

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS  
MEDIACIJOS KATEDRA

ANDRIUS PETRUŠKEVIČIUS

DERYBŲ METODAI IR JŲ TAIKYMAS  
TARPININKAVIMO PROCESSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
Doc. Dr. Natalija Kaminskienė

Vilnius, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS  
MEDIACIJOS KATEDRA

ANDRIUS PETRUŠKEVIČIUS  
TEISĖS IR PENITENCINĖS VEIKLOS MAGISTRANTŪROS  
ATKURIAMOJO TEISINGUMO IR MEDIACIJOS SPECIALIZACIJA

DERYBŲ METODAI IR JŲ TAIKYMAS  
TARPININKAVIMO PROCESĖ

Magistro baigiamasis darbas

Konsultantė  
Doc. Dr. N. Kaminskienė

2010 12

Recenzentas:

Vadovė  
Doc. Dr. N. Kaminskienė

2010 12

Atliko:  
ATTmns9-01 gr. Stud.  
A. Petruškevičius

2010 12 17

Vilnius, 2010

## Turinys

IVADAS.....	4
I. DERYBŲ SAMPRATA, PAGRINDINĖS DERYBŲ STRATEGIJOS IR METODAI.....	9
1.1. Derybų samprata .....	9
1.2. Derybų strategijos, taktikos ir metodo sąvokų atskyrimo problema .....	12
1.3 Derybų strategijos ir pagrindinės jų metu taikomos taktikos (metodai) .....	13
1.3.1. Pozicinių derybų strategija ir jos metu taikomos taktikos (metodai) .....	15
1.3.2. Bendradarbiavimo (principinių) derybų strategija ir jos metu taikomos taktikos (metodai) .....	22
II. TAIKINAMOJO TARPININKAVIMO (MEDIACIJOS) PROCESE NAUDOJAMI STILIAI.....	33
2.1. Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) stiliaus samprata .....	33
2.2. Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) stiliai .....	35
2.2.1. Lengvinantysis stilius.....	37
2.2.2. Vertinamasis stilius .....	40
2.2.3. Transformuojamasis stilius .....	45
III. DERYBŲ PRAKTINIS TAIKYMAS TARPININKAVIMO PROCESE.....	48
3.1. Taikinamojo tarpininkavimo stiliai, kuriuose taikomos derybų strategijos ir taktikos .....	49
3.2. Taikinamojo tarpininkavimo proceso metu taikytinos derybų strategijos ir taktikos .....	51
IŠVADOS.....	58
SANTRAUKA .....	59
SUMMARY .....	60
LITERATŪRA.....	61

## IVADAS

**Temos aktualumas, naujumas ir problematika.** Šiuo metu kilusius ginčus tradiciškai priimta spręsti teismine tvarka, tačiau pastaruoju metu ypač populiarėja neteisminiai ginčų sprendimo būdai, kadangi, kaip pastebi užsienio mokslininkai, dabartinė teismų sistema tampa per brangi, per paini, per daug griauanti ir nebeefektyvi civilizuotiems žmonėms<sup>1</sup>. Kaip pavyzdys pateiktinos Nacionalinės teismų administracijos parengtos apžvalgos apie 2008 bei 2009 m. Lietuvos Respublikos teismų ir teismų savivaldos institucijų veiklą, kuriose nurodoma, jog per 2008 m. bendrosios kompetencijos teismai, kaip pirmosios instancijos teismai, išnagrinėjo 270 169 civilines, baudžiamąsias ir administracinių teisės pažeidimų bylas<sup>2</sup>, per 2009 m. atitinkamai išnagrinėtos 333 551 bylos, tai 63 382 bylomis daugiau negu 2008 metais<sup>3</sup>. Atsižvelgiant į pateiktus skaičius, darytina išvada, jog bylų kiekvienais metais daugėja, o tai lemia ilgus teisminius procesus, teismų sistemos neefektyvumą ir kitus su tuo susijusius veiksmus, ko pasekoje nukenčia pačios ginčo šalys. Dėl šių priežasčių, autoriaus nuomone, asmenys, siekiantys išspręsti kilusius ginčus, vis labiau linksta juos spręsti ne teisme, o alternatyviomis ginčų sprendimo (toliau – AGS) procedūromis – derybomis, taikinamuoju tarpininkavimu, arbitražu<sup>4</sup>.

Pabrėžtina, kad šalių siekis spręsti ginčus AGS procedūrų pagalba skatinama tiek Europos Sąjungos (toliau – ES) teisės aktais, tiek nacionaliniais teisės aktais<sup>5</sup>. 2005 m. Nacionalinė teismų administracija bei Lietuvos Respublikos Teisingumo ministerija pradėjo vykdyti „Bandomąjį teisminės mediacijos projektą“<sup>6</sup>, kurio vienas iš tikslų buvo „*Spartinti bylų nagrinėjimo procesą, didinti ginčų*

---

<sup>1</sup> Roberts M. J. Why mediation works? August, 2000. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/roberts.cfm>. [žiūrėta: 2010.01.03]

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos teismų ir teismų savivaldos institucijų 2008 metų veiklos apžvalga Parengė Nacionalinė teismų administracija Vilnius, Prieiga Internete:

[http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji\\_informacija/apzvalga%202008.%20galutinev2.pdf](http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji_informacija/apzvalga%202008.%20galutinev2.pdf) [žiūrėta: 2010.05.06]

<sup>3</sup> Lietuvos Respublikos teismų ir teismų savivaldos institucijų 2009 metų veiklos apžvalga Parengė Nacionalinė teismų administracija Vilnius, Prieiga Internete:

[http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji\\_informacija/teismu%20veiklos%20apzvalga2009\\_aktuali.pdf](http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji_informacija/teismu%20veiklos%20apzvalga2009_aktuali.pdf) [žiūrėta: 2010.05.06]

<sup>4</sup> Kaminskienė N. Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas 2009. P. 72

<sup>5</sup> Europos ministrų komiteto rekomendacija valstybėms narėms Dėl priemonių, lengvinančių galimybes naudotis teisingumo sistema. 1981 m. gegužės 14 d. 68-oji sesija; Europos ministrų komiteto rekomendacija Dėl priemonių, leidžiančių užkirsti kelią pernelyg dideliame darbo krūviui teismuose arba sumažinti jį 1986 m. rugsėjo 16; Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law Brussels, 19.04.2002; European Code of Conduct for Mediators; 2008 m. gegužės 21 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva nr. 2008/52/EB dėl tam tikrų tarpininkavimo aspektų civilinėse ir komercinėse bylose; Lisabonos sutartis, iš dalies keičianti Europos Sąjungos sutartį ir Europos bendrijos steigimo sutartį pasirašyta Lisabonoje 2007 m. gruodžio 13d.(2007/C 306/01); Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas // Žin., 2008, Nr. 87-3462.

<sup>6</sup> Bandomasis teisminės mediacijos projektas. Priėmė teismų taryba 2005 m. gegužės 20 d. nutarimu Nr. 13P- 348 Prieiga internete: [http://www.nplc.lt/sena/aukos/informacija/Projektai/Mediacija/mediacijos\\_projektas.htm](http://www.nplc.lt/sena/aukos/informacija/Projektai/Mediacija/mediacijos_projektas.htm) [žiūrėta:2010.01.03]

*išsprendimo efektyvumą*<sup>7</sup>. Minėto projekto įgyvendinimas atvėrė galimybę tiek ginčo šalims, tiek patiems teisėjams susipažinti su taikinamojo tarpininkavimo procesu, jo metu taikomais metodais, o kartu paskatino Lietuvos mokslininkus tirti mediacijos instituto poveikį teismų darbui, domėtis įvairiais mediacijos modeliais, aprašyti AGS procedūras. Pažymėtina, jog Lietuvos mokslininkų bei teisininkų praktikų bendruomenėje jaučiamas susidomėjimas AGS institutu bei jo funkcionavimo galimybėmis nacionalinėje teisės sistemoje, kartu pabrėžtina ir tai, jog dėl itin didelių teisminės sistemos krūvių, užsitęsusių bylų nagrinėjimų terminų bei ES ir nacionalinės teisės aktų, skatinančių AGS procedūras, šis institutas populiarėja ir visuomenėje.

Manytina, jog ypač populiarūs AGS procedūra yra derybos, kadangi šis procesas paprastesnis, šalims nereikia ieškoti trečio, nepriklausomo ir nešališko asmens, be to šį būdą šalys naudoja kiekvieną dieną, todėl jo taikymas sprendžiant kilusį ginčą šalims yra priimtinausias ir paprasčiausias. Visgi, tam tikrais atvejais, kai nerandama bendrų sąlyčio taškų, patiriama derybinė krizė, nepasiekiamas abipusiai naudingas susitarimas, šalys motyvuojamos dalyvauti taikinamojo tarpininkavimo procese.

Kaminskienė N.<sup>8</sup> nurodo, kad derybos vyksta tarp dviejų asmenų be trečiojo asmens įsikišimo, Boulle L. ir Nestic M.<sup>9</sup> teigia, jog taikinamasis tarpininkavimas (mediacija) yra sprendimų priėmimo procesas, kuriame dalyviams padeda trečioji šalis – tarpininkas, tuo tarpu Moore Ch. W.<sup>10</sup> pastebi, jog derybos yra vienas iš bendriausių būdų taikomų priimant sprendimus ir valdant ginčus. Jis taip pat nurodo, jog derybos yra viena svarbiausių daugelio kitų AGS procedūrų dalių. Kartu pažymėtina ir tai, jog mokslininkai teigia, kad taikinamojo tarpininkavimo procesas susideda iš kelių ar keliolikos etapų, tačiau nėra nustatyta konkretaus šio proceso etapų skaičiaus, kadangi šis skaičius priklauso nuo to, kokios šalys dalyvauja pačioje mediacijoje, kokio pobūdžio ginčas yra sprendžiamas<sup>11</sup>. Pastebėtina, jog daugelis autorių<sup>12</sup> nors išskirdami skirtingą skaičių taikinamojo tarpininkavimo proceso etapų visuomet pabrėžia vieną – šalių derybas.

Derybos, kaip universaliausia ginčų sprendimo procedūra, sudaro daugelio kitų AGS procedūrų pagrindą, kurio nesant, tinkamo ginčo sprendimo varianto radimas būtų abejotinas. Ši mintis grindžiama tuo, jog netgi prieš taikinamojo tarpininkavimo procesą šalys turi susitarti dėl šio

---

<sup>7</sup> Bandomasis teisminės mediacijos projektas. Priėmė teismų taryba 2005 m. gegužės 20 d. nutarimu Nr. 13P- 348 Prieiga internete: [http://www.nplc.lt/sena/aukos/informacija/Projektai/Mediacija/mediacijos\\_projektas.htm](http://www.nplc.lt/sena/aukos/informacija/Projektai/Mediacija/mediacijos_projektas.htm) [žiūrėta:2010.01.03]

<sup>8</sup> Kaminskienė N...P. 72

<sup>9</sup> Boulle L. Nestic M. Mediation: Principles process practice London: Tottel publishing 2001. P. 3

<sup>10</sup> Moore Ch. W. Negotiation Prieiga internete: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm> [žiūrėta: 2010.01.03]

<sup>11</sup> Moore CH. W. The mediation process: Practical strategies for resolving conflict 3<sup>rd</sup> edition Jossey-Bass an imprint of Wiley San Francisco 2003 P. 104

<sup>12</sup> Moore CH. W...P. 66-77, 147-200; Smith A. L., Smock D. R., Managing a mediation process, Washington: United States institute of peace press 2008 P. 54

tarpininkavimo metu taikomų taisyklių, o vėliau padedamos tarpininko šalys turės rasti ir bendrą esminio ginčo sprendimą visa tai atliekant derantis tarpusavyje<sup>13</sup>. Todėl remiantis išdėstytu autorius manytų, kad derybos yra viena iš svarbiausių tarpininkavimo proceso sudedamųjų dalių, o jų strategijos ir taktikos (metodai) galėtų būti taikomos ir taikinamojo tarpininkavimo procese, todėl kyla klausimas, kokios derybų strategijos, taktikos (metodai) gali būti taikomos tarpininkavimo proceso metu naudojamuose stiliuose?

Atsižvelgiant į tai, darbo autorius, nagrinės dvi AGS procedūras – taikinamąjį tarpininkavimą bei derybas. Tokį autoriaus pasirinkimą lėmė tai, kad derybų strategijos, taktikos (metodai) plačiai aprašyti užsienio mokslininkų<sup>14</sup>, tačiau Lietuvoje mokslinių straipsnių apie tai, kurios derybų strategijos ir taktikos (metodai) galėtų būti taikomos tarpininkavimo proceso metu nėra, tuo tarpu užsienio autorių darbuose<sup>15</sup>, manytina, ši problema nagrinėjama tik paviršutiniškai, dažniausiai orientuojantis į mediatoriaus galimus atlikti veiksmus mediacijos proceso metu, tačiau neieškant atliktų veiksmų sąsajų su derybose taikomais elgesio variantais (**darbo naujumas**). Todėl autorius manytų, jog derybų strategijas ir taktikas (metodus) bei taikinamojo tarpininkavimo procese taikomus stilius būtina apžvelgti plačiau, atsižvelgiant į praktinio pritaikomumo galimybes. Pabrėžtina ir tai, jog AGS institutui vystantis Lietuvos teisinėje sistemoje, mokslinis tiriamasis darbas, padės būsimiems taikinamojo tarpininkavimo specialistams susipažinti ir įsisavinti skirtingas taikinamojo tarpininkavimo stiliškas, mokėti jas atskirti, taip pat susipažinti su derybų strategijomis bei taktikomis (metodais), o remiantis atlikto ekspertinio tyrimo duomenimis analizuoti derybų strategijų ir taktikų (metodų) praktinio taikymo galimybes taikinamojo tarpininkavimo proceso metu (**darbo aktualumas**).

Negalima teigti, kad Lietuvos mokslininkai neanalizuoja AGS procedūrų, tačiau palyginus su užsienio mokslininkų darbų šia tematika gausa, kol kas, tenka pripažinti, jog tokių darbų nėra daug. Susipažinus su Moore Ch. W.<sup>16</sup>, Fisher R., Ury W. L., Patton B.<sup>17</sup>, Lewicki R. J., Saunders D., Barry

---

<sup>13</sup> Moore CH. W...P. 147 – 152.

<sup>14</sup> Lax D. A., Sebenius J. K.; Johnson, R. A.; Lewicky R.J., Saunders D. M. ir Barry B.; Fisher R., William L. Ury ir kt.

<sup>15</sup> Roberts K. M. Mediating the Evaluative-Facilitative Debate: Why Both Parties Are Wrong and a Proposal for Settlement Loyola University Chicago Law Journal Vol. 39 2007 prieiga internete:

[http://luc.edu/law/activities/publications/ljdocs/vol39\\_no1/roberts.pdf](http://luc.edu/law/activities/publications/ljdocs/vol39_no1/roberts.pdf) [žiūrėta 2010-12-01]; Wood J. Mediation Styles: Subjective Description of Mediators, Conflict resolution quarterly, vol. 21, no. 4, Summer 2004 prieiga internete:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.72/pdf> [žiūrėta: 2010.10.24]

<sup>16</sup> Moore CH. W. The mediation process: Practical strategies for resolving conflict 3<sup>rd</sup> edition Jossey-Bass an imprint of Wiley San Francisco 2003

<sup>17</sup> Fisher R., William L. Ury Patton B. Derybų menas: kaip susitarti nenusileidžiant. Harvardo derybų projektas Vilnius, Alma litera 2007

B.<sup>18</sup>, Lax D. A., Sebenius J. K.<sup>19</sup>, Fells R.<sup>20</sup> bei kitų autorių moksliniais straipsniais, darbe keliamos dvi **problemos**: pirma, nėra aišku ar skirtingų autorių skirtingai įvardijamos derybų strategijos ir taktikos (metodai) yra skirtingos ir savo turiniu (Moore išskiria tris – interesais paremtą, pozicinį ir integruotąjį, Fisher R., Ury W. L. – pozicinį (kurį skaido į lankstų ir griežtą) ir principinį, kiti palaiko nuomonę, jog egzistuoja tik du – interesais paremtas ir pozicinis). Antra, tarp mokslinių tiriamųjų darbų trūksta tokių, kurie išsamiai analizuotų derybų taktikų praktinį taikymą taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) proceso metu.

Taikinamojo tarpininkavimo stilių analizės trūkumas, derybų strategijų ir taktikų (metodų) praktinio taikymo taikinamojo tarpininkavimo proceso metu aprašymo stoka Lietuvos mokslininkų darbuose, darbo autorių paskatino pasirinkti būtent šią temą. Darbo objektu pasirinkta dviejų konkrečių procedūrų (derybų ir tarpininkavimo) procesuose taikomos strategijos ir taktikos (metodai) bei stiliai. Autorius sieks atkreipti dėmesį į tas derybų strategijas ir taktikas (metodus), kurias tarpininkai gali pritaikyti tarpininkavimo proceso metu taikomame stiliuje padėdant šalims pasiekti konsensą. Tokio pobūdžio mokslinio tyrimo darbų Lietuvoje dar nebuvo atlikta.

**Tyrimo objektas.** Šio mokslinio tiriamojo darbo objektas – derybų strategijų ir jų metu naudojamų taktikų (metodų) taikymas taikinamojo tarpininkavimo procese.

**Tyrimo tikslas.** Kompleksiškai ištirti ir atskleisti derybų strategijas ir taktikas (metodus) bei jų taikymo galimybes taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamų stilių atžvilgiu.

**Tyrimo uždaviniai.** Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Apibrėžti derybų kaip alternatyvios ginčų sprendimo procedūros sampratą.
2. Išanalizuoti ir atskirti derybų strategiją nuo derybų taktikos (metodo), atskleidžiant derybų procedūroje taikomas taktikas (metodus), jų paskirtį, bruožus.
3. Atskleisti taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) stiliaus sampratą, apibūdinti mediacijos proceso metu naudojamus stilius ir jų sąveiką su derybų procedūra..

**Ginamas teiginys.** Taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamuose stiliuose taikoma integruojamųjų ir pozicinių derybų strategijų taktikos (metodai).

**Darbo metodai.** Rašant darbą buvo naudojami sisteminis, lyginamasis, analitinis, turinio analizės, loginis metodai. Sisteminis tyrimo metodas – naudojamas analizuojant teorinę literatūrą siekiant išsiaiškinti dažniausiai taikomus derybų metodus sprendžiant konfliktus. Lyginamasis tyrimo

---

<sup>18</sup> Lewicki R.J., Saunders D. M., Barry B. Negotiation 5th international edition New York Mcgraw – hill Companies inc. 2006

<sup>19</sup> Lax D. A., Sebenius J. K. 3D negotiation powerful tools to change the game in your most important deals Boston Harvard business school press 2006

<sup>20</sup> Fells R. Effective Negotiation from research to result Port Melbourne Cambridge university press 2010

metodas naudojamas lyginant derybų ir tarpininkavimo procesuose naudojamas strategijas, taktikas (metodus) ir stilius, bei jų taikymo praktiką. Analitinis - naudojamas analizuojant nacionalinės ir Europos sąjungos teisės aktų nuostatas susijusias su alternatyvių ginčo sprendimo procedūrų taikymu. Turinio analizės ir loginis metodai - naudojami visame baigiamajame darbe, todėl nėra tikslinga bei prasminga išskirti jų naudojimo sferų.

Siekiant užsibrėžtų tikslų, bei aiškiau suprasti, kaip derybų strategijos ir taktikos (metodai) gali būti taikomos taikinamojo tarpininkavimo procese bei jo metu naudojamuose stiliuose, atliktas ekspertinis tyrimas, kurio rezultatai aprašyti darbe. Respondentams atrinkti buvo taikoma tikslinė atranka, t.y. buvo atrinkti tie specialistai, kurie tiesiogiai verčiasi mediacijos praktika keletą metų, todėl geba tiksliausiai įvardyti derybų strategijas ir taktikas, naudojamas taikinamojo tarpininkavimo metu. Atsižvelgtina, jog atrankos metu buvo orientuojamasi į užsienio šalių specialistus praktikus, todėl apklausa vykdyta anketavimo metodu. Siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją, anketoje pateikti atviro ir uždaro tipo klausimai, susiję su nagrinėjama tema.

Magistrinį darbą sudaro įvadas, trys skyriai su poskyriais ir išvados. Pirmame skyriuje aptariama derybų samprata, derybų procedūros metu taikomos strategijos ir taktikos (metodai). Antrame skyriuje apžvelgiami taikinamojo tarpininkavimo proceso metu taikomi stiliai. Trečiojoje dalyje remiantis ekspertų išvadomis tiriama kokios derybų strategijos ir taktikos (metodai) gali būti atskleistos taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamuose stiliuose, kokią įtaką jų taikymas daro mediacijos procesui, atskleidžiamos šio pritaikomumo teigiamos ir neigiamos savybės. Darbo išvados suformuluotos remiantis darbe atlikta analize.

# I. DERYBŲ SAMPRATA, PAGRINDINĖS DERYBŲ STRATEGIJOS IR METODAI

## 1.1. Derybų samprata

Derybos, kaip visuomenės komercinio, ekonominio gyvavimo įrodymas, žinomos nuo senų laikų. Asmuo derasi visomis savo gyvenimo aplinkybėmis – perkant, parduodant, ieškant darbo, siekiant didesnio atlygio, sudarant sutartis, derasi tiek viešojoje, tiek privačioje erdvėje. Kilmės prasme derybos paprastai siejamos su verslo ir prekybos santykiais bei sutarčių teise, nei su ginčų sprendimu.

Tobulėjant ekonomikai, augant socialiniams, kultūriniais ir techniniams vystymosi tempams, žmogus turėjo prisitaikyti, todėl teisiniuose ginčiuose, teisminis procesas nespėjo tenkinti visuomenės poreikių. Išaugus bylų skaičiui, teisminis procesas tapo našta, o ne išsigelbėjimu siekiant išspręsti ginčą. Susiklosčius šioms aplinkybėms nuo dvidešimtojo amžiaus pirmosios pusės pradėta mąstyti apie alternatyvius ginčų sprendimo būdus. Derybos buvo priskirtinos būtent šiai ginčų sprendimo alternatyvai. Kompanijos ir vyriausybės mieliau imdavosi derybų ar kitų AGS procedūrų, nei kreipdavosi į teismą. Derybos, dar vadinamos „*pozityviojo rezultato varžybomis*“<sup>21</sup>, mėgstamos ir todėl, kad sukuria žmonių tarpusavio gerovę, neišardo jų visuomeninių ryšių, gerina santykius. Pabrėžtina, jog kai kurie autoriai skiria pozityvaus pobūdžio derybas, kurių tikslas sudaryti sandorį ir užmegzti santykius, ir negatyvų atspalvį turinčias derybas, kurių tikslas – neutralizuoti konfliktą, išspręsti ginčą ir šalis sutaisyti<sup>22</sup>. Šiame darbe, šiuo aspektu derybos nebus skirstomos, kadangi, autoriaus manymu, tiek derybų, kuriomis siekiama sudaryti preliminariąją sutartį, tiek derybų, kuriomis siekiama išspręsti ginčą metu, šalys taiko tas pačias strategijas ir taktikas siekiamam rezultatui išgauti, be to derantis tiek dėl sutarties sudarymo tiek dėl konflikto išsprendimo šalys visuomet ginčijasi. Remiantis tuo autorius manytu, jog toks derybų skirstymas į „pozityvias“ ir „negatyvias“ nedaro didelės reikšmės šio darbo temos atskleidimui. Sprendžiant iš to kas išdėstyta autorius pritartų mokslininkų nuomonei, jog derybas galima drąsiai pavadinti pagrindine AGS procedūra, kuri yra sėkmingai taikoma kaip savarankiškas ginčų sprendimo būdas daugeliui ginčų spręsti<sup>23</sup>.

