – taip suteikdama jam galimybę prisidėti prie konstruktyvaus konfliktų sprendimo kultūros puoselėjimo.

LITERATŪRA

Astor, H. (2005). Improving Dispute Resolution in Australian Universities: Options for the Future. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *27* (1), 49–65.

Besemer, Ch. (2004). *Mediacija.* Kaluga: Duchovnoje poznanije.

Bobot, L. (2007). Conflict Resolution in Universities: the Rennes University's Ombudsman. *European Journal of Legal Education*, *4* (1), 43–58.

Brett, M. J. (2014). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Business & Management series.

Čiuladienė, G. (2013). *Paauglių konfliktai ir jų sprendimas ugdymo realybėje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Euwema, M. C., Van de Vliert, E., and Bakker, A. B. (2003). Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior. *International Journal of Conflict Management*, *14* (2), 119–139.

Furlong, G. T. (2005). *The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict*. Mississauga: John Wiley & Sons.

Gross, M. A., and Guerrero, L., K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: an Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. *The International Journal of Conflict Management*, *11* (3), 200–226.

Harris, G. (2008). If your only tool is a hammer, any issue will look like a nail': building conflict resolution and mediation capacity in South African universities. *Higher Education*, 55, 93–101.

Harris, N. (2007). Resolution of Student Complaints in Higher Education Institutions. *Legal Studies*, 27, 566–603.

Kaminskienė, N. (2013). Mediacijos samprata. In N. Kaminskienė (red.). *Mediacija* (5–21). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2009, 54, 2140.

National union of students (2009). *Review of Institutional Complaints and Appeals Procedures in England and Wales.* London. [žiūrėta 2016 m. lapkričio 14 d.] https://www.nus.org.uk/PageFiles/350/Complaints%20Report%20-%20Final%2015.02.09%20Pdf.pdf

Račelytė, D. (2013). Mediacija švietimo įstaigose. In N. Kaminskienė (red.). *Mediacija* (444–477). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Schrage, J. M., Giacomini, N. G. (2009). *Reframing Campus Conflict: Student Conduct Practice Through a Social Justice Lens*. Virginia: Stylus.

Warters, W. C. (2000). *Mediation in the Campus Community: Designing and Managing Effective Programs*. San Francisco: The Jossey-Bass Higher and Adult Education.

Wilmot, W., Hocker J. (2001). *Interpersonal Conflict*. New York: McGrawHill.

MEDIATION AS A TOOL FOR RESOLVING CONFLICTS IN UNIVERSITIES: LESSONS FOR LITHUANIA

Gražina Čiuladienė, Dainius Lasinskas

S u m m a r y

Mediation in the university setting is an actual and important subject, because all university groups (students, faculty members, university staff and others) face conflicts. When conflicts are not pending properly, they might cause a lot damages – usually in terms of wasted money and time. When people are unable to resolve conflicts arising within a university's community, either the reputation of the institution or the morals of the university's members could be compromised. The purpose of this article is to analyze the opportunities of mediation while solving conflicts emerging within a university.

The first part of this article analyzes the concept of conflict resolution strategies and mediation as one of conflict resolution method. The second part analyzes the mediation service model in Great Britain's universities (N=15). The third part discusses mediation opportunities and ways of these to be implemented in Lithuanian universities.

Keywords: conflict, mediation in universities, mediation service.

Įteikta 2017 12 29
Priimta 2018 03 20