Visgi, nors derybos ir laikomos viena iš universaliausių ginčų sprendimo procedūrų, tačiau tam, kad jos įvyktų reikalinga tam tikros situacijos, kuriose susilieja keletas svarbių sudedamųjų,

---

<sup>21</sup> Johnson, R. A. Negotiations basics: concepts, skills, and exercises California, Sage Publications inc. 1993 P.X

<sup>22</sup> Kovach K. K. Mediation: principles and practice. 2 ed., St. Paul, Minnesota: West Group 2000 P. 148-149

<sup>23</sup> Kaminskienė N....P. 71

susiformavimas. Lewicky R.J., Saunders D. M. ir Barry B.<sup>24</sup> numato šešis pagrindinius bruožus būdingus derybinės situacijos susiformavimui:

Pirma, turi būti dvi ar daugiau šalių. Mokslininkai pastebi, jog derybose gali dalyvauti ir vienas asmuo – taip gali nutikti, kai asmuo renkasi iš kelių galimų alternatyvų, kurias jis galėtų įgyvendinti konkrečiu metu. Tačiau nemanytina, jog „derybas“, kuriose dalyvauja tik vienas asmuo galima vadinti derybomis, nes vienas asmuo veikia tik apmąsto savo veiksmų planą, o ne pats prieš save naudoja tam tikras strategijas ir taktikas tam, kad gautų naudos sau iš paties savęs.

Antra, poreikių ir interesų konfliktas tarp dviejų ar daugiau šalių. Tai reiškia, jog tai, ko trokšta viena šalis nėra būtinai tai, ko nori ir kita, todėl šalys turi ieškoti kelių kaip tokį konfliktą išspręsti.

Trečia, šalys dalyvauja derybose laisva valia. Šalys renkasi derybas tuomet, kai mano, jog galės pasiekti geresnį susitarimą derėdamosi nei paprasčiausiai akceptuodamos kitos šalies pasiūlymą.

Ketvirta, derybose šalys tikisi „duoti ir gauti“ proceso, kuris pripažįstamas fundamentaliu derybų apibrėžimu. Dalyvaujant derybose abi šalys tikisi, jog oponentas pakeis savo reikalavimus, užsibrėžtus tikslus arba išvis atsitrauks nuo pradinių reikalavimų ir iškels visiškai priešingus. Visgi, derybų pradžia dažnai būna komplikuoata, nes abi šalys argumentai stengiasi įrodyti savo reikalavimų pagrįstumą, kartu laukdamos kada oponentas pakeis savo poziciją.

Penkta, derybos įvyksta tuomet, kai šalys yra linkusios pačios ieškoti galimus konflikto sprendimo variantus, kai nėra fiksuotų ar imperatyvių taisyklių, kuriomis reiktų vadovautis siekiant išspręsti konfliktą.

Šešta, sėkmingos derybos šalims leidžia manipuluoti esama situacija siekiant gauti tam tikrą apčiuopiamą rezultatą.

Pastebėtina, jog pasaulyje yra daugybė derybų apibrėžimų, kuriais iš dalies tenkinamos aukščiau minėtos sąlygos: Budjac C. B. A. teigia, jog „derybos – tai interaktyvus procesas, kurio metu siekiama sudaryti sutartį arba išgauti kitą trokštamą rezultatą“<sup>25</sup>, Moore Ch. W. nurodo, jog „derybos yra ginčų sprendimo procesas, kuriame du ar daugiau žmonių savanoriškai diskutuoja apie savo nesutarimus, kartu stengdamiesi rasti bendrą šių nesutarimų sprendimą“<sup>26</sup> Fisher R., Ury W. L. ir Patton B. teigia, jog „derybos yra pagrindinė priemonė kam nors iš kitų išgauti. Tai yra abipusis bendravimas siekiant susitarti, kai jūs ir kita šalis turite bendrų ir priešingų interesų“<sup>27</sup>. Tačiau, nors skirtingi autoriai

---

<sup>24</sup> Lewicky R. J., Saunders D. M., Barry B....P. 6

<sup>25</sup> Budjac C. B. A. Conflict management a practical guide to developing negotiation strategies New Jersey, Upper Saddle River 2007 P. 2

<sup>26</sup> Moore Ch. W. Negotiation Prieiga internete: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm> [žiūrėta: 2010.01.03]

<sup>27</sup> Fisher R., William L. Ury Patton B....P. 19

naudoja skirtingus apibrėžimus, Fells R.<sup>28</sup> bei Lakis J.<sup>29</sup> pastebi, jog visose derybų apibrėžimuose galima išskirti tris pagrindinius bruožus:

- Derybos yra procesas, kurio metu šalys norimo tikslo siekia atlikdamos tam tikrus veiksmus tam tikra seka;
- Derybos – tai mažiausiai dviejų šalių savanoriškas bendravimas, kurio metu šalis negali pasiekti savo tikslo prieš tai nesusitarusi su kita šalimi;
- Derybų metu šalys siekia tarpusavio sutarimo, kuriuo pagerins savo padėtį, ras išeitį ar įgyvendins savo interesą. Susitarimas visuomet nukreiptas į ateitį.

Atsižvelgdamas į kitų mokslininkų išsakytas išvalgas šio darbo autorius manytų, kad derybos nevyktų jeigu nebūtų bent vieno iš šių elementų – dviejų ar daugiau šalių, siekiamo gėrio ir veiksmų kuriais siekiama susitarti. Todėl, autorius manytų, kad derybos plačiąja prasme suprastinos kaip procedūra veikiama šalių valinio ir intelektualinio momentų.

Intelektinis momentas – tai atskiro individo psichologinis-emocinis išsivystymas, kuris suformuoja troškimą įgyti vieną ar kitą gėrį, siekti laimėjimo. Jis išreiškia asmens vidines vertybes, jo požiūrį į gyvenimą, apibrėžia kuo kiekvienas asmuo yra unikalus ir nepakartojamas. Esant intelektualiam momentui formuojasi asmenybė su savitu gyvenimo gėrio supratimu, gyvenimo stiliumi, charakteriu. Intelektinis momentas suformuoja asmeninį gėrio suvokimą.

Valinis momentas – tai konkretūs veiksmai, kuriais individas siekia gėrio (naudos). Šiais veiksmais gali būti būsimo konflikto įvertinimas, valdymas ir sprendimas. Šie elementai priskirtini prie valinio momento, nes kiekvienas asmuo, kad ir kokios naudos besiekdamas derybų procesu, imasi tam tikrų veiksmų, kurie padės derybų metu įgyti gėrį (naudą). Skiriasi tik tai, koku būdu jis tai darys, ar asmuo įgis naudą (išspręs konfliktą) panaudojant jėgą ar eis kitu keliu ir siekdamas naudos sau, kartu tenkins ir kitų asmenų interesus.

Taigi, iš to kas išdėstyta, manytina, jog derybas sudaro intelektualinis (noras siekti gėrio) ir valinis (veiksmai siekiant įgyti būsimą gėrį) momentai. Intelektinis momentas formuoja norą gauti tam tikrą gėrį, o valinis materializuoja gėrio siekimą tam tikrais veiksmais. Tiek intelektualinis, tiek valinis momentai yra glaudžiai susiję tarpusavyje, todėl yra labai sunku juos atskirti vykstant derybų procesui, tačiau, pažymėtina, jog šiems momentams koreliuojant derybos įgauna dinamiką, tokiu būdu viena derybinė taktika keičiama kita, stengiantis pasiekti tikslą. Todėl autorius manytų, *jog derybos – tai dviejų ar daugiau šalių savanoriški veiksmai siekiant įgyti tam tikrą naudą dalyvaujant interaktyviame*

---

<sup>28</sup> Fells R....P. 3

<sup>29</sup> Lakis J. Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas 2008 P. 134

*ginčų sprendimo dėl siekiamo gėrio procese, kuriame abipusiai apgalvotais ir valingais veiksmais siekiama rasti šalis tenkinantį sprendimą.*

## **1.2. Derybų strategijos, taktikos ir metodo sąvokų atskyrimo problema**

Tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai savo darbuose dažnai naudoja įvairias sąvokas apibūdinančias derybų procese taikomus veiksmus. Vartojama derybų „strategijos“<sup>30</sup>, „metodo“<sup>31</sup>, „požiūrio“<sup>32</sup>, „taktikos“<sup>33</sup> sąvokos, o tai kelia sunkumų siekiant suvokti derybose taikomų veiksmų gausą ir jų tarpusavio hierarchiją. Siekiant mokslinio aiškumo bei tinkamai suvokti derybų, kaip AGS procedūros, taikymo ypatumus, visų pirma būtina apibrėžti naudojamų sąvokų reikšmes. Sąvoka *strategija* dabartinės lietuvių kalbos žodyne apibrėžiama kaip politinės visuomeninės kovos vadovavimo menas, tai tam tikras planas<sup>34</sup>, *metodas* – tai pažinimo tyrinėjimo ar veikimo būdas<sup>35</sup>, o *taktika* – tai veiksmų parinkimas pagal siekiamą tikslą<sup>36</sup> arba tam tikrame specifiniame taške vienos šalies užimtos pozicijos ar padaryti veiksmai (manevrai) siekiant įgyti pranašumą prieš oponentą<sup>37</sup>. Todėl manytina, jog strategija yra platesnės apimties sąvoka, kuri reiškia tam tikrus veiksmų planus, nuostatas, kuriomis bus siekiamas pagrindinis tikslas. Tuo tarpu metodas ir taktika reiškia konkrečius veiksmo būdus siekiant strategijos nustatyto tikslo, todėl, manytina, jog jeigu tiek metodu, tiek taktika siekiama tam tikrų derybų strategijoje numatytų tarpinių tikslų, tai derybų taktikos ir metodo sąvokos laikytinos sinonimais. Tokį aiškinimą pagrindžia ir užsienio literatūroje nurodytas teiginys, jog derybų strategijos įgyvendinamos per taktikas<sup>38</sup>. Iš to sektų, jog derybose taikomos tam tikros strategijos, kuriose užfiksuoti tam tikri pagrindiniai tikslai, o šiuos tikslus pasiekti padeda tam tikros taktikos (metodai). Remiantis išdėstytu, manytina, jog derybų strategijose užfiksuotos esminės prielaidos, glaudžiai susijusios su situacijos suvokimu, tiesioginiais tikslais, taisyklėmis ir pagrindiniais principais. Strategija išdėsto veiksmų ir elgesio planus, tarpinius siekius pagrindinio tikslo įgyvendinimui. Taktika tai procedūra, metodas, veiksmas įgyvendinantis strategijoje numatytus tarpinius siekius.

Atsižvelgiant į lingvistinį šių sąvokų aiškinimą bei į užsienio mokslininkų darbuose naudojamą terminologiją, autoriaus nuomone, siekiant apibūdinti derybininko sukurta veiksmų planą galutiniam

<sup>30</sup> Račelytė D. Konfliktų studijų pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009. P.172

<sup>31</sup> Fisher R., William L. Ury Patton B...P. 5

<sup>32</sup> Lax D. A., Sebenius J. K. 3D...P.9

<sup>33</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 32-102

<sup>34</sup> Dabartinės lietuvių kalbos žodynas IV leidimas // red. Kol. Keinys S. (vyr. Redaktorius) ir kt. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas Vilnius 2000

<sup>35</sup> Ten pat.

<sup>36</sup> Ten pat.

<sup>37</sup> Dictionary of conflict resolution ed. D. T. Yam San Fransisco Jossey Bass A Willey imprint 1999 P. 113

<sup>38</sup> Ten pat.

tikslui pasiekti derėtų naudoti derybų *strategijos* sąvoką, tuo tarpu būdus, kuriais siekiami tarpiniai tikslai, padedantys pasiekti pagrindinio strategijos tikslo, šiame darbe vadintini derybų *taktikomis arba metodais*. Autoriaus manymu, toks Derybų strategijos ir taktikos (metodo) sąvokų atskyrimas padės lengviau suprasti šioje temoje aptariamus veiksmus siekiant ginčo sprendimo. Todėl darbe, vadovaudamasis užsienio literatūroje suformuota terminologija, terminus „metodas“ ir „taktika“ šio darbo autorius laikys sinonimais, o terminu „strategija“ apibūdins derybininko sukurtą planą galutiniam tikslui pasiekti.

### **1.3 Derybų strategijos ir pagrindinės jų metu taikomos taktikos (metodai)**

Nusistačius bendrą darbe naudojamą terminiją būtina suprasti derybų procedūros sudedamuosius komponentus. Ankstesniame skyriuje priėjus išvados, kad derybos yra interaktyvus procesas, kurį vysto pačios šalys, kyla klausimas, kokiais būdais viena šalis sugeba keisti kitos šalies pozicijas, taip versdama ją nusileisti? Kokios strategijos ir taktikos naudojamos? Kodėl ekonomiškai ir (ar) finansiškai silpnesnė šalis sugeba derybose su stipresne šalimi laimėti daugiau? Kas lemia tokias silpnesnės šalies pergalės? Šie klausimai leidžia formuoti nuomonę jog, derybos – tai ne padrika įvykių, veiksmų seka, o gerai apgalvoti, logiški veiksmai, kuriais siekiama gauti užsibrėžtą rezultatą (pasiekti nusistatytą tikslą). Toks sisteminis derybų procedūros suvokimas skatina domėtis, kokiomis strategijomis ir taktikomis (metodais) vadovaujantis laimimas vienas ar kitas gėris.

Budjac C. B. A.<sup>39</sup> teigia, jog kiekvienas asmuo, dalyvaudamas derybose derėjimosi strategiją ir metodą renkasi pagal savo temperamentą. Ši mintis grindžiama psichologų ir biheviorizmo šalininkų atliktais tyrimais, kuriais buvo siekiama nustatyti kiek asmens temperamentas turi įtakos jo bendravimui su kitais asmenimis. Temperamentas šiuo atveju apima kiekvieno asmens charakterį, elgesį, psichologinę būseną ir kitus asmenybę lemiančius faktorius. Panašios nuomonės laikosi ir Lewicky R. J., Saunders D. M., Barry B.<sup>40</sup> ir Mintu-Wimsatt A.<sup>41</sup>. Šie mokslininkai prie faktorių lemiančių „igimtą“ derybų metodą priskiria ne tik asmenines - psichologines derybininko savybes, bet ir derybininko lytį bei jo priklausymą tam tikram kultūriniam regionui. Šių faktorių visuma lemia, kad vieni asmenys linkę teisti, kiti būti pacifistai, tretį nuolatiniams kovotojais, o pagal tai jie nevalingai pasirenka derybų procese naudojamą strategiją ar taktiką. Atsižvelgiant į tai, jog derybų procese dalyvaujantis asmuo visų pirma yra individas, turintis savo psichologinį poveiklį bei kuris veikia ne

---

<sup>39</sup> Budjac C. B. A... P. 71-84

<sup>40</sup> Lewicky R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 387-436.

<sup>41</sup> Mintu – Wimsatt A Personality and Negotiation Style: The Moderating Effects of Cultural Context. Thunderbird International Business Review, Vol. 44, Issue 6 P. 729-748 prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/101019930/PDFSTART> [žiūrėta:2010.08.17]

tik racionaliai bet ir emocionaliai, dėl to siekiant sau palankaus gėrio naudoja tik jam priimtinas strategijas ir metodus, šio darbo autorius pritarė pozicijai, jog formuojantis asmens charakteriui formuojasi ir jo „įgimtas“ derybų strategijos ir jose taikomų taktikų (metodų) supratimas, kurias jis nevalingai taiko derybų proceso metu. Todėl esant „įgimtam“ derybų strategijos supratimui, kitas derybų strategijas asmuo bus priverstas išmokyti lavindamas savo asmeninius gebėjimus.

Mokslininkai derybų, kaip vienos iš AGS procedūrų tyrinėjimu, susidomėjo tik prieš keletą dešimtmečių, tačiau jų nuėitas kelias modeliuojant derybų eigą, aprašant strategijas ir ieškant sėkmės formulių yra įspūdingas. Senovėje buvo paplitusi viena derybų strategija, kuri buvo paremta vienos šalių ekonominės, fizinės jėgos persvara kitos šalies atžvilgiu, todėl mokslininkai siekė atrasti naujų strategijų, kurios padėtų šalims rasti bendrą sprendimą nenaudojant jėgos persvaros, o gilinantis į kiekvienos iš šalių interesus<sup>42</sup>. 1981 m. Fisher R. ir Ury W. L. dalyvaudami Harvardo derybų projekte išplėtojo anksčiau tik teorine laikytą integracinių derybų strategiją ir ją aprašė knygoje „Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In“<sup>43</sup>. Knygoje autoriai pabrėžė, kad asmenys, dalyvaujantys derybose turi nenuolaidžiauti ir nesilaikyti savo turimos pozicijos, o argumentuotai gilintis į kitos šalies interesus siekiant juos patenkinti, mainais gaudami tai kas jiems yra svarbu. Tokią derybų strategiją Fisher R. ir Ury W. L. pavadino principinėmis derybomis.

Šiuo metu didžiausio mokslininkų susidomėjimo sulaukia dvi derybų strategijos – pozicinės arba rungimosi ir integruojamosios arba bendradarbiavimo derybos (dar vadinamos intersais paremtosiomis)<sup>44</sup>, tačiau yra ir kitų nuomonių. Moore Ch. W. išskiria pozicines, bendradarbiavimo ir integracines derybų strategijas<sup>45</sup>. Pažymėtina, jog išskirdamas šias strategijas, mokslininkas teigia, jog integracinė derybų strategija vadinama tokia derybininko veiksmų visuma, kuomet pradėjus derybas, derybininkas naudoja vieną derybų strategiją (bendradarbiavimo arba pozicinių derybų) bei jos taktikas (metodus), o derybų proceso pabaigoje pradeda taikyti kitą strategiją, siekdamas palankiausio susitarimo<sup>46</sup>. Tačiau autorius manytų, jog integruojamosios derybos (taip, kaip jas supranta Moore Ch. W.) laikytinos pozicinių ir bendradarbiavimo derybų strategijų mišiniu, todėl atskirai aptariant pozicinių bei bendradarbiavimo derybų strategijas bei jų metu taikomas taktikas (metodus), netiesiogiai bus aptariama ir mokslininko išskiriama integruojamųjų derybų strategija. Pabrėžtina ir tai,

---

<sup>42</sup> Johnson R. A...P. X-XI

<sup>43</sup> Fisher R., Ury William L., Patton B. P. 19-261

<sup>44</sup> Barry B., Friedman R.A., Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation Journal of Personality and Social Psychology, 1998, Vol. 74, No. 2, 345-359 prieiga internete: <http://129.59.210.141/vanderbilt/data/research/347full.pdf> [žiūrėta 2010-11-26]

<sup>45</sup> Moore Ch. W. Negotiation. Prieiga internete: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm> [žiūrėta: 2010.01.03]

<sup>46</sup> Ten pat.

jog integruojamoji derybų strategija didžiojoje dalyje mokslinės literatūros laikoma bendradarbiavimo derybų strategijos sinonimu, todėl autorius būtų linkęs palaikyti bendradarbiavimo arba integruojamųjų derybų strategijos sąvoką taip, kaip ji suprantama plačiojoje mokslinėje visuomenėje.

Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, šioje magistrinio darbo dalyje siekiant išskirti pagrindines pozicinių ir bendradarbiavimo (integruojamųjų) derybų strategijų metu naudojamas taktikas (metodus) bus analizuojamos dvi derybų strategijos (bendradarbiavimo ir pozicinių derybų) ir jų metu taikomos taktikos (metodai).

### **1.3.1. Pozicinių derybų strategija ir jos metu taikomos taktikos (metodai)**

Pozicinių derybų strategija dar vadinama rungimosi. Ją naudojant šalims svarbiausia apginti savo siūlymus. Pozicinę strategiją naudojančios šalys užima aiškias pozicijas dėl siekiamos naudos ir bet kokiais būdais stengiasi šią naudą įgyti, nenusileisdamos žemiau savo nusistatytos ribos. Aiškaus tikslo nusistatymas pozicinių derybų atveju vadinamas *idealiu tikslu*, tuo tarpu riba, kurią pasiekus šalis nebedaro nuolaidų, vadinama *pasipriešinimo tašku*, o atstumas susidares tarp idealaus tikslo ir pasipriešinimo taško vadinamas *derybine erdve*. Derybinė erdvė gali būti teigiama arba neigiama, būtent nuo šios erdvės priklauso ar šalys pajėgs vesti derybas, nes pozicinės strategijos taikymo atveju šalys gali rasti bendrą sutarimą tik derybinėje erdvėje.<sup>47</sup>

Koks derybų rezultatas bus pasiektas priklauso nuo to kokia tarp šalių susidarys derybinė erdvė. Pozicinių derybų strategijos atveju šalys fiksuoja savo *status quo*, neplečia savo derybinės erdvės – „nedidina pyrago“<sup>48</sup>. Esant tokioms „fiksoto pyrago“ sąlygoms, kai šalys viena nuo kitos slepia savo tikruosius interesus, jausmus, idealų tikslą ir pasipriešinimo tašką, susitarti tampa sunkiau, kol galiausiai viena iš šalių siekdama išsekinti oponentą bei paveikti jo derybinę erdvę pradeda naudoti pozicinių derybų taktikas (metodus), kurios sekina oponento derybinę galią, verčia jį abejoti savo pateiktu pasiūlymu. Naudojant pozicinių derybų strategiją ir jos taktikas (metodus) rezultatas dažniausiai būna pergalė/pralaimėjimas (viena šalis pasiekia savo idealų tikslą, o kita lieka prie pasipriešinimo taško) arba pralaimėjimas/pralaimėjimas (nė viena šalis negauna to, ko siekė).

---

<sup>47</sup> Tam, kad būtų paprasčiau suvokti, kas yra vadinama idealiu tikslu, pasipriešinimo tašku ir teigiama arba neigiama derybine erdve, autoriaus manymu, būtina pateikti konkretų pavyzdį. Tarkim, A už parduodamą automobilį nori gauti 6000 lt. (idealus tikslas), mažiausia suma už kurią jis sutiktų parduoti – 5000 lt. (pasipriešinimo taškas). B norėtų už parduodamą automobilį sumokėti 4500 lt. (idealus tikslas), o didžiausia suma, kurią B sutiktų sumokėti yra 5500 lt. (Pasipriešinimo taškas). Aptariamame pavyzdyje derybinė erdvė būtų tarp 5000 ir 5500 lt. Todėl derybų šalys galėtų rasti sprendimą, nes derybinė erdvė yra teigiama. Tačiau jeigu B už automobilį daugiausia galėtų sumokėti 4500 lt., o A pageidautų gauti mažiausiai 5000 lt., tokiu atveju derybinė erdvė būtų neigiama ir šalys negebėtų susitarti. Taigi kaip matome iš pavyzdžio, pozicinėse derybose norima pasiekti tokį susitarimą, kuris būtų kiek įmanoma arčiau idealaus tikslo ir kitos pusės pasipriešinimo taško arba žemutinės nuolaidų ribos.

<sup>48</sup> Johnson L.K., Luecke R. The essentials of negotiation, Boston: Harvard Business school press, 2005 P. 49-50

Taigi, pozicinių derybų strategija pasižymi pergales/pralaimėjimo arba pralaimėjimo/pralaimėjimo rezultatu. Tačiau, kodėl šalys, suprasdamos, jog gali pralaimėti arba išvis nesusitarti vis vien renkasi derėtis būtent šiuo būdu? Atsakant į šį klausimą Moore Ch. W.<sup>49</sup> pastebi, jog dažniausiai pozicinių derybų strategijos taikymą lemia šios aplinkybės:

- Labai siaura derybinė erdvė;
- Viena iš šalių siekia tik maksimalaus rezultato;
- Šalių interesai ne susiję tarpusavyje, o visiškai priešingi;
- Ateities santykiai neužima svarbios vietos sprendžiant konfliktą.

Sprendžiant iš Moore Ch. W. pastebėjimų, darytina išvada, kad pozicinių derybų strategiją taiko šalys, kurių interesai priešingi, derybiniai išteklių riboti, o siekiamas rezultatas – maksimalus. Galimi atvejai, kad šios strategijos šalys gali laikytis ir todėl, jog tik viena kitai gali duoti būtent tai, ko joms reikia, t. y. nėra kitos, tą patį gerą (naudą) siūlančios šalies su kuria būtų galima mėginti derėtis. Todėl šio darbo autoriaus nuomone, prie aukščiau Moore CH. W. išvardintų aplinkybių pridėtinas ir konkurencingos trečiosios šalies nebuvimo atvejis.

Esant ribotiems derybiniais ištekliams pozicinių derybų metu didelę reikšmę vaidina vertės skirstymo įgūdžiai. Šalis privalo būti tam gerai pasirėngusi ir turėti derybinio įgūdžio alternatyvą (užsienio autorių šios alternatyvos vadinamos BATNA<sup>50</sup>). BATNA – tai šalies siūlomas palankiausias variantas pasiekti susitarimui, jei derybos būtų nesėkmingos. Pozicinių derybų atveju šalis, norinti paveikti oponentą taip, kad šis pakeistų savo pasipriešinimo liniją, išduoda savo BATNA, t.y. praneša, kokias alternatyvas šalis turės jeigu susitarti nepavyks. BATNA dažniausiai verčia šalis realiai įvertinti jos nusistatytą pasipriešinimo tašką ir jį nuleisti arba palikti tokį koks yra<sup>51</sup>. BATNA nebūtinai turi būti ekvivalentiškas dabartiniam pasiūlymui, tačiau jis turi parodyti oponentui, jog kita šalis turi savo BATNA ir todėl jis privalo pakeisti savo pasipriešinimo tašką, o kartu ir derybinę erdvę<sup>52</sup>. Dažniausiai šiuos alternatyvius pasiūlymus šalys būna parengusios iš anksto bei paruošusios visus reikiamus argumentus kitai šaliai įtikinti, jog šis pasiūlymas geriausias, kokį ji gali pateikti. Todėl vykstant pozicinėms deryboms verčių perskirstymo įgūdžiai tampa itin svarbūs, nes šalis pateikdama galimas savo veiksmų alternatyvas, nepasiekus susitarimo ir įtikinamai argumentuodama, gali pasiekti jai palankiausią sprendimą.

---

<sup>49</sup> Moore Ch. W. Negotiation. Prieiga internete: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm> [žiūrėta: 2010-07-28]

<sup>50</sup> BATNA – angl. Best alternative to a negotiated agreement.

<sup>51</sup> Dictionary of conflict resolution... P. 55

<sup>52</sup> Ten pat.

Kaip matyti, pozicinių derybų strategijoje šalims svarbiausia bet kokia kaina pasiekti jų pačių nusistatytą idealų tikslą kitai šaliai atiduodant kiek galima mažiau. Todėl verta panagrinėti kokiomis taktikomis šalys siekia šios strategijos nustatyto tikslo. Taktikomis, naudojamomis pozicinių derybų strategijoje, dažniausiai siekiama paveikti priešininko idealų tikslą, išsiaiškinti pasipriešinimo tašką, įvertinti derybų užbaigimo kaštus, paveikti oponento jausmus, sugniuždyti, priversti racionaliai pažvelgti į savo siūlomą naudą arba priešingai, priblokšti oponentą taip, jog šis racionaliai nemąstytų ir pasiduotų, pakeistų derėjimosi būdą. Įdomių pastebėjimų dėl pozicinių derybų strategijos atveju naudojamų taktikų pateikė Fisher R., Ury W. L. ir Patton B.<sup>53</sup>. Šie mokslininkai pozicinių derybų strategijoje, pagal tai kaip viena iš šalių derasi, išskyrė dvi pagrindines taktikas. Mokslininkai nustatė, kad viena iš šalių derėdamasi renkasi vieną iš dviejų kelių – lengvąjį arba sunkųjį. Todėl pozicinėse derybose vyrauja dvi pagrindinės taktikos – lanksti ir sunki.

Lanksčia įvardijama taktika, kai šalys yra draugiškos viena kitai, jų tikslas – susitarti, todėl jos draugiškai bendrauja siekdamos išsaugoti savo santykius, savo interesus pateikia kaip pasiūlymus ir nenaudoja jokios agresijos. Lanksčiosios derybos pagal Fisher R., Ury W. L. ir Patton B. yra labai panašios į bendradarbiavimo strategiją, tačiau skirtumas tas, jog naudojant lanksčiąją taktiką šalys vis vien koncentruojasi ties vienu galimu sprendimu ir neieško kitų variantų. Čia viena šalis laukia, kol stipresnė šalis pasakys, kokį sprendimą ji siūlo tam, kad ginčas būtų išspręstas. Gavusi vienintelį pasiūlymą silpnesnė šalis nusileidžia, o kita gauna tai, ko siekė. Šalis pasirinkusi lanksčiąją pozicinių derybų taktiką, pralaimi, nes kita šalis laikosi griežtos pozicinių derybų strategijos ir primygtinai siūlo susitarti, o tai lemia vienos šalies maksimalų, o kitos šalies žemesnį nei minimalus rezultatą.

Sunkiuoju įvardijamas metodas, kai šalys viena kita nepasitiki. Jos stengiasi pasiekti maksimalų rezultatą, o vardan to nesiekia išsaugoti ilgalaikių santykių, savo argumentus pateikia kaip grasinimus, ko pasekoje šalys klysta dėl derybų esmės ir neberanda bendro sutarimo. Sunkiosios taktikos atveju abi šalys turi tik joms priimtina sprendimo variantą ir, stengdamosi palaužti kitos šalies valią, jo siekia. Šių derybų rezultatas dažniausiai yra pralaimėjimas/pralaimėjimas.

Taip pat išskirtinos keletas taktikų, išsėjančių iš aukščiau minėto skirstymo, kurias dažniausiai naudoja derybininkai pozicinių derybų metu, siekdami nugalėti oponentą. Šiomis taktikomis dažniausiai siekiama priversti priešininką pasielgti taip, kaip jis paprastai, esant kitoms aplinkybėms, nesielgtų. Šios taktikos dažniausiai naudojamos prieš menkai pasiruošusius derybininkus, nes būtent tuomet pasiekiamas geriausias rezultatas, tačiau jas naudojant prieš patyrusius ir pasiruošusius derybininkus galima sulaukti atkirčio. Pabrėžtina tai, jog žemiau išvardintos taktikos priskiriamos

---

<sup>53</sup> Fisher R., Ury W. L., Patton B...P. 31-39

„ribą peržengiančių“ taktikų grupei, todėl jų naudojimas turi būti gerai išmatuotas ir pasvertas<sup>54</sup>. Ši grupė skirstytina pagal tai, kokiais būdais siekiama padaryti tam tikrą poveikį kitai šaliai. Todėl išskirtinos tyčinės apgaulės, psichologinio karo ir pozicinio spaudimo taktikų grupės<sup>55</sup>.

#### ***Tyčinės apgaulės taktikos:***

„Sunki padėtis“. Naudojant šią taktiką konflikto šalis apsimeta, kad jai nesvarbi tema yra labai svarbi. Vėliau derybininkai tai panaudoja tam, kad gautų didesnių nuolaidų tais klausimais, kurie jiems yra svarbesni iš tiesų<sup>56</sup>. Ši taktika veikia geriausiai tuomet, kai derybininkai išsiaiškina, jog tai, kas jiems yra nereikšminga, kitai šaliai yra be galo svarbu. Ši taktika sunkiai įveikiama, kadangi priešinga šalis yra įtikinama, jog siekiama patenkinti jos interesus, todėl ji gera valia imasi svarstyti pasiūlymą.

„Pateiktų suklastotų faktų metodas“ – tai seniausia derybinių apgavysčių forma, kuomet tikintis sudaryti susitarimą, žinomai pasakoma klaidingas teiginys, t.y. derybų metu viena iš šalių pateikia kitai šaliai tikrovės neatitinkančią informaciją, kuri klaidina antrąją ir verčia ją suabejoti savo derybinėmis pozicijomis. Siekiant išvengti tokios apgavystės formos visuomet reikia tikrinti faktines aplinkybes, analizuoti pateiktus duomenis.

„Neigalioto tartis derybininko metodas“ – tai triukas, kuriuo viena šalis, pasiekusi susitarimą, praneša kitai šaliai, jog ji turi dėl pasiekto sprendimo pasikonsultuoti su savo vadovu priimto sprendimo patvirtinimui. Tokia taktika stengiamasi nuvarginti priešininką, parodyti, jog derybos vyksta per tarpininką ir to pagrindu gauti kiek įmanoma didesni „pyrago kąsnį“. Apsisaugant nuo tokios taktikos būtina kaskart išsiaiškinti tikrą derybininko galią.

„Abejotinų ketinimų metodas“. Kartais šalis gali pažadėti įvykdyti tai, kuo kita šalis abejoja. Tokie abejones keliantys pasižadėjimai kartais nepastebimi arba tinkamai neužfiksuojami, todėl šalis prižadėjusi tai, ko nevykdys, laimi derybas. Apsidraudžiant nuo tokių nutikimų derėtų pasirašant susitarimą numatyti tam tikras išlygas, kurios garantuotų, jog šaliai neįvykdžius numatytos sąlygos ji turės atlyginti nuostolius.

#### ***Psichologinio karo taktikos***<sup>57</sup>:

„Gero/blogo vyruko“ taktika, dar vadinama „Blogo policininko/gero policininko taktika“. Ši taktika priskiriama „psichologinio karo“ taktikų grupei. Dažniausiai naudojama policijos apklausiant įtariamuosius. Derybose ji dažniausiai naudojama tuomet, kai derybos vyksta tarp dviejų grupių. Naudojant šią taktiką vienas iš tai pačiai šaliai atstovaujančių derybininkų apsimeta blogu ir

---

<sup>54</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 62-69.

<sup>55</sup> Fisher R., Ury W. L., Patton B...P.189-203

<sup>56</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 62-69.

<sup>57</sup> Ten pat.

nesukalbamu („blogasis policininkas“), o kitas vaidina gerą ir linkusį susitarti („gerasis policininkas“). Tokiu būdu sudaroma konfrontacija tarp tai pačiai šaliai priklausančių asmenų, kas antrąją šalį glumina, kadangi „blogas vyrukas“ bet kokių būdu stengiasi parodyti savo pozicinį nusistatymą ir elgdamasis šiurkščiai, kategoriškai laikosi savo pozicijos. Tuo tarpu jam išėjus, „gerasis vyrukas“ visuomet perima iniciatyvą ir pasiūlo tam tikras nuolaidas, kurios nors ir nedidelės, tačiau palyginus su „blogą vyruko“ siūlymu atrodo tikra malonė. Derybos dažniausiai pradedamos „blogą policininko“, kuris įžeidžiai elgdamasis, atvirai ir kietai išdėsto savo poziciją, nurodydamas savo reikalavimus<sup>58</sup>. Tuomet, jam išėjus iš derybų patalpos, darbo imasi „gerasis policininkas“, kuris oponentą įtikinėja greitai priimti jo siūlymą, kol negrižo „blogasis policininkas“. „Gerasis policininkas“ dažniausiai elgiasi dvejopai. Jis gali įtikinėti oponentą priimti „blogą policininko“ pasiūlymą arba gali siūlyti savo pasiūlymą, kuriame daroma šiokia tokia nuolaida, tačiau iš esmės nesiskiria nuo pirmojo pasiūlymo. „Gerasis policininkas“, vaidindamas, jog nuolaidžiauja, maloniai bendraudamas stengiasi pasiekti kiek įmanoma jam ir jo partneriui palankesnę sprendimą. Šios taktikos taikymo atveju oponentas psichologiškai spaudžiamas, išbalansuojami jo jausmai, ko pasekoje jis pamiršta deryboms pasiroštus motyvus ir dažniausiai būna priverstas sutikti su šia taktiką naudojančių derybininkų pateiktais pasiūlymais.

„Gąsdinimo“, „agresyvus elgesio“ ir „asmeninio puolimo“ taktikos. Šios taktikos gali būti taikomos kartu su kitomis, nes visos pozicinių derybų strategijos metu naudojamos taktikos sukeldamos baimę, manipuliudamos emocijomis siekia priversti kitą šalį sutikti su pateiktu siūlymu. Gąsdinimo taktika pasižymi tuo, jog viena šalis pakeldama balsą ir išraiškingai kalbėdama demonstruoja savo galią stengiasi įbauginti kitą šalį, jog jeigu ši atsisakys pasiūlymo, ji galės daugiau nebegrižti, nes atsiras kita šalis, kuri priims tokį pasiūlymą. Šia taktika siekiama manipuluoti šalies emocijomis, sukelti jai baimę prarasti pasiūlymą. Gąsdinimo taktika yra viena iš labiausiai įžeidžiančių derybų taktikų<sup>59</sup>, todėl ji laikytina neetiška. Kita vertus „asmeninio puolimo“ ir „agresyvaus elgesio“ taktikos taip pat nelaikytinos etiškomis, kadangi jomis siekiama sugluminti šalį. Naudojant „asmeninio puolimo“ metodą siekiama priversti šalį jaustis nepatogiai kritikuojant aprangą, kalbėjimo manierą ar paprasčiausiai demonstratyviai rodant, jog jos sakomi argumentai nėra išklusomi<sup>60</sup>. Agresyvus elgesys šiuo atveju pasižymi pakeltu balso tonu, galios demonstravimu ir nuolatiniu užgauliojimu derantis su kita šalimi, todėl manytina, jog visos šios taktikos priskirtinos prie psichologinio spaudimo taktikų, kuriomis siekiama paveikti šalies psichologinį pastovumą ir jį išbalansuoti. Prie minėtų taktikų

---

<sup>58</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 62-69.

<sup>59</sup> Fisher R., Ury W. L., Patton B...P.195

<sup>60</sup> Ten pat.

priskirtinas ir „Įtemptos situacijos metodas“, kuomet renkantis derybinę aplinką, viena šalis gali specialiai pasiūlyti kitai šaliai tokią aplinką, kurioje ji jausis nepatogiai ir skubės priimti jai nenaudingus pasiūlymus<sup>61</sup>. Dažniausiai derybininkai įsigilina į veiksnius, kurie kelia didžiausią įtampą šaliai ir specialiai juos sukelia, tikėdamiesi išbalansuoti oponentą.

***Pozicinio spaudimo taktikos:***

„Didelių/ mažų siūlymų“ arba „Kraštutinių reikalavimų“ metodas. Naudojanti šią taktiką, šalis, remdamasi teorija, kad šalys pabaigoje vis tiek atskirs skirtingas pozicijas, mano, kad kraštutinė pradinė pozicija duos geresnį rezultatą, todėl derybos dažnai pradedamos pateikiant kraštutinį, neracionalų esamai vertei, pasiūlymą (reikalavimą)<sup>62</sup>. Pateikdamos tokio pobūdžio reikalavimus šalys suvokia, jog jis bus panaikintas, tačiau taip elgiasi siekdamos paveikti kitos šalies pasipriešinimo tašką ir idealų tikslą, priversti kitą šalį iš naujo įvertinti savo siūlymą. Tokiais siūlymais siekiama sumažinti lūkesčius<sup>63</sup>, t. y. ekstremalūs siūlymai priverčia kitą šalį iš naujo įvertinti savo derybinę erdvę ir ją išplėsti žemiau pasipriešinimo taško<sup>64</sup>. Tačiau galimi ir neigiami padariniai, kai šalis, prieš kurią naudojama ši derybų taktika, gali pasielgti priešingai. Ji gali pamanyti, jog tokios derybos nebus efektyvios ir ji negaus naudos, todėl atsisakys toliau derėtis. Taip pat galimi atvejai, kai teikiant kraštutinį reikalavimą abi šalys žino, jog jis bus panaikintas, todėl tarp šalių kils nepasitikėjimas, kuris pražudys derybas<sup>65</sup>.

Dėl aukščiau išvardintų priežasčių šis metodas laikytinas ydingu, nes šio metodo naudojimas negarantuoja tinkamo rezultato, o tik apsunkina šalims derybas. Išgirdus kraštutinį pasiūlymą dažnai susidaromas įspūdis, jog kita pusė siūlo per mažai arba bando spausti, todėl pranyksta tarpusavio pasitikėjimas ir derybos nutraukiamos.

„Kabinimas“. Šią taktiką naudojantys derybininkai prašo proporcingai mažos nuolaidos tuo klausimu, kuris nebuvo aptariamas, kad svarstymas būtų baigtas. Paprastai susitarus dėl pagrindinio tikslo ir paprašius nuolaidos dar vienam, ne tokiam reikšmingam klausimui, antroji šalis nusileidžia, nes nenori prarasti viso būsimo sandėrio<sup>66</sup>. Tačiau nors toks prašymas yra ir nedidelis, palyginus su visu sandėriu, jis yra pakankamai svarbus pralaimėjusiai šaliai, nes taip parodoma, jog šaliai trūksta geros valios. To pasekoje šalis nusivilia sandoriu ir ateityje nebus linkusi sudaryti kito su ta pačia šalimi.

---

<sup>61</sup> Fisher R., Ury W. L., Patton B...P. 195

<sup>62</sup> Ten pat.

<sup>63</sup> Ten pat.

<sup>64</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 62-69.

<sup>65</sup> Fisher R., Ury W. L., Patton B...P. 199

<sup>66</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 62-69

„Atsisakymo derėtis metodas“. Dažniausiai dar derybų pradžioje viena šalis antrajai nurodo savo reikalavimus ir praneša, kad dėl pateiktų reikalavimų toliau nesiderės. Tokia taktika naudojama tam, jog antroji šalis pajustų spaudimą, įsitikintų pirmosios šalies tvirtu pozicijos užėmimu ir patenkintų pateiktus reikalavimus.

„Reikalavimų iškelimo metodas“. Kartais derybininkai imasi tokių veiksmų, kai už kiekvieną kitai pusei padarytą nuolaidą jie iškelia po vieną papildomą reikalavimą. Kartais iškeliami tie reikalavimai, kuriuos, vienos šalies įsitikinimu, jos jau buvo išsprendusios. Šios taktikos imamasi, kai norima sumažinti nuolaidžiavimus ir psichologiškai priversti sutikti prieš iškeliant kitą reikalavimą.

„Įsipareigojimų metodas“. Viena šalis, naudodamasi savo padėtimi ar galia, gali bandyti paveikti kitą pusę, nustatydamą aukštus reikalavimus, kuriuos ji tikisi pasiekti, nes ji yra įsipareigojusi daugeliui kitų šalių. Toks metodas dažnai taikomas profesinių sąjungų ir darbdavių derybų atvejais. Profesinių sąjungų atstovai dažnai motyvuoja įsipareigojimu prieš darbuotojus laimėti tam tikrą naudą, taip darbdavius siekdami priblokšti savo galia.

„Apskaičiuoto delsimo metodas“. Dažnai viena šalis specialiai stengiasi vilkinti derybas ir atidėlioja galutinį sprendimo priėmimą iki paskutinių valandų iki galutinio termino. Taip stengiamasi kitą šalį palaužti, kad ši spaudžiant terminui nusileistų ir priimtų jai nepalankų pasiūlymą.

„Imkite arba pasitraukite“ metodas. Šis metodas pasireiškia, kai viena šalis pateikia savo pasiūlymą ir praneša kitai šaliai, jog arba ši sutinka su pateiktu pasiūlymu arba turi pasitraukti. Kaip pabrėžia Fisher R., Ury W. L., Patton B. šis metodas laikytinas itin tinkamu pozicinių derybų atveju, kadangi taikant šį metodą kitai šaliai yra pateikiama alternatyva – pasiimti tam tikrą gėrį arba atsitraukti ir baigti derybas<sup>67</sup>. Alternatyvos pateikimas savaime sustiprina ją siūlančiosios šalies pozicijas, todėl kita šalis gali sunerinti ir priimti jai pateiktą pasiūlymą.

Apibūdinus pozicinių derybų strategiją, atsižvelgus į užsienio mokslininkų išsakytas mintis apie šiose derybose taikytinus metodus, autorius manytų, jog pozicinių derybų strategija ir joje taikomos taktikos (metodai) naudotinos tuomet, kai šalis (šalys) yra ribojamos derybinių išteklių ir nėra suinteresuotos ilgalaikių santykių palaikymu deryboms pasibaigus. Manytina, jog šios strategijos metu taikomos taktikos (metodai) laikytinos rizikingomis, nes atsižvelgiant į jų agresyvų pobūdį, oponento atžvilgiu įžeidžius veiksmus bei kitus psichologinio ir pozicinio spaudimo atvejus, šalis, dalyvaujanti tokio pobūdžio derybose, yra veikiamą psichologinių – emocinių veiksnių, kurie neužtikrina sėkmingos derybų, kaip AGS procedūros, kurios pagrindinis tikslas abipusiai naudingo sprendimo

---

<sup>67</sup> Fisher R., Ury W. L., Patton B....P. 203

radimas, baigties. Būtent todėl šio darbo autorius būtų linkęs pritarti nuomonei, jog pozicinės derybos dažniausiai baigiasi pergalės/pralaimėjimo arba pralaimėjimo/pralaimėjimo rezultatu.

### **1.3.2. Bendradarbiavimo (principinių) derybų strategija ir jos metu taikomos taktikos (metodai)**

Bendradarbiavimo strategijos atradėjais galima laikyti 1965 m. Walton ir McKersie, kurie savo darbuose nagrinėjo klasikinių kolektyvinių derybų atvejus<sup>68</sup>. Šiuose darbuose autoriai kėlė mintį, jog bendradarbiavimo ir pozicinių derybų strategijos yra du procesai, apibūdinantys šalių sąveiką konflikte<sup>69</sup>. Kaip jau buvo minėta, šios strategijos taikymo pradininkais galima laikyti Fisher R., Ury W. L., Patton B. Būtent šių mokslininkų pastangų dėka buvo atrasti skirtumai tarp pozicinių ir principinių derybų. Nors Fisher ir Ury šią strategiją vadino principinėmis derybomis, kiti autoriai (Lewicky R. J., Saunders D. M., Barry B.<sup>70</sup>; Budjac C. B. A.<sup>71</sup>, Roberts S., Palmer M.<sup>72</sup>) ją vadina integruojamosiomis, bendradarbiavimo, problemų sprendimo. Nežiūrint skirtingų šiai strategijai taikomų pavadinimų, ji, visų autorių apibūdinama vienodai, o pateikiami pavyzdžiai jai paaiškinti taip pat taikomi tie patys<sup>73</sup>.

Integruojamųjų derybų strategija orientuojasi į šalių interesus, o ne į užimamas pozicijas. Ją taikant šalys aktyviai viena kitą klausinėja, įsiklauso į išsakomus interesus ir kolegialiai ieško susidariusios problemos sprendimo variantų. Būtent integruojamųjų (principinių) derybų pagalba pasiekti integruojamieji susitarimai yra raktas į ekonomikos suklestėjimą, jie sukuria savarankiško efektyvumo jausmą, stabilumą ir harmoniją, sumažina pakartotinio konflikto tikimybę<sup>74</sup>.

Visas derybų strategijas ar taktikas galima vertinti pagal tris kriterijus: (1) pasiektą išmintingą susitarimą, (2) veiksmingas derybas ir (3) ar derybos pagerino ar bent jau nesugadino šalių tarpusavio

---

<sup>68</sup> Putnam L. L. The sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice Ed. Oetzel J. G., Ting-Toomey S. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. P. 9

<sup>69</sup> Putnam L. L...P. 9

<sup>70</sup> Lewicky R.J., Saunders D. M., Barry B...P.71 – 101.

<sup>71</sup> Budjac C. B. A....P. 63-64

<sup>72</sup> Roberts S., Palmer M. Dispute Processes: ADR and the Primary Forms of Decision – Making 2ed. Cambridge: Cambridge University press 2005. P. 135-142

<sup>73</sup> Kaip vieną iš žinomiausių principinių arba integruojamųjų derybų pavyzdžių galima pateikti Fisher R., Ury W. L., Patton B. bei Gillespie J.J, Bazerman M.H. pateiktą bendro sutarimo pasiekimą ginče tarp Egipto ir Izraelio dėl sienų nustatymo Sinajaus dykumoje. Nuo 1970 m. derybos tarp šalių dažnai buvo vilkinamos, atrodė, kad galiausiai pasieks tipinį pozicinių derybų rezultatą – laimėjimas – pralaimėjimas, kuriame vienai šaliai įgijus kvadratinį kilometrų daugiau bus laikoma, kad kita šalis pralaimėjo. Visgi, po ilgų tyrinėjimų buvo atskleisti tikrieji šalių interesai: Egiptas buvo suinteresuotas atgauti suverenitetą Sinajuje, tuo tarpu Izraelis visų pirma buvo suinteresuotas įgyti apsaugą nuo karinių atakų. Galiausiai šalys pasiekė kūrybingą susitarimą, kuriuo integravo abiejų šalių esminius interesus. Susitarimu šalys įkūrė demilitarizuotą Sinajaus ruožą, priklausantį Egiptui, toks susitarimas Egiptui davė suverenitetą, o Izraeliui saugumą.

<sup>74</sup> Van der Shalk D., Beersma B., Van Kleef G. A., De Dreu C. K. W., The more (complex), the better? The influence of epistemic motivation on integrative bargaining in complex negotiation European Journal of social psychology vol. 2009 prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122308602/PDFSTART> [žiūrėta: 2010-08-10]

santykių<sup>75</sup>. Principinės derybos, įgyvendindamos visus tris, aukščiau išdėstytus, derybų strategijų ir taktikų vertingumo kriterijus, pasižymi koncentracija į keturis pagrindinius principus:

Atskirti žmones nuo problemos. Tai reiškia, kad derybininką reikia suprasti kaip žmogų, turintį jausmus, emocijas, vertybines nuostatas ir savitą požiūrį. Visi šie elementai veikia derybų procedūrą, o kartu ir problemos sprendimo rezultata. Todėl taikant principinių derybų strategiją reikia atskirti tarpusavio santykius ir nagrinėjamą problemą. Tai reiškia, jog šalys turi koncentruotis į esamos problemos nagrinėjimą, o ne aiškintis tarpusavio santykius, kurie yra pašaliniai trukdžiai sprendžiant konfliktą.

Sutelkti dėmesį į interesus, o ne į pozicijas. Šis principas reiškia, jog derybomis turi būti siekiama patenkinti šalių interesus, o ne reikalavimus. Akcentuotina, jog už kiekvieno šalies reikalavimo ar siūlymo slypi tam tikri interesai, todėl būtina koncentruotis į interesus ir dėti visas pastangas, kad šie paslėpti interesai būtų išaiškinti. Atradus paslėptus interesus konfliktas daug lengviau išsprendžiamas, o kai kurie šalių reikalavimai paprasčiausiai būna užmirštami ir jų nereikalaujama vykdyti, kadangi po šiais reikalavimais slypėję interesai jau būna patenkinti.

Rasti abiem šalims naudingus sprendimo variantus. Šis principas reiškia, jog šalys sprendamos konfliktą neturi susikoncentruoti ties vienu konkrečiu sprendimo variantu, nepriiminėti skubotų sprendimų, nemanyti, jog kitos šalies problemų sprendimas yra vien tik tos šalies reikalas. Taikant principinių derybų strategiją šalys privalo analizuoti galimus sprendimo variantus, pateikti kiek įmanoma daugiau galimų sprendimo alternatyvų (naudojant „minčių lietu“ ir kitas taktikas) ir tik tada iš šių alternatyvų išsirinkti joms priimtinausią, kadangi turint daug alternatyvių sprendimo variantų, šalys nesusiaurina savo sprendimo galimybių. Tik tokiu atveju derybos bus laikomos sėkmingomis ir teisingomis abiejų šalių atžvilgiu.

Taikyti objektyvius vertinimo kriterijus. Tai reiškia, kad kuo daugiau teisingumo, veiksmingumo ir mokslinio vertingumo kriterijų bus įtraukta į tam tikrą problemos sprendimą, tuo daugiau šalys turės galimybių pasiekti išmintingą ir teisingą sprendimą. Kiekvieną savo sprendimą arba siūlymą šalys turi pagrįsti konkrečiais objektyvumo kriterijais. Objektyviai vertinant problemą visuomet pasiekiamas teisingas sprendimas, todėl šalys savo nuomonę turi grįsti įstatymais, papročiais, moralės normomis, statistiniais duomenimis ir kitais nenuginčijamais kriterijais.

Pabrėžtina, kad taikant principinių derybų strategiją derybininkai privalo atkreipti dėmesį į šiuos aspektus<sup>76</sup>:

---

<sup>75</sup> Fisher R., Ury William L., Patton B....P.25

<sup>76</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 71 – 101

- Derybose yra įvairių, ne vieno tipo interesų;
- Konflikto metu šalių interesai, kurie gali būti skirtingo tipo, susiduria;
- Interesus ir poreikius galima surikiuoti hierarchiškai. Svarbiausia – patenkinti esminius šalių interesus;
- Konflikto šalių interesai gali kisti;
- Šalių interesus visuomet reikia stengtis išsiaiškinti, nors tai ir nėra lengva.
- Susitelkimas ties interesais gali būti skausmingas ir žeidžiantis.

Pastebėtina, jog integruojamųjų derybų pagalba pasiekti sutarimą bus galima tik jei derybininkai aiškiai ir atvirai atskleis tikruosius po jų pasiūlymais slypinčius interesus.<sup>77</sup> Atvirumo ir aiškumo reikalavimas taikant šią strategiją be galo svarbus. Būdamos atviros ir aiškiai dėstydamos savo argumentus šalys geriau viena kitą supras, todėl galės nustatyti konkrečius siekiamus patenkinti interesus. Skirtingai nei pozicinių derybų atveju, principinėse (integruojamosiose) derybose šalys siekia „didinti pyragą“ ieškomos įvairiausių sprendimo galimybių. Todėl manytina, jog šios strategijos esminiai uždaviniai yra atskleisti tikruosius šalių interesus, sukurti kiek įmanoma daugiau alternatyvių problemos sprendimo variantų ir viską pagrįsti objektyviais ir nenuginčijamais įrodymais bei išlaikyti tolimesnius draugiškus tarpusavio santykius.

Integruojamosiose derybose svarbūs savęs pažinimo bei informacijos ieškojimo faktoriai. Derybininkai, nors ir manydami, jog rengiasi integruojamosioms deryboms, iš tiesų pasirengia pozicinėms deryboms, nes nėra visiškai savęs pažinę, nenusistatę savo vertybinių kriterijų ir prioritetinių interesų, arba ne visus juos (interesus) įvardiję. Toks epistemologinių rodiklių trūkumas daugumai derybininkų, bandančių taikyti integruojamąją strategiją, gali sukelti neigiamų pasekmių derybų metu, kadangi nežinant savo tikrųjų interesų, jų neįmanoma atskleisti kitai šaliai, o tai reiškia, jog integruojamosios derybos negalės pasiekti pergalės/pergalės rezultato. Būtent todėl, besiruošiant integruojamosioms deryboms yra be galo svarbu save pažinti, nusistatyti savo interesus, žinoti jų kiek įmanoma daugiau, nes asmenys su aukštais savęs pažinimo rodikliais pasiekia daugiau integruojamųjų susitarimų negu tie, kurių savęs pažinimo rodikliai žemesni<sup>78</sup>. Visgi pabrėžtina, jog bet koku atveju integruojamasis susitarimas gali būti pasiektas neatsižvelgiant į derybininko savęs pažinimo lygį, tačiau tuomet ypatingą vaidmenį vaidina asmens domėjimasis tam tikra, su derybomis susijusia

<sup>77</sup> Genesan S. Negotiation strategies and the nature of channel relationships *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 2 (May, 1993), prieiga internete:

<http://www.jstor.org/stable/3172827?&Search=yes&term=negotiation&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dnegotiation%26wc%3Don&item=23&ttl=40208&returnArticleService=showArticle> [žiūrėta: 2010-07-29]

<sup>78</sup> Van der Shalk D., Beersma B., Van Kleef G. A., De Dreu C. K. W., The more (complex), the better? The influence of epistemic motivation on integrative bargaining in complex negotiation *European Journal of social psychology* vol. 2009 Prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122308602/PDFSTART> [žiūrėta: 2010-08-10]

informacija<sup>79</sup>. Kartu pastebėtina, jog asmenys su aukštesniais nei vidutiniais epistemologiniais rodikliais yra žymiai imlesni informacijai ir labiau linkę jos ieškoti negu tie, kurių epistemologiniai rodikliai žemesni<sup>80</sup>. Tokiu atveju darytina išvada, jog nors savęs pažinimo kriterijus integruojamosios strategijos derybininkui yra svarbus, tačiau svarbiausias kriterijus siekiant pergalės/pergalės rezultato derybose yra informacijos, susijusios su derybomis, paieška. Derybininkas, siekiantis save pažinti, yra linkęs įsisavinti didesnę kiekį informacijos, todėl turi daugiau šansų pasiekti pergalės/pergalės susitarimą, negu tas, kuris nesidomi savęs pažinimu ir papildomos informacijos paieškomis.

Vienas iš svarbiausių rodiklių, garantuojančių būsimą derybininko sėkmę, laikytina geriausio susitarimo varianto nusistatymas (BATNA). Šalis, dalyvaujanti derybose, prieš teikdama pasiūlymą arba jį jau pateikus, turi įvertinti ir kitus gėrius, kuriuos ji prarastų ar gautų, jeigu pasiūlymas būtų atmestas arba priimtas. Remiantis tuo, šalis nusistato optimaliausią susitarimo variantą, kuris garantuotų ne tik ją tenkinantį rezultatą bet ir patenkintų šalutinius jos interesus (pavyzdžiui nustatant buto kainą šaliai būtina atsižvelgti į tai, kiek laiko ji prarastų derantis, ar laiko ir kainos santykis adekvatus ir pan.). Geriausio susitarimo varianto nusistatymas laikytinas standartu, kuriuo turi būti matuojamas bet koks siūlomas susitarimas. Tai yra vienintelis standartas, galintis apsaugoti abi šalis nuo nepalankių sąlygų priėmimo ir jų interesus atitinkančių sąlygų atmetimo<sup>81</sup>. Kiekviena šalis nusistato skirtingą BATNA, o tai lemia, jog kiekviena iš jų pradės derybas siūlydama skirtingą sprendimą. Šis siūlomas palankiausias šaliai sprendimas dažniausiai dominuoja visų derybų eigoje, tačiau pateikusios savo siūlymus šalys dažnai toliau dalyvauja derybose siekdamos nenutolti nuo savo BATNA, kartu siekdamos palankiausio problemos sprendimo varianto<sup>82</sup>. Remiantis pateiktais argumentais, darytina išvada, jog BATNA gali būti interpretuojama dvejopai: vienu atveju ji gali būti suprantama kaip nukreipimas į apsisprendimo erdvę, t.y., derybų inicijavimo procedūra, iniciatyvinis siūlymas<sup>83</sup>, kitu atveju ji gali būti suprantama kaip derybų pabaigos procedūra, kuomet abi šalys susitaria dėl bendro sprendimo tik pateikusios savo BATNA. Visgi, bet koku atveju BATNA turi būti laikoma tuo standartu, kuris padeda šalims lengviau susitarti.

Integruojamųjų derybų atveju derybininkai dažnai taiko tam tikras taktikas. Šiuo atveju taktikos skirtos ne tam, kad sutrikdyti šalį ar priversti ją nuleisti savo pasipriešinimo tašką, o bendro problemos

---

<sup>79</sup> Van der Shalk D., Beersma B., Van Kleef G. A., De Dreu C. K. W., The more (complex), the better? The influence of epistemic motivation on integrative bargaining in complex negotiation *European Journal of social psychology* vol. 2009 prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122308602/PDFSTART> [žiūrėta: 2010-08-10].

<sup>80</sup> Ten pat.

<sup>81</sup> Fisher R., Ury William L., Patton B...P. 146

<sup>82</sup> Kuula M., Stam A. a win – win method for multi – party negotiation support *Journal compilation International Federation of Operational Research Societies* 15 2008 prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/121496642/PDFSTART> [žiūrėta: 2010.08.10 d.]

<sup>83</sup> Ten pat.

sprendimo radimui. Integruojamosiose derybose naudojamų taktikų paskirtis – išsiaiškinti už pateiktų pasiūlymų slypinčius šalių esminius poreikius ir išvystyti alternatyvas jiems išsiaiškinti<sup>84</sup>. Kiekvienas toliau aprašytas metodas koncentruojasi į diskusijos apie ginčo problemą vystymą, kartu reikalaujant vis daugiau informacijos apie tikruosius kitos šalies poreikius<sup>85</sup>. Progresyvus informacijos reikalavimas sukuria būtinybę šalims taikyti vieną taktiką po kitos, pereinant nuo lengvesnio į sunkesnę lygmenį, taip sukuriant derybų pridėtinę vertę, kuri išryškina tikruosius šalių poreikius. Pabrėžtina, kad šios taktikos gali būti taikomos ir tuomet, kai nepavyksta susitarti su kita šalimi naudojant pozicinių derybų strategiją. Toks žemiau aprašytų taktikų taikymas, kai nuo nereikšmingų interesų aiškinimosi judama esminių link, palenkia kitą šalį atsiskleisti, o tai reiškia jog sustiprinama būsimo abipusiai naudingo sprendimo priėmimo galimybė. Tačiau galimi atvejai, kai visų derybų eigoje užtenka taikyti tik vieną iš šių metodų, tam, kad būtų sukurtas pergalės/pergalės rezultatas.

Užsienio autoriai, Fisher R., Ury W. L., Lewicky R. J., Moran S., Bereby-Meyer Y. išskiria šias integruojamosios strategijos taktikas:

„Pyrago didinimas“. Dauguma derybų pradedamos šalims stokojant derybinių resursų, tuomet šalys negali patenkinti viena kitos interesų ar pasiekti galutinio situacijos tikslo. Šiai problemai išspręsti šalys turi pridėti papildomų derybinių resursų („padidinti pyragą“), taip praplėsdamos savo galimybes derėtis ir pasiekti savo tikslus. Derėdamosi šalys turi atrasti papildomų gėrių, kuriuos jos valdo arba kuriais jos gali manipuliuoti. „Pyrago didinimas“ – tai taktika pagrįsta mintimi, jog derybinių resursų praplėtimas didina galimybę išspręsti problemą<sup>86</sup>. Pabrėžtina tai, jog „pyrago didinimas“ bus abiem šalims naudingas ir suteiks pasitenkinimą tik tuomet, jei sudarytas susitarimas nebus pasiektas kitų asmenų sąskaita<sup>87</sup>. Šalys „pyrago didinimo“ metu prie derybinių resursų privalo pridėti tik tuos elementus, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai nėra susiję su trečiaisiais asmenimis. Bazzerman M. H. tyrinėdamas integruojamosios strategijos pagalba sudarytus susitarimus nurodo, jog dažnai sunku pasiekti, kad sudarius „du plus du lygu penki“ susitarimą laimėtų ir trečioji šalis<sup>88</sup>. Nors integruojamosios strategijos naudojimas derybų metu yra vienas iš puikiausių ginčo sprendimo variantų, tačiau susitarimai, sudaryti derybose, kuriose naudojama ši strategija, yra nepakartojami tik tuomet, kai šios strategijos pagalba pasiektais susitarimais nekenkiama trečiosioms šalims. Visgi,

---

<sup>84</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B... P. 83

<sup>85</sup> Ten pat.

<sup>86</sup> Ten pat.

<sup>87</sup> Gillespie J. J., Bazerman M.H. Parasitic Integration: win-win agreements containing losers Negotiation journal vol. 13, 1997. prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119947548/PDFSTART> [žiūrėta: 2010-08-10]

<sup>88</sup> Bazerman M. H. The Potential Downside of Win-Win Harvard Business School working knowledge 2005 prieiga internete: <http://hbswk.hbs.edu/item/4870.html> [žiūrėta: 2010-08-12]

nutinka atveju kai šalys, praplėsdamos savo derybinius išteklius, atima iš trečiųjų šalių, kurios derybose nedalyvavo, tam tikras teises ar gėrius. Būtent tokius atskirus atvejus, kai derybininkai susitarimu pasiekia naudą, šalių, nedalyvaujančių derybose, sąskaita Gillespie J. J., Bazerman M. H. įvardija kaip „parazitinį integravimą“<sup>89</sup>, kuris yra didžiausias integruojamosios derybų strategijos trūkumas. Parazitinis integravimas gali būti painiojamas su „pyrago didinimu“, kuris taikomas tikrojoje integruojamųjų derybų strategijoje. „Pyrago didinimas“ reiškia, kad šalys siekdamos rasti bendrą jas tenkinantį sutarimą didina galimų bendrų sprendimų variacijų ratą, apsiribodamos savo turimais ištekliais. Tuo tarpu taikant parazitinį integravimą, šalys derėdamosi nedidina pyrago, o tiesiog paima tam tikrus gėrius iš kitų šalių ir jais manipuliuoja tarsi savais taip siekdamos rasti bendrą sutarimą. Toks manipuliavimas nors ir panašus į „pyrago didinimą“, tačiau taip nevadintinas, nes „pyrago didinimas“ orientuotas į savo turimų išteklių peržiūrą ir manipuliavimą jais siekiant sukurti vertę, tuo tarpu parazitiniu integravimu manipuliuojama ne savo turimais, o kitų šalių ištekliais, todėl nesukuriama vertė, o tik kenkiama kitų šalių interesams<sup>90</sup>. Iš to, kas pasakyta, šio darbo autorius manytų, jog „pyrago didinimo“ taktika visgi yra saistoma tam tikrų ribų, kurių peržengimas laikytinas kenkimu trečiųjų asmenų, nesusijusių su derybomis, interesams.

„Abipusės paslaugos“. Sėkmingas šios taktikos taikymas priklauso nuo šalių galimybių rasti daugiau negu vieną konflikto problemą ir būti nusistačiusioms skirtingus šių problemų prioritetus.<sup>91</sup> Jeigu šalys iš tiesų skirtingai vertina skirtingas problemas ir susitarimo metu taikant minėtą taktiką kiekviena iš šalių gauna rezultatą, kurį ji įvardija kaip prioritetinį, vadinasi, kiekviena iš šalių gauna didžiausią naudą, o tai reiškia, kad bendras rezultatas turėtų būti geresnis, negu tas, kuris pasiekiamas pozicinių derybų atveju<sup>92</sup>. Todėl derybose, kuriose svarstoma keletas problemų, o diskutuojamų klausimų vertybinis supratimas tarp šalių skiriasi, integruojamieji susitarimai gali būti pasiekti taikant „Abipusių paslaugų“ taktiką. Ši taktika apibūdinama kaip procesas, kuriame kiekviena šalis nusileidžia kitai šaliai dėl tų interesų, kuriuos laiko mažareikšmiais, tačiau už šią nuolaidą tikisi lengvatų tiems interesams, kuriems ji teikia pirmenybę<sup>93</sup>, taip pat gali būti apibūdinama kaip veiksmai, tinkami

---

<sup>89</sup> Gillespie J. J., Bazerman M. H. Parasitic Integration: win-win agreements containing losers, *Negotiation journal* vol. 13, 1997. prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119947548/PDFSTART> [žiūrėta: 2010-08-12]

<sup>90</sup> Ten pat.

<sup>91</sup> Tajima M., Fraser N. M. Logrolling Procedure for Multi-Issue Negotiation, *Group Decision and Negotiation* Vol. 10, Nr. 3, 2001, P. 217-235

<sup>92</sup> Moran S., Ritov I., Initial Perceptions in Negotiations: Evaluation and Response to ‘Logrolling’ Offers *Journal of Behavioral Decision Making*, 15 2002 prieiga internete:

<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/90511334/PDFSTART> [žiūrėta: 2010 .08.16]

<sup>93</sup> Ten pat.

tuomet, kai šalis turi skirtingus prioritetus skatinančius šalis daryti nuolaidas mažareikšmiais klausimais tikintis išspręsti jai aktualesnes problemas<sup>94</sup>.

„Abipusių paslaugų“ taktika dažnai vyksta bandymų ir klaidų metodu – kai šalis proceso metu eksperimentuoja su skirtingais pasiūlymų paketais, kurie turėtų patenkinti kitos šalies interesus<sup>95</sup>. Taikant šią taktiką šalis visų pirma nusistato, kurie probleminiai klausimai bus nagrinėjami derybų metu, tuomet kiekviena individualiai nusprendžia nusistatytų klausimų prioritetiškumą. Po to šalis pateikia pirminį siūlymą integruojamajam susitarimui pasiekti. Pateikdama pasiūlymą šalis dažnai varijuoja problemos sprendimo variantais, sukurdamą ofertą apimančią daugelį jai nesvarbių, tačiau kitai šaliai reikšmingų klausimų. Tuo tarpu akceptantas, vertindamas pasiūlymą, įvertina pasiūlymo vertingumą pagal „pradimų“ ir „laimėjimų“ santykį<sup>96</sup>. Akceptantas, nusprendęs, jog priėmęs ofertą laimės daugiau negu praras, gali priimti pasiūlymą arba, priešingai, nusprendęs, jog priėmęs pasiūlymą jis praras daugiau negu laimės, gali pateikti savo ofertą. Galimi atvejai, kai abi šalys vienu metu pateikia savo iniciatyvinius siūlymus. Tokiais atvejais tikėtina, jog pateikus šias ofertas šalys ims diskutuoti ir keis savo ofertų turinį, stengdamosi patenkinti kitos šalies interesus, mainais gaunant jas tenkinantį pasiūlymą. Pastabėtina, jog ši taktika gali būti efektyvi tik tuomet, kai šalis geba derinti dvi ar daugiau problemų, bet nebus veikli tuomet kai šalis, derėdamosi nusistatys eiliškumą gauti sutartam derybų rezultatui – kai viena šalis gaus tai, ko ji nori dabar, o kita šalis gaus tai, ko jai reikia kitąkart. Iš to kas pasakyta, darytina išvada, jog taikant „abipusių paslaugų“ taktiką, šalis turi maksimaliai panaudoti savo kūrybinę – analitinę galią nustatant pagrindines problemas arba vieną problemą skaidant į keletą smulkesnių, kurti įvairius pasiūlymų blokus, gebėti išvelgti kitos šalies prioritetas problemas. Nesant šių sudedamųjų dalių, aptariama taktika taps bereikšmė ir ves link pozicinių derybų strategijos rezultato – pergalė/pralaimėjimas, nes vienai šaliai neįsigilinus į savo problemas, neanalizuojant ir nenusistatant prioritetinių interesų ji negalės informuoti kitos šalies apie derybomis siekiamos vertės sukūrimo – negebės pateikti kitai šaliai naudingos informacijos, kas lems nepasisekusias derybas.

„Vieno teksto procedūra“. Tai derybų taktika, kurioje dalyvauja trečiasis nepriklausomas asmuo. Šioje taktikoje nepriklausomas asmuo, įsigilinęs į šalių interesus ir poreikius, surašo preliminarų sprendimą. Po to, šio sprendimo tekstą kiekviena iš šalių kritikuoja, o trečioji šalis koreguoja pagal

---

<sup>94</sup> Bereby-Meyer Y., Moran S., Sattler L. The Effects of Achievement Motivational Goals and of Debriefing on the Transfer of Skills in Integrative Negotiations prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123240861/PDFSTART> [žiūrėta: 2010 – 08 – 16]

<sup>95</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B... P. 84.

<sup>96</sup> Moran S. Ritov I., Initial Perceptions in Negotiations: Evaluation and Response to ‘Logrolling’ Offers Journal of Behavioral Decision Making, 15 2002 prieiga Internet: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/90511334/PDFSTART> [žiūrėta: 2010 – 08 – 16]

pateiktą kritiką ir vėl procesą kartoja iš naujo siekiant galutinio priimtino abiem šalims sprendimo varianto sukūrimo<sup>97</sup>. Ši taktika naudojama tuomet, kai šalys negeba atskirti žmonių nuo problemų ir žino tik vieną problemos sprendimą arba kai nuolat jį keičia. Tokiais atvejais tarpininkas gali lengviau, nei vienas iš tiesiogiai susijusių asmenų, atskirti žmones nuo problemos ir nukreipti diskusiją prie interesų ir variantų. Be to, jis dažnai gali pasiūlyti nešališką skirtumų sprendimo pagrindą arba atskirti išradinėjimo procesą nuo sprendimų priėmimo, sumažinti sprendimų, kurių reikia norint pasiekti susitarimą, skaičių ir padėti šalims išsiaiškinti, ką jos, priėmusios sprendimą, gaus<sup>98</sup>. Pabrėžtina tai, jog tarpininku tokiais atvejais dažnai būna ginčo srities specialistai, galintys šalims patarti. Tačiau tarpininkas privalo ne tik patarti, bet ir įsigilinti į tikruosius šalių interesus, tuomet surašyti problemos sprendimo projektą ir jį pateikti šalių kritikai. Į pateiktą šalių kritiką tarpininkas privalo atsižvelgti, tačiau gali siūlyti ir savo variantus problemai spręsti, taip leisdamas šaliai susidaryti savo nuomonę. Pažymėtina, jog naudojant šį metodą problemos sprendimo projektų gali būti surašoma tiek, kiek šalys manys esant reikalinga pasiekti susitarimui. „Vieno teksto procedūra“ dažnai taikoma tarptautinėse daugiašalėse derybose, kuomet vyrauja daug nuomonių, pasiūlymų ir kuomet nė viena iš dalyvaujančių šalių nenori nusileisti. Tokiais atvejais „vieno teksto procedūra“ yra būtina, kadangi nepriklausoma šalis, surašiusi problemos sprendimo tekstą, persiunčia jį derybose dalyvaujančių šalių kritikai, o šios pateikia kritiką, kuria remiantis tarpininkas surašo kitą sprendimo variantą. Šiuo metodu ieškant bendro sprendimo šalys nėra įpareigos keliauti į sutartą derybų vietą, jos gali derėtis būdamos savo šalyje ar įmonėje, o tai reiškia, jog naudojant šią strategiją sumažinami pačių derybų organizaciniai kaštai. Šio darbo autoriaus nuomone, „vieno teksto procedūros“ metodas savo esme laikytinas panašus į kitą AGS procedūrą – taikinamąjį tarpininkavimą, kurio metu trečioji nepriklausoma šalis padeda atrasti ginčo šalims bendrą abipusiai naudingą sprendimą. Tačiau manytina, jog esminis „vieno teksto procedūros“ metodo ir taikinamojo tarpininkavimo proceso, kaip vieno iš AGS procesų, skirtumas yra tai, jog derybų metu taikomame „vieno teksto procedūros“ metode tarpininkas gali šalims patarti ir siūlyti savo sprendimus, tuo tarpu klasikiniame taikinamajame tarpininkavime jis to daryti negali, nes priešingu atveju bus laikoma, jog buvo pažeisti pagrindiniai taikinamojo tarpininkavimo principai.

„Nespecifinės kompensacijos“. Kitas kelias sukurti alternatyvius ginčo sprendimus yra leisti vienai šaliai pasiekti savo tikslus, kompensuojant kitai pusei už tai, kad ji padarė nuolaidas<sup>99</sup>. Pažymėtina, jog ši kompensacija gali būti nesusijusi su tikraisiais šalies derybiniais interesais, bet tokią kompensaciją gavusi šalis visgi ją supranta kaip adekvačią reakciją į kitos šalies interesų patenkinimą.

---

<sup>97</sup> Dictionary of conflict resolution... P. 397

<sup>98</sup> Fisher R., Ury William L., Patton B...P. 165

<sup>99</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 85

Ši kompensacija vadinama „nespecifine“, nes ji nukreipta į tikslus dėl kurių šalys derasi, ji nėra susijusi su šalių derybiniais tikslais, pagrindinis jos tikslas – parodyti oponentui, jog šalis pasirengusi atsidėkoti už jai daromas nuolaidas, patenkinti oponentą. Tam, kad tinkamai taikyti šią taktiką, šalis turi gerai žinoti kitos šalies vertybes ir kokių rimtų nepatogumų jai sukels padarytos nuolaidos (t.y. kokio dydžio kompensacija reikalinga tam, kad kita šalis jaustųsi patenkinta)<sup>100</sup>. Visgi, manytina, jog šis metodas gali šalis nukreipti link pozicinių derybų strategijos, nes šalis, darydama nuolaidas tikėsis gauti dideles kompensacijas, kurios bus per didelis mokestis kitai šaliai, kol, galiausiai, šalys pradės derėtis ir dėl jų. Kartu pažymėtina, jog neatsargiai naudojant šią taktiką ji gali tapti panaši į pozicinių derybų strategijoje naudojamą „Sunkios padėties“ taktiką, kuomet šalis apsimeta, jog jai iš tiesų svarbūs interesai nėra svarbūs ir taip stengiasi įgyti kuo palankesnę poziciją ar kuo palankesnes susitarimo sąlygas. Remiantis išdėstytu, autorius manytų, jog ši taktika naudotina tik tuomet, kai šalys yra tvirtai nusistačiusios savo tikruosius interesus, išskyrusios juos prioritetine tvarka ir atskleidusios kitai šaliai. Tik esant tokioms sąlygoms „nespecifinių kompensacijų“ metodas laikytinas tinkamu siekiant abipusiai naudingo ir nežalingo susitarimo. Susiklosčius priešingai situacijai, manytina, jog viena šalis, pajutusi, jog gali manipuliuoti kita šalimi, sieks gauti kiek įmanoma daugiau, prarandant kuo mažiau, o tai reikš pozicinių derybų strategijos pradžią.

„Susitarimo išlaidų sumažinimas“. Naudojant šią taktiką viena šalis pasiekia savo tikslus, tuo tarpu kitos išlaidos yra sumažinamos tuo atveju, jei ji sutiks su pasiūlymu. „Susitarimo išlaidų sumažinimo“ taktika nukreipta į kitos šalies patiriamų išlaidų susijusių su sprendimo priėmimu sumažinimą. Ši taktika skiriasi nuo „nespecifinių kompensacijų“ taktikos, nes pastarojoje viena šalis teikia kompensaciją nesusijusią su derybiniais interesais ir siekais, kompensacija suprantama kaip dovana už tai, jog šalis sutiko patenkinti kitos šalies interesus. Tuo tarpu „mažinant išlaidas“ viena šalis patenkina savo interesus, o kitai šaliai sumažinamos tam tikros išlaidos susijusios su jų abiejų pasiektu susitarimu. Pabrėžtina, jog tiek vienoje, tiek kitoje taktikoje naudojami tam tikri gėriai kaip kompensacijos, tačiau „nespecifinių kompensacijų“ atveju šie gėriai yra kaip atsidėkojimas, tuo tarpu „išlaidų mažinimo“ taktikos atveju šie gėriai suprantami kaip pagrindiniai dėl kurių susitariama ir kuriais siekiama kompensuoti kitos šalies patiriamus nesklaidumus atstatant lygybę. Autoriaus manymu ši taktika rafinuotesnė ir sudėtingesnė nei „abipusių paslaugų“ ar „nespecifinių kompensacijų“ taktikos, kadangi, naudojanti šią taktiką šalis turi gerai išmanyti kitos pusės tikruosius poreikius ir siekius. Šią taktiką taikantis derybininkas turi suvokti giliai užslėptus specifinius kitos šalies interesus ir tikslus, kartu stengtis juos patenkinti siekdamas rasti abiem šalims priimtina

---

<sup>100</sup> Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B...P. 85

sprendimo variantą. Iš to kas aprašyta, autorius manytų, jog šios taktikos taikymas yra be galo sudėtingas procesas, kurio metu derybininkas ne paviršutiniškai gilinasi į kitos pusės interesus ir tikruosius siekius, o sistemingai stengiasi suprasti slapčiausius šalies poreikius ir vertybes, kurias patenkinus būtų pasiektas pergalės/pergalės rezultatas.

„Minčių lietus“ – tai taktika kurios metu šalių pagrindinė užduotis yra sukurti kiek įmanoma daugiau idėjų, kurios padėtų išspręsti problemą<sup>101</sup>. Viena iš pagrindinių integruojamųjų derybų užduočių yra sugeneruoti kiek įmanoma daugiau alternatyvių problemos sprendimo variantų, iš kurių renkantis arba kuriuos jungiant būtų pasiektas galutinis tikslas – abipusiai naudingas susitarimas. Derybininkai dažnai kritiškai žiūri į kitos šalies pasiūlymus ir vos tik išgirdę naują siūlymą ima jį kritikuoti, tuo tarpu taikant „minčių lietaus“ taktiką derybininkai turi atsiriboti nuo pasiūlymų kritikos ir veikti kūrybiškai. Pagrindinė šios taktikos taisyklė – atsisakyti bet kokios kritikos ar idėjos vertinimo<sup>102</sup>. Dažnai ši taktika taikoma vienos šalies derybininkų grupelėje arba su šiai šaliai atstovaujancio derybininko draugais. Vienas iš pagrindinių tokio pasitarimo tikslų yra nustatyti kontekstą, kuris suteiktų galimybę sukurti naujas idėjas pagelbėsiančias derybose ir padėsiančias išspręsti konfliktą<sup>103</sup>. Dalyvaujantys „minčių lietuje“ asmenys susėda prieš baltą lentą, kuri simbolizuoja problemą ir nebijodami, jog bus sukritikuoti sako savo idėjas kaip problemą reiktų išspręsti. Kartais sakoma net ir tai, kas tuo metu ateina į galvą. Visos mintys užrašomos lentoje, tuomet iš užrašytų minčių išrenkamos pažangiausios, kurios vėliau tobulinamos, kol galiausiai derybininkas priima sprendimą vadovautis tam tikra idėja kaip pasiūlymu ar ne.

Galimi atvejai, kai šią taktiką taiko derybose dalyvaujancios šalys kartu su kita. Tokie atvejai, nors ir ypač vertingi, tačiau gali kelti tam tikrų grėsmių: derybininkai gali pasakyti kažką, kas pakenks jų interesams, gali būti atskleista konfidenciali informacija arba kita šalis gali suklysti dėl varianto, kurį pirmosios šalies derybininkas pateikia kaip pasiūlymą. Norint išvengti šių problemų, prieš užsiimant „minčių lietuimi“ patartina nurodyti konkretų tikslą, ko šia taktika bus siekiama. Tokiu būdu šalys bus informuotos, jog šios taktikos metu bus ne deramasi, o ieškoma idėjų, kurios vėliau galės būti panaudojamos bendro sprendimo radimui. Kaip buvo kalbėta, taikyti „minčių lietu“ su kita šalimi yra be galo sunku ir pavojinga, tačiau šiai taktikai sėkmingai klostantis gaunami ypač vertingi

---

<sup>101</sup> Dictionary of conflict resolution...P. 63

<sup>102</sup> Fisher R., Ury William L., Patton B....P. 97-98

<sup>103</sup> Shapiro D. L. Supplemental Joint Brainstorming: Navigating Past the Perils of Traditional Bargaining, Negotiation Journal Vol.16, Issue 4, 2007 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1571-9979.2000.tb00768.x/pdf> [žiūrėta: 2010-08-24]

rezultatai, nes bendri „minčių lietaus“ užsiėmimai sukuria idėjas, atspindinčias abiejų šalių interesus, sukuria bendros problemos sprendimo atmosferą ir supažindina šalis su abipusiais reikalavimais<sup>104</sup>.

Apibendrinant tai kas išdėstyta, autorius darytų išvadą, kad integruojamųjų derybų strategiją renkasi šalys, turinčios aukštą savęs pažinimo rodiklį bei nuolat ieškančios papildomos informacijos. Autorius manytų, jog šios strategijos naudojimas didžiaja dalimi priklauso nuo pačių šalių mokėjimo atrasti ir prioritetine tvarka išdėlioti savo interesus ir poreikius. Skirtingai nuo pozicinių derybų strategijos, kurioje šalys stengiasi nuslėpti jų valdomą informaciją nuo oponento, integruojamųjų derybų strategijoje šalys gilina viena kitos lūkesčius, stengiasi būti kūrybiškos, rasti kiek įmanoma daugiau galimų sprendimo variantų. Integruojamųjų derybų strategijos atveju šalys išsaugo ilgalaikius santykius, orientuojasi į viena kitos interesus, kas leidžia tinkamai ir abiem šalim naudingu būdu išspręsti ginčą, todėl autorius linkęs pritarti nuomonei, jog integruojamųjų derybų strategija yra iš esmės priimtinesnis ginčų sprendimo būdas negu pozicinės derybos, kurios orientuotos į rezultato išgavimą bet kokia kaina. Taip pat pažymėtina ir tai, jog integruojamųjų derybų strategijoje kai kurie naudojami metodai (vieno teksto procedūra) yra glaudžiai susiję su kita AGS procedūra – taikinamuoju tarpininkavimu (mediacija), kurioje šalims derėtis padeda trečias nepriklausomas asmuo. Atsižvelgiant į išdėstyta, autorius manytų, jog integruojamųjų derybų strategijoje taikomų taktikų (metodų) tikslai – atrasti bendrus interesus ir juos tenkinant išspręsti problemą – artimiausi taikinamojo tarpininkavimo institutui.

---

<sup>104</sup> Fisher R., Ury William L., Patton B....P. 99

## II. TAIKINAMOJO TARPININKAVIMO (MEDIACIJOS) PROCESSE NAUDOJAMI STILIAI

Taikinamojo tarpininkavimo proceso metu tarpininkai įvairiais veiksmais siekia skatinti šalis siekti abipusiai naudingo susitarimo radimo. Nuo tarpininko naudojamų veiksmų mediacijos proceso metu, keičiasi pačio proceso struktūra ir eiga. Todėl autorius manytų, kad jeigu mediacijos proceso metu tarpininko naudojami veiksmai laikytini, tarpininko stiliumi, tuomet taikant skirtingus mediacijos stilius, keičiasi taikinamojo tarpininkavimo proceso struktūra. Iš to seka, jog jeigu mediatorius tarpininkavimo proceso metu naudoja skirtingus veiksmus, kurios keičia patį procesą, tuomet šiame procese gali būti naudojamos skirtingos derybų strategijos bei taktikos. Remiantis tuo, manytina, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojami stiliai daro tiesioginę įtaką pačiam taikinamojo tarpininkavimo procesui. Todėl neapžvelgus taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamų stilių panašumų, skirtumų ir jų taikymo specifikos bus sudėtinga nustatyti, kurios derybų strategijos ir taktikos taikomos skirtinguose taikinamojo tarpininkavimo stiliumuose, taip pat bus sudėtinga aptarti šio darbo trečiojoje dalyje aprašytą tyrimą bei pateikti galutines išvadas. Remiantis išdėstytu, šioje darbo dalyje autorius sieks aptarti taikinamojo tarpininkavimo stiliaus sampratą bei apžvelgti šio proceso metu naudojamus stilius atskleidžiant jų panašumus ir skirtumus.

### 2.1. Taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) stiliaus samprata

Apie tai, kad nuo pasirinktos derybų strategijos ar taktikos priklauso, ar šalys ras bendrą, abipusiai naudingą susitarimą ar ne, buvo rašoma šio darbo pirmame skyriuje. Jame autorius taip pat pastebėjo, jog daugeliu atvejų derybininko strategijos naudojimą lemia temperamentas bei kiti sociokultūriniai ir aplinkos veiksniai. Šiame skyriuje kalbant apie taikinamąjį tarpininkavimą (mediaciją) ir šiam procesui vadovaujantį mediatorių autorius iš esmės galėtų teigti, kad tiek derybininko taikomą strategiją, tiek mediatoriaus propaguojamą stilių suponuoja tie patys veiksniai. Tai patvirtina ir Alexander N.<sup>105</sup>, pabrėždamas, kad mediatoriaus bendravimo ypatumai – jo požiūris į pasaulį, paradigmos, kuriomis jis vadovaujasi, elgesys ir proceso vedimo būdas – daro įtaką taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) proceso vyksmui. Būtent mediatoriaus elgsenos stilius gali nustatyti ginčo šalims elgesio pavyzdį, padaryti įtaką mediacijos proceso darbotarkei ir paveikti galimų susitarimų, sudaromų mediacijos metu, diapazoną. Kitaip tariant, mediatorius savo elgesiu daro įtaką šalių veiksams, taip nulemdamas ne tik būsimo susitarimo galimybę, tačiau ir pačio susitarimo

---

<sup>105</sup> Alexander N. The Mediation Metamodel: Understanding Practice Conflict resolution quarterly, vol. 26, no. 1, 2008  
prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.225/pdf> [žiūrėta: 2010.10.24]

turinį. Šioje vietoje atkreiptinas dėmesys į tai, jog tinkama mediatoriaus elgsena yra ypatingai svarbi tam, kad procesas vyktų sėkmingai, o šalys išnaudotų kiek galima daugiau susitarimo galimybių. Todėl remiantis šio darbo pirmame skyriuje išdėstytais pastebėjimais, jog derybininko strategijos pasirinkimą lemia jo temperamentas, socialiniai, kultūriniai, emociniai ir kiti veiksniai, darytina išvada, jog mediatoriaus stilių, kuriuo jis veda mediacijos procesą, nulemia tos pačios aplinkybės, kadangi mediatorius, veikiamas visų aukščiau minėtų veiksnių, taip pat suformuoja sau tinkamiausią bendravimo modelį ir juo naudojasi ne tik užmegzdamas ryšį su kitais asmenimis, tačiau ir taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) proceso metu.

Kai kurie mokslininkai taip pat pabrėžia, jog efektyvus mediatoriaus darbas tiesiogiai priklauso ne tik nuo jį veikiančios aplinkos, tačiau ir nuo to, kaip mediatoriaus propaguojamas stilius tiesiogiai atitinka jam priskirtą atvejį (ginčą), tarpininkavimo laiką ir netgi nuo šalių įtakos. Tik tuomet, kai mediatoriaus gebėjimai ir patirtis atsiduria vienoje tiesėje su atvejo dinamika, galima teigti, jog ginčas bus išspręstas tinkamai<sup>106</sup>. Iš šių teiginių darytina išvada, jog tarpininkas (mediatorius) turi turėti gebėjimus kokybiškai išspręsti tam tikros kategorijos ar sunkumo ginčą. Mediatoriaus gebėjimai šiuo atveju turėtų būti suprantami ne tik kaip tie, kuriuos jis yra išmokęs, tačiau ir tie, kuriuos jis yra išvystęs gyvenimo eigoje. Asmenys, būdami individualiais, susidaro savitą pasaulio suvokimą, savitą bendravimo ir klausymosi metodiką, kartu formuojasi skirtingi psichologiniai portretai, ko pasekoje vieni yra linkę būti aktyviais pokalbio ar konflikto dalyviais, kiti pasyviais pusėmis. Būtent tokiu principu būsimasis mediatorius jau nuo pat mažens yra linkęs taikyti vieną ar kitą konflikto sprendimo ar valdymo metodą. Kartu atsižvelgtina į Kressel, K.<sup>107</sup> nuomonę, jog tarpininko (mediatoriaus) stilius yra susijęs su darniu rinkiniu strategijų, kurios daro įtaką visos situacijos valdymui. Taip pat nurodoma, kad tarpininko (mediatoriaus) stilius yra kažkas, ko jis nėra pažinęs, tačiau tai yra esminė jo elgesio logika<sup>108</sup>. Kitaip tariant, manytina, jog stilių sudaro tam tikras rinkinys strategijų ir metodų, kurios padeda spręsti ginčą, tačiau atsižvelgus į išsakytus mokslininkų teiginius, darytina prielaida, jog šios strategijos ir metodai yra mediatoriaus įgimti ir vystosi mediatoriui tobulėjant, įgyjant vis didesnę patirtį. Todėl autorius manytų, jog tarp derybų strategijų ir naudojamo taikinamojo tarpininkavimo stiliaus atsiranda tiesioginis ryšys, grindžiamas individo sąveikavimu su jį supančia aplinka.

---

<sup>106</sup> Wood J. Mediation Styles: Subjective Description of Mediators Conflict resolution quarterly, vol. 21, no. 4, Summer 2004 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.72/pdf> [žiūrėta: 2010.10.24]

<sup>107</sup> Kressel, K. "Mediation.", Deutsch M. and Coleman P. T., The Handbook of Conflict Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. P. 535

<sup>108</sup> Kressel, K., Frontera, E. A., Forlenza, S., Butler, F., Fish L. The Settlement- Orientation Vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation." Journal of Social Issues, 1994, 50 (1), P. 67–84. Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1994.tb02398.x/abstract> [žiūrėta: 2010-10-24]

Apibendrinant, autorius būtų linkęs pritarti Kovach K. K.<sup>109</sup> minčiai, kuria ji norodė, jog mediatoriaus elgesiui, stilių naudojimui ir požiūrio į susiklosčiusį ginčą formavimui daryti įtaką gali daugybė skirtingų veiksnių, ir kartu, sutikti su visomis aukščiau išsakytomis užsienio mokslininkų mintimis. Kartu manytina, jog tarpininko (mediatoriaus) veiksmai, kuriais jis valdo ginčo sprendimo procedūrą bei kuriais drąsina, skatina, įgalina šalis ar numaldo konfliktingą situaciją, vadintini tarpininko (mediatoriaus) elgesio tarpininkaujant stiliumi, kurio vystymąsi lemia ne tik pats ginčo pobūdis, tačiau ir kiti aplinkiniai veiksniai bei pačio tarpininko (mediatoriaus) pasaulio suvokimas ir psichologinė būseną. Be to, iš kitų šalių mokslininkų pateiktos teorinės informacijos matyti, jog pasirinktas tarpininkavimo (mediacijos) stilius ir ginčas, kuriam išspręsti jis naudojamas, susiję grįžtamuju ryšiu, nes taikant tam tikrą stilių tam tikrame ginče bus pasiektas efektyvesnis jo sprendimas, negu ten, kur bus naudojamas netinkamas mediacijos stilius. Tuo remiantis darytina išvada, jog *taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) stilius – tai tarpininko (mediatoriaus) gyvenimo eigoje įgimtas ir/ar įgytas bei dėl aplinkinių, psichologinių bei kitų veiksnių išstobulintas tarpininkavimo elgesio (veiksmų) strategijų ir metodų rinkinys, dažnai grįžtamuju ryšiu susijęs su sprendžiama problema ir mediatoriaus taikomas tam tikro pobūdžio ginčui išspręsti.*

## **2.2. Tarkinamojo tarpininkavimo (mediacijos) stiliai**

Pastebėtina, jog mediacijos stilių klasifikacija, kaip ir paties mediacijos stiliaus samprata, kelia užsienio mokslininkams daugybę klausimų ir sukelia dar daugiau mokslinių ginčų. Remiantis mokslininkų atliktų tyrimų metu suformuluotais teiginiais, hipotezėmis bei pasvarstymais neįmanoma prieiti vieningos ir objektyvios tiesos nusakančios tikslius mediacijos stilius. Tuo labiau žinant, jog mediacijos stiliai išskiriami remiantis įvairiais tyrimų metodais, tampa suprantama, jog kiekvienu atveju gali būti išskiriami panašūs, tačiau netapatūs mediacijos metu taikomi stiliai. Atsižvelgiant į tai autorius manytų, jog aprašant mediacijos stilius bei bandant atrasti tuos tarpininkavimo stilius, kurie taikomi dažniausiai, šiame darbe tikslinga remtis užsienio autorių atliktais tyrimais.

Susipažinus su užsienio mokslininkų atliktais tyrimais, galėtume teigti jog populiariausias tokių tyrimų metodas – stebėjimas. Jo metu tarpininkai stebimi sesijų metu, nustatoma kokias technikas jie naudoja, kokių veiksnių imasi, kaip reaguoja į tam tikras aplinkybes ir pagal tai mediatoriaus elgesys priskiriamas tam tikram tarpininkavimo stiliui. Silbey S. S. ir Merry, S. E.<sup>110</sup> išanalizavę

---

<sup>109</sup> Kovach K. "Mediation", Moffitt M. L., Bordone R. C. The handbook of dispute resolution. San Francisco: Jossey-bass, 2005. P. 304-317

<sup>110</sup> Pagal Sondaitės J. straipsnį Mediacijos stilių lyginamoji analizė. Socialinis darbas nr. 3 (2) Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas 2004. P. 114 – 118, kuriame ji aprašo atliktą tyrimą iš Silbey, S. S., and Merry, S. E. "Mediation Settlement Strategies." Law and Policy, 1986, 8 (1).

keturiasdešimties tarpininkų daugiau kaip pusantro šimto sesijų veiksmus ir taikomas technikas išskyrė derėjimosi ir terapinį tarpininkavimo stilius. Derėjimosi stiliaus tarpininkų pagrindinis tikslas – išspręsti šalių ginčą remiantis ne šalių interesais, o pozicijomis. Šis stilius, anot mokslininkų, yra tinkamesnis spręsti ginčus tarp tų šalių, kurios nėra susijusios artimais saitais ir kurios nesiekia išsaugoti ilgalaikių santykių. Terapinio stiliaus tarpininko pagrindinis tikslas – padėti šalims išspręsti ginčą randant tarpusavio supratimą. Šio stiliaus tarpininkas orientuotas į ilgalaikių santykių išlaikymą ir vystymą.

Kolb D. M.<sup>111</sup> nurodo, kad gali būti ir šiek tiek kitokie variantai negu numatyti tradiciniai. Ji išskiria du stilius: pirmasis, „sprendimo priėmėjo“, atliekančio aktyvaus ar direktyvaus tarpininko vaidmenį, kuris siūlo sprendimus arba daro tiesioginę įtaką sprendimų priėmimui; antrasis, „orkestro dirigento“, kuris atlikdamas labiau pasyvų vaidmenį, aktyviai veikia skatindamas šalis kalbėtis bei palikdamas jiems laisvę priimti sprendimą bendru sutarimu.

Brett, J. M., Drieghe, R., Shapiro, D. L.<sup>112</sup> įvardija tą patį „sprendimo priėmėjo“ tarpininkavimo stilių, tačiau išskiria naują – „šaudyklinės demokratijos“ stilių, kuriame tarpininkas atskiria šalis ir plėtoja sprendimą judėdamas pirmyn ir atgal tarp jų. Šis mediatoriaus judėjimas nuo vienos prie kitos šalies reiškia, kad jos viena su kita kontaktuoja ne tiesiogiai, o per tarpininką, kuris pas kiekvieną iš jų ateina atskirai. Mokslininkai pažymi, jog nors yra gal tuzinas įvairių mediacijos stilių, tačiau keletas laikoma pirminiais, egzistuojančiais ir taikomais šiandien – tai lengvinantysis (facilitative), vertinantysis (evaluative), transformacinis (transformative) ir pasakojamasis (narrative)<sup>113</sup>.

Autoriaus nuomone, prieiti vieningos nuomonės apie tai, kaip turėtų būti suprantamas mediacijos stilius ir koks mediacijos stilius laikytinas pagrindiniu, yra neįmanoma. Autorius manytų, jog mediacija, kaip neformali procedūra, niekuomet negalės būti mokslininkų paaiškinta ir išgryninta tiek, jog kiekvienas tarpininkas taikytų tą patį metodą lygiai taip pat bet kokio ginčo sprendimo metu. Mediacija, būdama nuolatinėje kaitoje ir vyksme, būdama subjektyvi kategorija, gali būti formalizuota tik iš dalies – galima nustatyti tam tikrus jos stilius ar galimas elgesio formas, tačiau autorius nemanytų, jog tie patys nustatyti elgesio variantai ar stiliai gali būti konkrečiai detalizuojami ir išgryninami, nes kiekvienu atskiru atveju mediacijai bei jos stiliui įtaką daro tiek pats procesas, tiek kiti veiksniai. Tarpininko vaidmuo gali varijuoti nuo direktyvaus, vertinančio ir siūlančio sprendimus,

---

<sup>111</sup> Pagal Sondaitė J. straipsnį *Mediacijos stilių lyginamoji analizė*. Socialinis darbas nr. 3 (2) Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas 2004. P. 114 – 118, cituojančią Kolb, D. M. *The Mediators*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1983.

<sup>112</sup> Brett, J. M., Drieghe, R., Shapiro, D. L. “Mediator Style and Mediation Effectiveness.” *Negotiation Journal*, 1986,2.

<sup>113</sup> Šio mokslinio tiriamojo darbo išnašos Nr. 113 ; Nr. 115 ir Nr. 116

iki padedančio juos rasti<sup>114</sup>, ką būtent, autoriaus manymu ir parodo literatūros analizė. Pažymėtina, kad vienas iš opiausių ir daugiausiai diskusijų keliančių klausimų yra mediacijos stiliaus klausimas ką pastebi Foster K.<sup>115</sup> bei Linden J.<sup>116</sup>.

Iš pateikto matyti, jog yra gausybė užsienio mokslininkų straipsnių taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) stilių tematika. Taip pat pateikiama ir įvairių mediacijos stilių skirstymo būdų, todėl aptarti visus galimus ir esamus skirstymo būdus šiame darbe būtų tiesiog neįmanoma. Autorius manytų, jog siekiant tinkamo šio mokslinio darbo temos atskleidimo derėtų aptarti ir analizuoti tuos mediacijos stilius, kurių aktualumas ir naudingumas, esamojo laiko kontekste, pripažįstamas daugelio mokslininkų. Be to, pabrėžtina ir tai, jog, mediacija yra nuolatinis bekintantis procesas, todėl tai, kas mediacijoje taikytina šiuo metu, analizuotina ir šiame darbe, nes dabartinių aktualijų analizė gali atnešti teigiamų rezultatų mediacijos ir jos stilių vystymui ateityje. Autoriaus nuomone, derybų strategijų priskyrimas pasakojamajam mediacijos stiliui būtų sudėtingas, kadangi šio stiliaus atstovai koncentruojasi į psichologinius ginčo šalių aspektus taikydami specialius metodus, kurių aprašymas nepriskirtinas darbo temai. Pasakojamojo stiliaus mediacijos proceso metu šalys skatinamos kurti bendrą istoriją, kurioje jos įsikūnija į tam tikrus personažus sprendžiančius iškilusį ginčą<sup>117</sup>. Manytina, jog pasakojamasis mediacijos stilius orientuotas ne į pačio ginčo sprendimą, tačiau į šalių bendravimo poreikio tenkinimą<sup>118</sup>. Todėl autorius manytų, jog šio stiliaus aptarimas darbe, būtų perteklinis ir nepadėtų atskleisti darbo temos. Tuo remiantis autorius šiame darbe išsamiau aptars lengvinantįjį, vertinantįjį bei transformuojamąjį taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) stilius.

### **2.2.1. Lengvinantysis stilius**

Linden J. nurodo, jog lengvinantysis mediacijos stilius yra labiausiai struktūrizuotas ir dažniausiai naudojamas mediacijoje<sup>119</sup>. Šis stilius buvęs pirmasis ir vienintelis, kai tik konfliktų sprendimo metodas susiformavo ir buvo pradėtas oficialiai taikyti JAV dar 1960-1970 metais<sup>120</sup>.

---

<sup>114</sup> Sondaitė J. Mediacijos stilių lyginamoji analizė. Socialinis darbas nr. 3 (2) Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas 2004. P. 114 – 118

<sup>115</sup> Foster K. A Study in Mediation Styles: A Comparative Analysis of Evaluative and Transformative Styles prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/fosterK1.cfm> [žiūrėta: 2010-11-06]

<sup>116</sup> Linden, J. Mediation styles: The Purists vs. The „Toolkit“. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/linden4.cfm> [žiūrėta: 2010-11-06]

<sup>117</sup> Hansen T. The Narrative Approach to Mediation prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/hansenT.cfm> [žiūrėta: 2010.12.14]

<sup>118</sup> Ten pat.

<sup>119</sup> Linden, J. Mediation styles: The Purists vs. The „Toolkit“. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/linden4.cfm> [žiūrėta: 2010-11-13]

<sup>120</sup> Zumeta Z. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm> [žiūrėta 2010.11.13]

Lengvinančiojo stiliaus tarpininkas konfliktą supranta kaip problemą, kurią reikia spręsti, ir, pirmiausia, siekia padėti konflikto šalims išreikšti savo poreikius ir interesus: jis užduoda klausimus, aiškinasi šalių pozicijas, bando išvelgti už išsakytų pozicijų glūdinčius interesus, padeda šalims ieškoti ir analizuoti sprendimo alternatyvas<sup>121</sup>. Etcheson S. C.<sup>122</sup> lengvinančiojo stiliaus tarpininką apibrėžia kaip asmenį, kuris šalims neteikia patarimų, nereiškia savo nuomonės dėl galimų sprendimų ir visame procese laikosi absoliutaus neutralumo pozicijos. Šio stiliaus tarpininkas padeda šalims išgirsti vienai kitą, jis orientuojasi į tai, jog šalys abipusio bendradarbiavimo pagrindu perteiktų visą reikiamą informaciją ir prižiūri, jog šalys ją suprastų. Taip tarpininkas prisiima atsakomybę tik už proceso organizavimą ir palaikymą, tačiau jokių būdu, ne už sprendimo priėmimą. Būtent, todėl lengvinančiojo stiliaus mediatoriai stengiasi užtikrinti, kad šalys prieitų prie susitarimo paremta informacija ir tarpusavio supratimu<sup>123</sup>.

Apibūdinant šį stilių būtina išskirti keturis pagrindinius požymius, kurių visuma sukuria tai, kas ir vadinama lengvinančiuoju tarpininkavimu<sup>124</sup>:

Pirma, lengvinantysis tarpininkavimas yra orientuotas procesas. Lengvinančiojo stiliaus mediatoriai koncentruojasi į šalių sąveikavimo procesą ir nepristato savęs kaip šios srities ekspertų, net jeigu tokie yra. Dar daugiau, šio stiliaus mediatoriai dažniausiai nesiekia jokio atlygio, didžiausias jų atlygis tai, jog ginčas būtų išnagrinėtas. Mediatorius valdo procesą asistuojamas šalims ir padėdamas svarstant joms svarbias problemas, jis gali pasiūlyti procesines rekomendacijas (tam tikrus veiksmus, kurie palengvintų procesą), tačiau neteikia jokių pasiūlymų dėl ginčo sprendimo ar galimų susitarimo variantų.

Antra, lengvinančiojo tarpininkavimo centre – klientas. Mediatorius gali varijuoti savo pasyvumu ar aktyvumu proceso metu, tačiau tik procesinių veiksmų srityje. Šio stiliaus mediatoriai savo darbą supranta kaip pagalbą pačioms šalims atlikti didelį darbą siekiant išsiaiškinti tikruosius interesus, išteklius, pasirinkimo galimybes ir galimus susitarimo įtakos atvejus ateičiai. Pagrindinis mediatoriaus darbas yra padėti klientams būti aktyviais kalbėtojais ir sprendimų siūlytojais. Klientai (šalys) dažniausiai vadovauja visam procesui, jie patys sprendžia kada reikia procesą nutraukti, kada daryti pertrauką, o kada procesą vystyti ir siūlyti įvairius variantus, taip pat jie patys gali pasikviesti

---

<sup>121</sup> Zumeta Z. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm> [žiūrėta 2010.11.13]

<sup>122</sup> Etcheson S. C. Transformative mediation: A new current in the mainstream, Policy Studies Journal, Vol. 27, No. 2, 1999 Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1541-0072.1999.tb01974.x/pdf> [žiūrėta: 2011.11.13]

<sup>123</sup> Zumeta Z. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm> [žiūrėta 2010.11.13]

<sup>124</sup> Mayer B. „Facilitative mediation“, Folberg J., Milne A. L., Salem P. Divorce an family mediation models, techniques, and applications. New York: The Guilford press, 2004. P. 29-52

advokatus, kurie jiems padėtų. Šiais atžvilgiais lengvinančiojo stiliaus mediatorius yra tik tam, jog šalims pagelbėtų pačioms kalbėtis, susitarti ir kitaip valdyti susitarimo procesą.

Trečia, lengvinantysis tarpininkavimas paremtas komunikavimu. Mediatorius atlieka skatinančiojo šalis aktyviam bendravimui rolę. Pagrindinis siekis – padėti šalims rasti kelią aktyviai komunikacijai apie jų poreikius ir problemas, kurias jos nori išspręsti. Dažniausiai šiam tikslui pasiekti mediacijos pradžioje tarpininkas skatina pokalbį tarp šalių per save, kol, galiausiai, šalys pradeda atvirai komunikuoti tarpusavyje, o mediatorius užima pasyvią poziciją ir tik pagelbėja šalims tam tikrais procesiniais klausimais.

Ketvirta, lengvinantysis tarpininkavimas paremtas interesais. Lengvinančio stiliaus mediatoriai nori padėti šalims aiškiau suprasti jų pačių siekius ir norus, lygiai taip pat kaip ir tuos, kuriuos yra išreiškusi kita šalis. To siekdami jie dirba kartu su šalimis padėdami joms pačioms identifikuoti kelius, kuriais šie poreikiai būtų adekvačiai patenkinami.

Taigi, lengvinantysis mediacijos stilius yra vienas iš pirmųjų atsiradusių kartu su pačiu mediacijos procesu. Galbūt todėl, kaip pažymi kai kurie mokslininkai, dauguma klasikinių mediacijos apibrėžimų vienu ar kitu aspektu vis tik netiesiogiai nukreipia į kai kuriuos lengvinančiojo stiliaus brouzus<sup>125</sup>. Pavyzdžiui Moore Ch. W. nurodo, jog mediacija tai „<..>trečiosios šalies, intervencija į derybas ar į kitą ginčą, kur trečioji šalis nebūdama autoritetinga priimti sprendimus arba esant šiai jos galiai ribotai, padeda šalims savanoriškai priimti geriausią sprendimą dėl ginčo dalyko“<sup>126</sup>. Folberg J. ir Taylor A. teigia, jog mediacija „<..>gali būti apibūdinama kaip procesas, kurio dalyviai, padedami neutralaus asmens ar asmenų, sistemiškai atskiria ginčo klausimus tam, kad plėtoti susitarimo galimybes, aptarti alternatyvas ir pasiekti bendrą, atitinkantį jų poreikius, sutarimą. Mediacija yra procesas, kuris akcentuoja dalyvių atsakomybę už sprendimo, kuris veiks jų gyvenimus ateityje, priėmimas“.<sup>127</sup>

Iš to, kas pasakyta, darytina išvada, jog lengvinančiojo stiliaus tarpininkas yra linkęs būti pasyvia ginčo sprendimo proceso šalimi, struktūriškai skatinančia šalis bendrauti, išsakyti savo poreikius ir siekius, ieškoti geriausio kelio juos patenkinti. Orientuodamasis į klientą mediatorius jam leidžia kiek

<sup>125</sup> Mayer B. „Facilitative mediation“, Folberg J., Milne A. L., Salem P.... P. 29-52

<sup>126</sup> Moore CH. W....P. 15

<sup>127</sup> Pagal Lampe M. straipsnį Mediation as an ethical adjunct of stakeholder theory Journal of Business Ethics Vol. 31, No. 2 2001 priėgta internete: <http://www.jstor.org/stable/25074526?seq=1&Search=yes&term=J.%2C&term=Guide&term=Comprehensive&term=Litigation&term=Conflicts&term=Resolving&term=without&term=A.&term=Mediation&term=Folberg&term=Taylor&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DFolberg%2BJ.%252C%2BTaylor%2BA.%2BMediation%253A%2BA%2BComprehensive%2BGuide%2Bto%2BResolving%2BConflicts%2Bwithout%2BLitigation%26wc%3Don%26acc%3Don&item=1&ttl=10&returnArticleService=showFullText&resultsServiceName=null> [žiūrėta 2010.12.16], cituojantį Folberg J., Taylor A. knygą. Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1984.

galima daugiau dalyvauti pačiame procese, daryti jam įtaką, tačiau kartu mediatorius kontroliuoja šalis ir siūlo procesinius sprendimus, kurie pagerintų šalių priimamų sprendimų kokybę, bei pagreintų procesą. Manytina, jog šio stiliaus tarpininkai kuruoja patį procesą, sprendimo priėmimo atsakomybę palikdami pačioms šalims, kurios pačios geriausiai žino, kas joms į naudą. Autorius pritarė Kressel K.<sup>128</sup> nuomonei, jog lengvinančiojo stiliaus tarpininkai pirmiausia yra skatinami dėmesį skirti pagalbai šalims nustatant ir išreiškiant savo interesus ir poreikius, remiantis prielaida, kad tai darant į paviršių iškils pagrindiniai suderinami interesai ir galimi sprendimo variantai. Remiantis tuo teigtina, jog mediatorius, taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudodamas lengvinantį mediacijos stilių teikia procesines rekomendacijas ir nukreipia šalis link interesų atskleidimo tokiu būdu skatindamas šalis taikyti integruojamųjų derybų strategijos taktikas (metodus).

### 2.2.2. Vertinamasis stilius

Vertinamąjį mediacijos stilių dar 1980 metais suformavo teisinį išsilavinimą turintys tarpininkai, kaip atsaką didėjančiam teismo skiriamų mediacijų skaičiui<sup>129</sup>. Etcheson S. C. vertinamojo stiliaus tarpininkus apibūdina kaip asmenis, nurodančius mediacijos dalyviams jų pretenzijų pranašumus ir trūkumus, numatančius galimą teismo sprendimą<sup>130</sup>, todėl manytina, jog šio stiliaus atstovai ginčo šalims siekia suteikti galimybę realiai įvertinti savo derybines pozicijas<sup>131</sup>. Noll D. E. teigia, jog šis mediacijos stilius naudingas tuomet, kai konfliktas susijęs su vienos ar kitos šalies teisėmis ir pareigomis, pavyzdžiui materialinės žalos atlyginimu, ir kai jis nėra stipriai eskalavęs, tačiau netinkamas tuomet, kai yra stipri konflikto eskalacija ir/arba konfliktas susijęs su tarpusavio santykiais, savigarbos įvaizdžio, reputacijos dalykais<sup>132</sup>. Išsakytą mokslininko nuomonę pagrindžia empirinis tyrimas atliktas šios srities tyrinėtojų McDermott E. P. bei Obar R.<sup>133</sup> 2000 metais. Šis tyrimas buvo atliktas JAV Lygių užimtumo galimybių komisijos (*The Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)*) vykdomos mediacijos programos metu. Mokslininkai, norėdami nustatyti, kaip mediatoriaus

---

<sup>128</sup> Kressel K. The strategic style in mediation, *Conflict resolution quarterly*, vol.24 no.3 2007. Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.174/pdf> [žiūrėta: 2011-11-13]

<sup>129</sup> Etcheson S. C. Transformative mediation: A new current in the mainstream, *Policy Studies Journal*, Vol. 27, No. 2, 1999 Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1541-0072.1999.tb01974.x/pdf> [žiūrėta: 2011.11.13]

<sup>130</sup> Ten pat.

<sup>131</sup> Kressel K. The strategic style in mediation, *Conflict resolution quarterly*, vol.24 no.3 2007. Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.174/pdf> [žiūrėta: 2011-11-13]

<sup>132</sup> Noll D. E. Theory of mediation. *Dispute resolution journal* vol. 56, 2001. Prieiga internete: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3923/is\\_200105/ai\\_n8932403/pg\\_2/?tag=content:coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3923/is_200105/ai_n8932403/pg_2/?tag=content:coll) [žiūrėta: 2010.11.14]

<sup>133</sup> Pagal Wall J. A. Jr. Chan-Serafin S. tsraipsnį Processes in Civil Case Mediations. *Conflict resolution quarterly*, vol. 26, no. 3 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.233/pdf> [žiūrėta: 2010.12.16], ir Bingham L. B. straipsnį Employment Dispute Resolution: The Case for Mediation. *Conflict resolution quarterly*, vol. 22, no. 1–2 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.96/pdf> [žiūrėta: 2010.12.16], kuriuose cituojama McDermott E. P., Obar R., “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* vol. 75, 2004.

stilius daro įtaką ginčo šalies vidiniam pasitenkinimui bei piniginės išmokos dydžiui, stebėjo 645 darbo teisės bylas, kurias šalims padėjo spręsti lengvinančiojo ir vertinamojo stiliaus mediatoriai. Išanalizavus gautus rezultatus, be kitų išvadų, mokslininkai taip pat nustatė, jog dalyviai jautė didžiausią pasitenkinimą tais sprendimais, kurie buvo pasiekti taikant lengvinantįjį tarpininkavimą, tačiau didesnes finansines išmokas gavo tie, kurie dalyvavo vertinamojo tarpininkavimo procese. Iš to matyti, jog vertinamasis stilius orientuotas į šalių materialinio gėrio patenkinimą, kai šalių priimtas sprendimas geriausiai atitinka jų materialinius, o ne moralinius siekius ar užslėptus lūkesčius.

Pažymėtina, jog siekį realiai įvertinti derybines pozicijas vertinamojo stiliaus atstovai įgyvendina nurodydami šalims jų atvejo ar pozicijų trūkumus bei nusakydami kokį sprendimą ar galimus sprendimus priimtų teismas, jeigu ginčas būtų nagrinėjamas jame<sup>134</sup>. Vertinamojo stiliaus tarpininkai, skirtingai negu lengvinančiojo stiliaus atstovai, teikia rekomendacijas ir siūlymus ne tik dėl pačio proceso eigos, tačiau ir dėl galimų sprendimo variantų, todėl dažniausiai jie daro vienokią ar kitokią įtaką šalių sprendimams ir ginčo rezultatams. Pažymėtina, jog šio stiliaus tarpininkai didesnę dėmesį kreipia į šalių teises, o ne į poreikius ir interesus, jie atskirai susitikinėja tai su viena tai su kita konflikto šalimi, taip pat su jų advokatais, ar tik su advokatais, vertindami teisinio sprendimo priėmimo galimybes, vieno ar kito sprendimo pranašumus ar trūkumus. Todėl šio stiliaus atstovai dažniausiai yra teisininkai ir atitinkamos ginčo srities ekspertai<sup>135</sup>.

Pastebėtina, jog kvalifikuoti šio stiliaus atstovai nesiekia tiesiogiai „primesti“ savo nuomonės ginčo šalims, jie, elgdamiesi apdairiai ir pasitelkdami vaizdingus palyginimus, padeda šalims pasverti savo pozicijas (išlaikyti „realybės testą“). Tai suvokusios šalys, vadovaujamos mediatoriaus, suvokia, koks sprendimas būtų joms priimtinausias, atsižvelgiant į pateiktus abiejų šalių faktus ir vertinimus. Dėl šios priežasties vertinamasis stilius apibūdinamas kaip šiek tiek direktyvus<sup>136</sup>, darantis įtaką šalių sprendimams. Tačiau Zumeta Z. pažymi, jog vertinamasis stilius taip pat gali daryti ir tiesioginę įtaką sprendimo priėmimui<sup>137</sup>. Todėl šiuo aspektu tampa neaišku, kaip vertinamasis mediacijos stilius veikia ginčo šalių sprendimą – tiesiogiai ar netiesiogiai?

---

<sup>134</sup> Zumeta Z. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm> [žiūrėta 2010.11.13]

<sup>135</sup>Ten pat.

<sup>136</sup> Linden, J. Mediation styles: The Purists vs. The „Toolkit“. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/linden4.cfm> [žiūrėta: 2010-11-13]

<sup>137</sup> Zumeta Z. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm> [žiūrėta 2010.11.15]

Į šį klausimą atsako Riskin L.<sup>138</sup>, kuris numato, jog vertinamasis stilius gali būti tiek tiesioginis (direktyvus) tiek netiesioginis (nedirektyvus). Tiesioginio (direktyvaus) vertinamojo stiliaus atveju tarpininkas ne tik skatina susitarimą, tačiau ir siūlo bei analizuoja galimus susitarimo variantus. Jis ne tik vertina, tačiau, netgi daro spaudimą šalims, jog šios susitartų<sup>139</sup>. Riskin L. išskiria keturis pagrindinius požymius, kuriais pasižymi tiesioginio vertinamojo stiliaus tarpininkas: 1) vertinama kiekvienos šalies atvejo privalumai ir trūkumai; 2) prognozuojamos pasėkmės; 3) siūlomi sprendimai pagrįsti tam tikromis pozicijomis; 4) šalys raginamos pritarti kažkuriam konkrečiam pasiūlymui<sup>140</sup>.

Skirtingai nei tiesioginio vertinamojo stiliaus tarpininkas, netiesioginio vertinamojo stiliaus mediatorius vertina tik kai kuriuos klausimus, o informaciją naudoja tik kaip priemonę šalis priartinti prie sprendimo, tačiau ne kaip priemonę, kurios pagalba vadovautų diskusijai. Riskin L. išskiria keturis šios orientacijos tarpininkų požymius: 1) nuolat gilinasi į šalių interesus; 2) prognozuoja, kas būtų jeigu susitarimas neįvyktų; 3) plėtoja ir siūlo platų interesais paremtų sprendimų ratą; 4) ragina šalis priimti siūlymus<sup>141</sup>.

Vertinamojo stiliaus šalininkai teigia, jog daugumai ginčo šalių reikalinga tokia mediacija, kurios metu jos būtų informuotos apie teigiamus ir neigiamus ginčo sprendimo atvejus. Šalims reikalingas asmuo, kuris, atsižvelgiant į pateiktus faktus, bei kitą analizę, patartų, kaip spręsti ginčą, būtent todėl šio stiliaus mediaciją vykdo tam tikros srities specialistai, kurie geba šalims patarti priimti geriausią jų atžvilgiu sprendimą<sup>142</sup>. Dėl šių priežasčių, vertinamojo stiliaus atstovais dažniausiai būna advokatai, kadangi jų turimas teisinis išsilavinimas, nuolatinis ryšys su teisminėmis institucijomis bei specializacija tam tikros kategorijos ginčiuose geriausiai atitinka šalių keliamus kriterijus, siekiant aiškaus ir teisiškai pagrįsto sprendimo priėmimo. Visgi, atsižvelgiant į profesoriaus Riskin pateiktas mintis, kad vertinamojo stiliaus tarpininkas problemą gali interpretuoti skirtingai, todėl ją galima spręsti siaurąja prasme – orientuojantis tik į dabar reikalingą sprendimą paremtą šalių pozicijomis, arba plačiąja prasme – gilinantis į šalių interesus ir spaudžiant jas priimti jų interesais paremtą susitarimą<sup>143</sup>, teigtina, jog nors šis stilius dažniausiai taikytinas ginčams susijusiems su asmenų teisėmis ir pareigomis, tačiau jis taip pat sėkmingai galėtų apimti ir ginčo šalių interesų aiškinimosi siekį, kas lemtų, jog šiuo stiliumi taptų spręstini ne tik asmenų teisių ir pareigų, tačiau ir interesų konfliktai.

---

<sup>138</sup> Riskin L. L., *Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed*, Harvard negotiation law review vol. 1, 1996 P. 28-38

<sup>139</sup> Ten pat.

<sup>140</sup> Ten pat.

<sup>141</sup> Riskin L. L., *Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed*, Harvard negotiation law review vol. 1, 1996 P. 28-38

<sup>142</sup> Strasser F., Randolph P. *Mediation a psychological insight into conflict resolution* London: Continuum 2005 P. 67

<sup>143</sup> Riskin L. L....P.28-38

Egzistuoja diskusija dėl vertinamojo stiliaus mediatorių elgesio arba užimamos pozicijos taikinamojo tarpininkavimo proceso metu. Daugelis mokslininkų vertinamojo mediacijos stiliaus atstovus kritikuoja, kaip kertančius neutralumo ir nešališkumo ribą. Kovach K. ir Love P. L. nurodo, jog vertinamasis tarpininko stilius kelia grėsmę esminiems mediacijos principams – neutralumui ir nešališkumui<sup>144</sup>. Todėl tikėtina, kad bet koks vertinimas bus vienos šalies naudai ir kitos nenaudai<sup>145</sup>. Kai šie principai atsiduria pavojuje mažėja šalių ar šalies pasitikėjimas mediatoriumi. Šalis, nesanti mediatoriaus favorite, gali pasitraukti iš mediacijos proceso, arba jaustis įžeista, svetima ir pikta, o tai reiškia, jog ji manys, kad tarpininkavimo aplinka tapo priešiška<sup>146</sup>. Kaip buvo rašoma, vertinančiojo stiliaus mediatorius tiesiogiai arba netiesiogiai daro įtaką ginčo rezultatams spausdamas šalis priimti susitarimą, kas mokslininkų nuomone, taip pat kelia didelę grėsmę tuo aspektu, jog tuo metu, kai mediatorius pateikia savo vertinimą šalims<sup>147</sup>, jų apsisprendimo galia yra slopinama<sup>148</sup>, kadangi mediatorius gali „primesti“ savo nuomonę, o ne skatinti šalis kūrybiškai spręsti iškilusį ginčą<sup>149</sup>. Remdamiesi šiais samprotavimais, mokslininkai teigia, jog faktiškai šio stiliaus pagalba tarpininkas apriboja šalių apsisprendimo galią<sup>150</sup>.

Atsižvelgiant į tai kas išdėstyta, šio darbo autorius manytų, jog tiek vertinamojo stiliaus šalininkai, tiek šiam tarpininkavimo stiliui oponuojantys mokslininkai yra teisūs. Pirma, manytina, jog direktyvus mediatoriaus elgesys, kuriuo jis daro įtaką ginčo sprendimo bei susitarimo priėmimo procesui turi neigiamų savybių, kadangi juo gali būti pažeistos neutralumo ir nešališkumo ribos. Mediatorius, nuolat vertindamas šalių siūlymus, alternatyvas ir užimamas pozicijas gali tiek tiesiogiai tiek netiesiogiai nukreipti ginčo šalis į tokį sprendimą, kuris vėliau šalių bus pripažįstamas kaip ydingas, kadangi mediatoriaus veikiamos šalys priims sprendimą ne savo laisva valia, o mediatoriaus „primesta“. Antra, atsižvelgiant į vertinamojo stiliaus šalininkų išsakytus argumentus, manytina, jog

---

<sup>144</sup> Kovach K., Love L. P. Evaluative Mediation is an Oxymoron. Alternatives to high cost of litigation vol 14 1996 Prieiga internete: [http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela\\_Love/mediation\\_is\\_an\\_oxymoron.pdf](http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela_Love/mediation_is_an_oxymoron.pdf) [žiūrėta: 2010.11.14]

<sup>145</sup> Welsh N. A. The place of court-connected mediation in a democratic justice system, Journal of conflict resolution vol 5:117 2004, P. 117-144 Prieiga internete: <http://www.cojcr.org/vol5no2/CAC204.pdf>

<sup>146</sup> Kovach K. K., Love L. P., Mapping Mediation: The Risks of Riskin's Grid, Harvard negotiation law review vol. 3 71, 1998 Prieiga internete: [http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela\\_Love/mapping\\_mediation.pdf](http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela_Love/mapping_mediation.pdf) [žiūrėta: 2010.11.15]

<sup>147</sup> Aaron M. C., ADR Toolbox: The Highwire Art of Evaluation. Alternatives to high cost litigation vol. 14, 1996 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/alt.3810140506/pdf> [žiūrėta: 2010-12-01]

<sup>148</sup> Ten pat.

<sup>149</sup> Kovach K. K., Love L. P., Mapping Mediation: The Risks of Riskin's Grid, Harvard negotiation law review vol. 3, 1998 Prieiga internete: [http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela\\_Love/mapping\\_mediation.pdf](http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela_Love/mapping_mediation.pdf) [žiūrėta: 2010.11.15]

<sup>150</sup> Pagal. Lowry L. R. To evaluate or not That Is Not the Question!. Family and conciliation courts review Vol. 38 No. I. 2000 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.174-1617.2000.tb00557.x/pdf> [žiūrėta: 2010.12.16], kuriame cituojama B. Moberly, Mediator Gag Rules: Is it Ethical for Mediators to Evaluate or Advise? South Texas law review vol. 38, 1997

tam tikrais atvejais direktyvus mediatoriaus elgesys skatina šalis priimti teisiškai pagrįstą ir teisingą sprendimą. Be to, pažymėtina ir tai, jog mediacija yra procesas, kuris niekuomet nėra identiškas. Tai reiškia, jog kiekvienu mediacijos atveju bus sprendžiamas skirtingas ginčas, kurio metu šalys turės skirtingus tikslus, sieks skirtingų rezultatų bei turės skirtingus psichologinius portretus. Todėl manytina, jog esant skirtingiems atvejams ir skirtingoms ginčo šalims, mediatorius turi imtis tam tikrų veiksmų, skatinančių šalis realiai pasižiūrėti į savo iškeltus tikslus bei siekius. Remiantis išdėstytu, autorius nebūtų linkęs kategoriškai palaikyti nei vertinamojo stiliaus šalininkų nei šio stiliaus kritikų, tačiau atkreipiant dėmesį į Noll D. E. ir Riskin L. išsakytas mintis bei McDermott E. P., Obar R. atliktą tyrimą, manytų jog vertinamasis stilius gali būti naudojamas tiek tais atvejais, kai konfliktas susijęs su vienos ar kitos šalies teisėmis ir pareigomis, tiek kai konfliktas yra susijęs su užslėptais asmenų interesais ir poreikiais. Tokią išvadą autorius daro todėl, kad daugeliu atvejų patį vertinamojo stiliaus naudojimą apsprendžia ne tik pats ginčo pobūdis, bet ir pats mediatorius bei ginčo šalys. Iš to kas pasakyta, seka, jog nustatyti kaip vertinamasis stilius funkcionuoja tikrovėje ir kokio pobūdžio ginčams jis yra tinkamiausias, reiktų atlikti tokį tyrimą, kuriame gautus rezultatus būtų galima lyginti ne tik pagal tai, kokio pobūdžio ginče ir koks susitarimas buvo pasiektas, kokio pobūdžio pasitenkinimą šalys pajuto ar pasiekė (materialinį ar moralinį), tačiau ir pagal tai, kaip sutapo šalių psichologiniai portretai lyginant su mediatoriaus propaguojamu stiliumi.

Atsižvelgiant į išsakytą, autorius manytų, jog vienu atveju, kai šalys koncentruojamos link ginčo rezultato, bet ne interesų atskleidimo vertinamojo stiliaus atstovai dažniausiai taiko pozicinių derybų strategijos taktikas (metodus). Ši mintis grindžiama tuo, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso metu taikant vertinamąjį stilių, mediatorius veikia aktyviai, nesiekia gilintis į šalių interesus, rūpinamasi tik siekiamu rezultatu, nemąstoma apie ilgalaikių santykių tarp ginčo šalių išsaugojimą, todėl pasiekiamos didesnės finansinės išmokos (tai pagrindžia McDermott E. P., Obar R. tyrimas). Tuo tarpu antruoju atveju kai vertinamojo stiliaus atstovas siekia išsiaiškinti šalių interesus, tačiau kartu teikia joms galimus sprendimų variantus, manytina, jog gali būti taikomos tiek pozicinių, tiek interuojamųjų derybų strategijų taktikos (metodai). Pabrėžtina ir tai, jog pirmuoju atveju vertinamojo mediacijos stiliaus taikymas taikinamojo tarpininkavimo procese veikia proceso struktūrą – procesas tampa trumpesniu ir koncentruotu, tuo tarpu antruoju atveju procesas tampa ilgesnis ir sudėtingesnis.

### 2.2.3. Transformuojamasis stilius

Trečiasis tarpininkavimo stilius, vadinamas transformuojamuoju tik prieš dešimtmetį buvo aiškiau apibrėžtas mediacijos teorijoje. Jo pradininkai Bush R. A. ir Folger J.<sup>151</sup> siūlė, kad taikinamojo tarpininkavimo stiliaus atstovai šalis orientuotų į konfliktą žiūrėti kaip į moralinio augimo ir transformacijos galimybę. Iš šių minčių buvo išvystytas transformuojamasis tarpininkavimo stilius, laikytinas alternatyva lengvinančiajam ir vertinamajam stiliams.

Transformuojamajam stiliui atstovaujantis mediatorius didesnę dėmesį skiria konflikto šalių tarpusavio pažinimui, nei susitarimui dėl konkrečios problemos sprendimo variantų paieškai. Šis stilius paremtas tuo, jog mediatorius konflikto šalims padeda įsisąmoninti savo jėgą konfliktinėje situacijoje, kartu skatinant kitos šalies poreikių, galimybių, išteklių ir požiūrio supratimą<sup>152</sup>. Pastebėtina, jog įgalinta šalis sugeba aiškiau suprasti ir kitos šalies poreikius bei juos lengviau pripažinti, todėl šio tarpininkavimo stiliaus padedamos, šalys gali augti, vystytis ir pakeisti savo perspektyvas – tapti geresniais žmonėmis<sup>153</sup>. Gebėjimas ateityje spręsti iškilusius konfliktus – šio stiliaus mediacijos vienas pagrindinių tikslų, todėl transformuojamojo stiliaus mediatorius visuomet veikia į ateitį, skatindamas šalis ne tik spręsti šiuo metu aktualius klausimus, tačiau kartu nuteikdamas šalis ateityje iškiliančias problemas spręsti pačioms.

Šio stiliaus atstovų orientacija į gilesnę ginčo šalių savęs pažinimą suformuoja perspektyvą, jog dalyvaudamos šio pobūdžio mediacijoje šalys keisis, t.y. vystysis jų asmeniniai gebėjimai spręsti konfliktus. Galų gale, transformuojamoji mediacija gali pakeisti ginčo šalių charakterį lygiai taip pat kaip tai gali padaryti pati visuomenė<sup>154</sup>. Todėl, kai kurie autoriai mano, jog šis mediacijos stilius atgaivina ankstyvuosius lengvinančios mediacijos siekius visuomenę transformuoti taikiomis priemonėmis, tačiau ji kritikuojama už tai, kad užima nemažai laiko ir gana dažnai nepasiekia sprendimo, nors būna pasiektas santykių pagerėjimas<sup>155</sup>. Kartu pabrėžtina, jog šis stilius dažniausiai taikomas tik specifinių šeimos, bendruomenės<sup>156</sup>, darbovietės ir aukos – nusikaltėlio mediacijų procesų metu, kas pabrėžia šio stiliaus humaniškumą<sup>157</sup>.

---

<sup>151</sup> Bush, R.A.B., and Folger, J. *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005 P. 13

<sup>152</sup> Zumeta Z. *Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation*. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm> [žiūrėta 2010.11.13]

<sup>153</sup> Bush, R.A.B., and Folger, J...P.13

<sup>154</sup> Bush, R.A.B., and Folger, J...P.14-15.

<sup>155</sup> Zumeta Z. *Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation*. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm> [žiūrėta 2010.11.13]

<sup>156</sup> Hedeed T. *The Evolution and Evaluation of Community Mediation: Limited Research Suggests Unlimited Progress*; *Conflict resolution quarterly*, vol. 22, no. 1–2, 2004 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.94/pdf> [žiūrėta: 2010-12-01]

<sup>157</sup> Umbreit M.S. *The handbook of victim offender mediation: an essential guide to practice and research* San Francisco: Jossey-bass inc. Publishers 2001 P. 4-19

Apibendrinant autorius manytų, jog transformuojamasis stilius yra artimesnis lengvinančiajam, nei vertinamajam stiliui<sup>158</sup>, kadangi juo siekiama palengvinti asmenų tarpusavio bendravimą bei sprendimo priėmimo galimybę, mediatorius užima asistento padėtį padedant šalims pačioms susivokti savo jausmuose, poreikiuose bei ištekliuose. Tačiau kartu jis skiriasi nuo lengvinančiojo tuo, jog orientuotas transformuoti šalis taip, jog šios ateityje mokėtų spręsti konfliktus pačios, ko lengvinančiojo stiliaus mediacijoje nesiekama. Galima pastebėti ir tai, jog transformuojamuoju stiliumi veikiami žmogaus moraliniai įsitikinimai, o ne tuo laiku esama problema, kai tuo tarpu lengvinančiojo stiliaus pagrindinis siekis yra spręsti problemą, o ne gilintis į asmens moralę siekiant jį pakeisti. Remiantis išdėstyta, autorius manytų, jog transformuojamojo mediacijos stiliaus naudojimo atvejais dažniausiai taikoma integruojamoji derybų strategija ir taktikos (metodai), o kai kuriais atvejais (aukos-nusikaltėlio mediacija) gali būti apsiribojama psichologijos mokslo nustatytais metodais, tačiau ne derybomis.

\*\*\*

Atsižvelgiant į išdėstytą, šio darbo autorius manytų, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso metu mediatorius gali ne tik patarti šalims procesiniais klausimais, ar teikti procesines rekomendacijas, tačiau atsižvelgiant į šalių psichologines savybes, jų siekiamus tikslus ir suinteresuotumą mediacijos procesu teikti ir rekomendacijas susijusias su sprendimo priėmimu, vertinti tam tikras jų mintis ar netgi netiesiogiai nukreipti į teisiškai ir logiškai pagrįsto sprendimo priėmimą, kuris būtų naudingiausias abiem šalims ir kuri priėmusios šalys jaustų satisfakciją. Remiantis išsakytomis mintimis dėl mediacijos atvejų neapibrėžtumo ir skirtingumo, manytina, jog šiame skyriuje aprašyti stiliai, laikytini orientaciniais, bet ne kaip nenuginčijama tiesa, kadangi kiekvienu atskiru atveju mediatorius elgiasi skirtingai, o tai sąlygoja, jog vieno mediacijos proceso metu gali būti taikomas ne vienas, o net keletas stilių, ko pasekoje taikomos integruojamųjų arba pozicinių derybų strategijos. Taip pat atsižvelgtina ir į pačioje mediacijoje užprogramuotą tikslą – šalių pasitenkinimą proceso metu jų priimtu sprendimu. Todėl manytina, jog siekiant šio tikslo mediatorius turėtų imtis visų įmanomų veiksmų tam, jog šalys pasiektų pagrindinę mediacijos nuostatą, o tai reiškia, jog mediatorius turi imtis tokių veiksmų, kurie padėtų šalims surasti sprendimą, galbūt netgi pačių šalių pasiklausti, kas joms yra priimtina ir patogiausia susitarimo pasiekimui. Pabrėžtina, jog atlikus teorinę taikinamojo tarpininkavimo procese naudojamų stilių apžvalgą, darytina išvada, jog integruojamųjų derybų strategijos taktikos (metodai) dažniausiai taikomos lengvinančiajame bei transformuojamame mediacijos stiliuose, tuo tarpu

---

<sup>158</sup> Stitt A.J. Mediation a practical guide. Cavendish Publishing limited London: 2004. P. 5

vertinamajame tarpininkavimo stiliuje gali būti taikomos tiek integruojamųjų, tiek pozicinių derybų strategijų taktikos (metodai).

### III. DERYBŲ PRAKTINIS TAIKYMAS TARPININKAVIMO PROCESĖ

Kaip jau buvo minėta aukščiau, taikinamasis tarpininkavimas dažnai vadinamas palengvintomis derybomis, kur trečioji neutrali šalis padeda spręsti ginčą dviems ar daugiau šalių. Daugelis mokslininkų nurodo, jog taikinamojo tarpininkavimo procesas susideda iš kelių ar keliolikos etapų<sup>159</sup>. Tačiau pabrėžtina, jog mokslininkai nėra nustatę konkretaus taikinamojo tarpininkavimo proceso etapų skaičiaus, kadangi šis skaičius priklauso nuo to, kokios šalys dalyvauja mediacijos procese, kokio pobūdžio ginčas yra sprendžiamas<sup>160</sup> ir kas tą skaičių nustato. Pažymėtina, jog autoriai taikinamojo tarpininkavimo procese išskiria keletą etapų iš kurių vienas – derybos<sup>161</sup>. Todėl manytina, jog derybų strategijos ir taktikos (metodai) taip pat galėtų būti taikomos tarpininkavimo proceso derybų stadijoje. Tačiau, jeigu taikinamojo tarpininkavimo procese taikomi tie patys metodai kaip ir derybų procedūroje, tuomet kyla klausimas ar taikinamojo tarpininkavimo procese naudojamuose stiliuose galima taikyti visas tiek pozicinių tiek integruojamųjų derybų strategijų taktikas (metodus)? Šio darbo autorius mano, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamuose stiliuose taikoma integruojamųjų ir pozicinių derybų strategijų taktikos (metodai).

Norint patvirtinti arba paneigti iškeltą hipotezę, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamuose stiliuose taikoma integruojamųjų ir pozicinių derybų strategijų taktikos (metodai), darbo autorius atliko ekspertinį tyrimą. Respondentams atrinkti buvo taikoma tikslinė atranka, t.y. buvo atrinkti tie specialistai, kurie tiesiogiai verčiasi mediacijos praktika keletą metų todėl savo atsakymais svariausiai gali patvirtinti arba paneigti autoriaus iškeltą ginamąjį teiginį. Pažymėtina, jog atrankos metu buvo orientuojamasi į užsienio šalių specialistus praktikus, todėl apklausoje dalyvavo penki užsienio šalių taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) ekspertai – 3 praktikuojantys Jungtinėse Amerikos Valstijose ir 2 Europoje.

Atsižvelgiant į tai, jog atrinkti ekspertai veiklą vykdo užsienio valstybėse, apklausai atlikti buvo pasirinktas anketavimo metodas, anketas išsiunčiant elektroninėmis priemonėmis – elektroniniu paštu. Siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją, anketoje pateikti atviro tipo klausimai, susiję su nagrinėjama tema. Uždaro tipo klausimai pateikiami siekiant patikslinti gautą arba esamą informaciją.

Ekspertų buvo klausama, kokio stiliaus mediaciją jie propaguoja; kokias strategijas, taktikas ar metodus taiko tam, kad skatintų šalis derėtis pačiu naudingiausiu joms keliu; kokių veiksmų imasi jeigu proceso metu pastebi, jog abi šalys orientuojasi ne į interesus, o į pozicijas; ar jie skiria atskiras

<sup>159</sup> Moore CH. W...P. 66-77; Smith A. L., Smock D. R...P. 54

<sup>160</sup> Moore CH. W...P. 67

<sup>161</sup> Moore CH. W...P. 66-77, 147-200; Smith A. L., Smock D. R...P. 54

sesijas, jeigu mato, kad šalys taiko apgaulės taktikas; ar atskirų susitikimų metu jie parodo šalims kokias taktikas jos turėtų naudoti, tam kad pasiektų abipusiai naudingą susitarimą.

Respondentams buvo išaiškinta tyrimo tikslas bei kur ir koku tikslu bus naudojama informacija, gauta tyrimo metu. Tyrimo rezultatai nustatyti analizuojant ekspertų užpildytas ir atsiųstas anketas.

### **3.1. Taikinamojo tarpininkavimo stiliai, kuriuose taikomos derybų strategijos ir taktikos**

Atsižvelgiant į tai, jog šiame darbe taikinamojo tarpininkavimo (mediacijos) metu mediatoriaus taikomas stilius apibūdintas kaip tarpininko (mediatoriaus) gyvenimo eigoje įgimtas ir/ar įgytas bei dėl aplinkinių, psichologinių bei kitų veiksnių išstobulintas tarpininkavimo elgesio strategijų ir metodų rinkinys, šio darbo autorius manytų, jog tarpininkai, padėdami šalims rasti bendrą ginčo sprendimą, priklausomai nuo ginčo pobūdžio gali taikyti ne tik labiausiai jų propaguojamą mediacijos stilių, tačiau ir kitus stilius, kurie, mediatoriaus nuomone, geriausiai padėtų šalims išspręsti kilusį ginčą. Šią nuomonę autorius grįstų mintimi, jog nors mediatorius ir yra išvystęs vieną mediacijos stilių, kuri dažniausiai taiko ginčams spręsti, tačiau geba taikyti ir kitus (nors ir ne taip gerai išvystytus ar įgytus) mediacijos stilius, kadangi šie stiliai yra ne tik įgimti, tačiau ir įgyjami gyvenimo eigoje, susiduriant su įvairiais ginčų tipais.

Išsakytą šio darbo autoriaus nuomonę, pagrindžia atliktas ekspertinis tyrimas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog mėgiamiausias respondentų tarpe taikinamojo tarpininkavimo stilius – lengvinantysis, o tai visiškai pagrindžia Linden J.<sup>162</sup> bei Zumeta Z.<sup>163</sup> teiginius, jog lengvinantysis taikinamojo tarpininkavimo stilius šiuo metu laikytinas dažniausiai naudojamu mediatorių tarpe. Tačiau pažymėtina ir tai, jog ekspertai, nors ir teigdami, kad dažniausiai yra įpratę taikyti vieną mediacijos stilių, visgi nurodė, jog esant poreikiui jie imasi šalims padėti ginčą spręsti ir kito stiliaus pagalba. Vienas jų pabrėžė, kad prireikus taiko „direktyviają mediaciją“, orientuotą į specialiąsias žinias, pateikiamas teismo dokumentuose, ir tik į tuos klausimus, kuriais mediatorius padeda šalims pasiekti susitarimą. Kitas respondentas nurodė, jog nors jis yra orientuotas į lengvinantįjį mediacijos stilių, tačiau savo veiksmais siekia atstatyti šalių tarpusavio santykių harmoniją, kadangi nors pagrindinis mediacijos tikslas yra kompromisų ir sprendimų radimas, šiuo procesu taip pat turi būti pasiekta santykių harmonija. Toliau atsakymuose buvo nurodyta, jog santykių harmonija arba transformacija nėra neįmanoma, tačiau ji nėra nei būtinoji sąlyga, nei nustatytoji vertė, nei teisėtas tikslas, kuris

---

<sup>162</sup> Linden J. Mediation styles: the Purists vs. the „Toolkit“. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/linden4.cfm> [žiūrėta: 2010.11.13]

<sup>163</sup> Zumeta Z. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation. Prieiga Internetu: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm> [žiūrėta: 2010.11.13]

pateikiamas tarpininkų ir kurio tarpininkas turėtų siekti. Todėl iš pateikto eksperto atsakymo darytina išvada, jog tarpininkas motyvuodamas šalis spręsti kilusį ginčą nelemia šalių santykių harmonijos, visgi ši harmonija galėtų atsirasti tuo atveju jeigu pačios šalys to panorėtų, o tai reiškia, jog mediatorius padėdamas šalims susitarti dėl ginčo sprendimo netiesiogiai gali paveikti ir jų tarpusavio santykių transformavimą, kas nukreipia į transformuojamojo mediacijos stiliaus taikymą.

Vienas iš ekspertų išsakė nuomonę, jog tais atvejais, kai ginčo dalykas susijęs su pinigais transformuojamasis stilius retai kada taikomas. Esant tokiems atvejams, jis, remdamasis savo patirtimi, nukreipia šalis į tiesioginio tikslo siekimą. Ypatingas dėmesys atkreiptinas į tai, jog apibūdinamas savo praktikoje taikomą stilių, ekspertas pabrėžė, jog mediacijos stilistikos teorijos, jo manymu, yra truputį primityvios tam, kad suprasti mediaciją kaip kompleksą. Ekspertas savo stilių apibūdino kaip „improvizacinę mediaciją“, kurios metu jis naudoja gyvenimo patirtį bei savo gyvenime patirtas ir išstobulintas istorijas siekiant padaryti šalims įtaką ir jas įtikinti. Galiausiai, kaip pabrėžė respondentas, jis niekuomet nesivadovauja konkrečiu stiliumi, o visuomet būna lankstus ir imlus esamai situacijai, stengiasi taikytis prie šalių norų ir pageidavimų kartu pareikšdamas savo nuomonę iškilusiais klausimais.

Manytina, jog ekspertų įvardinti stiliai - direktyvus bei improvizacinis, iš esmės atitinka šiame darbe aptartą vertinamąjį stilių. Direktyvusis stilius, anot ekspertų, taikomas tuomet kai susiduriama su teisinio vertinimo klausimais, šalims reikalinga ginčo srities eksperto nuomonė, o pats stilius taikomas tik kilusiems klausimams išspręsti. Improvizacinis stilius, kaip pabrėžia respondantai, yra laisvos formos (sunkiai apibrėžiamos struktūros), jo metu mediatorius naudoja savo gyvenimo potyrius, išgyventas istorijas, tam, kad motyvuotų šalis, darytų joms įtaką, todėl manytina jog naudojantis šį stilių mediatorius, pasakodamas įvairias istorijas ir įvairiais būdais įteigdamas savo istorijas šalims, netiesiogiai veikia ne tik šalių elgseną bei visą mediacijos procesą, tačiau ir šalių priimamus sprendimus. Todėl atsižvelgiant į ekspertų išdėstytą nuomonę, šių stilių naudojimo atvejus, jais siekiamus tikslus bei į turimą teorinę medžiagą, kurioje nurodoma, jog vertinamojo stiliaus tarpininkai dažnai reiškia savo ekspertinę nuomonę tam tikrais ginčo klausimais taip pat atlieka kitas funkcijas orientuodami mediacijos procesą į iškilusių klausimų sprendimą<sup>164</sup>, darytina išvada, jog ekspertų įvardyti direktyvus ir improvizaciniai stiliai laikytini vertinamuoju stiliumi.

Apibendrinant teigtina, jog visi respondantai praktikoje taiko lengvinantįjį stilių – keturi pažymėjo, jog šis stilius jiems yra priimtinausias. Taip pat buvo pažymėta, jog konkrečiam atvejui taikytiną tarpininkavimo stilių ekspertai parenka pagal tai, koks ginčas sprendžiamas, kokios šalys ir

---

<sup>164</sup> Plačiau apie tai šio darbo 39-43 psl.

kokie jų lūkesčiai. Kartu pastebėtina, kad respondentai nurodo naudojančius ir kitus mediacijos stilius, padedančius šalims išspręsti ginčą, o tai atitinka šio darbo autoriaus iškeltą mintį, jog mediatoriai, atsižvelgdami į ginčo pobūdį, padėdami šalims spręsti ginčą gali taikyti ne vieną, o keletą taikinamojo tarpininkavimo stilių. Remiantis išdėstytu, autorius manytų, jog dažniausiai taikinamojo tarpininkavimo procesas orientuotas į šalių bendradarbiavimo skatinimą, ko pasekoje šalys skatinamos taikyti integruojamųjų derybų strategijos taktikas (metodus). Taip pat pažymėtina, jog tam tikrų ginčų atvejais taikinamojo tarpininkavimo procese mediatoriai taiko vertinamąjį stilių, o tai reiškia, jog mediacijos proceso struktūra pakinta, t.y. mediatorius tampa aktyvesnis sprendimo priėmimo procese, kartu šalys skatinamos užimti tam tikras pozicijas ieškant ginčo sprendimo variantų<sup>165</sup>. Remiantis išdėstytu autorius manytų, jog dažniausiai taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojami lengvinantysis ir vertinamasis stiliai.

### **3.2. Taikinamojo tarpininkavimo proceso metu taikytinos derybų strategijos ir taktikos**

Mediacijos proceso metu šalys, padedamos trečios, nešališkos šalies, derasi dėl joms svarbių sprendimų priėmimo. Todėl manytina, jog šio proceso metu šalys pačios taiko įvairias derybų strategijas ir taktikas. Šio darbo autorius manytų, jog šalims sprendžiant ginčą taikinamojo tarpininkavimo proceso derybų etape, mediatoriui kyla uždavinys užtikrinti abipusiai naudingą sprendimo priėmimą, sekti šalių elgesį, atpažinti šalių naudojamą taktikas ir jas „nugesinti“ arba paskatinti. Mediatorius turėtų skatinti šalis ne tik bendrauti tarpusavyje bei išsakyti interesus, tačiau nukreipti jas tinkama derybine linkme – aktyvaus ir efektyvaus jų interesus ir siekius atitinkančio derėjimosi. Kartu autorius teigtų, jog mediatorius iš dalies turėtų prisiimti atsakomybę ne tik dėl pačio taikinamojo tarpininkavimo proceso taisyklių išaiškinimo, tačiau ir dėl ginčo šalių informavimo apie derybų etapą mediacijos procese. Autoriaus išsakytą nuomonę patvirtina respondentų atsakymai, kuriais jie nurodo, jog dažniausiai taikinamojo tarpininkavimo procese tarpininkai stebi šalių elgesį bei jų naudojamas derybų strategijas ir taktikas (metodus) ir, esant reikalui, nukreipia šalis nuo pozicinės link integruojamosios derybų strategijos. To siekiant respondentai teigė naudojančius atskirus susitikimus su šalimis. Šių susitikimų tikslas – susipažinti su šalių psichologine būseną, įgalinti jas dalyvauti mediacijoje, sustiprinti jų norą keistis ir patenkinti savo interesus skatinant atvirą dialogą bei abipusę pagarbą vienas kito sprendimams, reikmėms ir požiūriui į vertę<sup>166</sup>. Susitikimų metu mediatoriai siekia motyvuoti šalis keisti jų nusistatytą pozicinių derybų strategiją integruojamąja derybų strategija. Vienas iš respondentų atsakė, jog tam tikrais atvejais paaiškina šalims, jog derantis

<sup>165</sup> Plačiau apie tai šio darbo 39-41 psl.

<sup>166</sup> Keld J. Derybų vadovas. Vilnius: Vilniaus spauda 2006, P. 162

svarbu atskleisti kitai šaliai savo interesus, tuo tarpu likusieji pažymėjo, jog konsultacijų apie tai, kokią strategiją naudoti derantis su kita šalimi neteikia, tačiau nurodė, jog mediacijos proceso metu šalims netiesiogiai stengiasi parodyti, jog galimas ir „kitas kelias“, kuris paremtas interesų ir poreikių atskleidimu viena kitai. Remiantis išdėstytu autorius būtų linkęs pritarti nuomonei, kad visais atvejais mediatorius turi sekti derybų eigą bei būti pasirengęs taikyti lanksčias derybų taktikas (metodus), padedančias šalims pasiekti geriausią ginčo sprendimą<sup>167</sup>. Pažymėtina ir tai, jog ekspertai, nurodydami, kad yra linkę šalims išaiškinti tam tikras derybų taisykles, kurios susijusios su integruojamųjų derybų strategija bei jos metu taikomomis taktikomis (metodais), patvirtino šio darbo autoriaus iškeltą mintį, kad mediacijos proceso metu tarpininkai turėtų informuoti ginčo šalis apie derybų etapą šio proceso metu. Remiantis tuo teigtina, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso pradiniam etape arba jo parengiamojoje stadijoje mediatorius paruošia ginčo šalis derėtis pagal taisykles leidžiančias joms pasiekti tinkamiausią ginčo sprendimą.

Atsakydami į pateiktus klausimus, ekspertai nurodė, jog dažniausiai, siekdami motyvuoti ginčo šalis aktyviai ir efektyviai derėtis, jie:

- nustato bendrą mediacijos scenarijų pagal tam tikras bendravimo taisykles ir gaires;
- identifikuoja šalių interesus;
- išaiškina interesais paremtą derybų procesą;
- formuluoja problemą atitinkančią bendrus ir individualius interesus;
- išryškina standartus ir kriterijus padedančius vystyti susitarimo variantus bei vertinimą;
- rengia privačius susitikimus;
- taiko „realybės testą“;<sup>168</sup>
- klausia šalių apie jų BATNA<sup>169</sup>;
- pasikviečia trečiuosius asmenis – tam tikros srities ekspertus, prisidėsiančius prie šalių;
- naudoja vieno teksto procedūrą;<sup>170</sup>
- aktyviai klausosi šalių argumentų;
- užduoda atvirus klausimus;
- taiko „pyrago didinimo“ taktiką (metodą);<sup>171</sup>

<sup>167</sup> Picker B.G. Preparation: the key to mediation success, Alternatives to high cost of litigation vol 28, no.2, 2010. P. 28

<sup>168</sup> „Realybės testas“ – tai metodas, kai mediatorius naudodamas palyginimus ir teisinę argumentaciją skatina šalis palyginti savo užimtas pozicijas ir siekiamus tikslus su realiomis galimybėmis bei esamu teisiniu reglamentavimu, kartu skatinant šalis įvertinti savo gebėjimą ateityje įgyvendinti taikinamojo tarpininkavimo proceso metu sudarytos sutarties pagrindu prisiimtus įsipareigojimus (pagal Spencer D., Brogan M. Mediation law and practice, New York: Cambridge university press 2006 P.68)

<sup>169</sup> Plačiau apie tai šio darbo 15, 24 psl.

<sup>170</sup> Plačiau apie tai šio darbo 27-28 psl.

- skatina šalis mąstyti apie konfliktą bei jo sprendimo variantus;

Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, mediacijos proceso metu ekspertai ginčo šalis orientuoja spręsti ginčą bendradarbiaujant. Mediatorius šalims užduoda atvirus klausimus bei aktyviai klausosi jų pateikiamų argumentų siekdamas, jog šiuos argumentus išgirstų ir kita ginčo šalis. Atviras bendravimas bei interesų išsakymas atveria kelius alternatyviems susitarimo dėl ginčo sprendimo variantams, o tai reiškia, jog taikinamojo tarpininkavimo procesas veda šalis ginčo sprendimo linkme.

Kaip pažymi ekspertai, dažniausiai taikinamojo tarpininkavimo procese jie skatina šalis mąstyti apie konfliktą bei galimus jo sprendimo variantus. Toks teiginys, šio darbo autoriaus nuomone, atitinka integruojamosios derybų strategijos metu taikomos „minčių lietaus“<sup>172</sup> taktikos bruožus. Šios derybų taktikos metu, šalys, siekdamos išspręsti ginčą, pateikia galimus sprendimo variantus, kurie užrašomi lentoje, o vėliau iš šių variantų renkamosi, jie tobulinami, kol, galiausiai, prieinamas bendras sprendimas. Tuo tarpu mediacijos proceso metu, tarpininkas užduodamas atvirus klausimus, aktyviai jų klausydamasis skatina šalis kūrybiškai mąstyti ieškant tinkamiausio ginčo sprendimo varianto, o tai, autoriaus nuomone, yra integruojamųjų derybų strategijos „minčių lietaus“ taktikos panaudojimas tarpininkavimo procese. Autorius manytų, jog ši derybų taktika galėtų būti pritaikoma neatsižvelgiant į mediatoriaus taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamą stilių, kadangi tiek minėtos taktikos, tiek pačios mediacijos vienas iš pagrindinių tikslų – alternatyvių ginčo sprendimo variantų paieška.

Kita ekspertų paminėta integruojamosios derybų strategijos taktika (metodas) – „vieno teksto procedūra“. Ši taktika naudojama tuomet, kai šalys negeba atskirti žmonių nuo problemų ir žino tik vieną problemos sprendimą arba kai nuolat jį keičia. Pažymėtina ir tai, jog ši taktika (metodas) dažnai reikalauja tarpininko specialiųjų žinių, susijusių su ginčo dalyku. Pastebėtina, jog tarpininkas, ginčo šalims gali patarti bei pasiūlyti įvairius sprendimo variantus, teikti konsultacijas ginčo sprendimo klausimais. Todėl manytina, jog ši derybų metu taikoma taktika (metodas), dažniausiai naudojama vertinamojo stiliaus atstovų, kurie taikinamojo tarpininkavimo proceso metu vertina šalių užimamas pozicijas, priimtus susitarimus, teikia jiems rekomendacijas ir pasiūlymus. Atkreiptinas dėmesys, jog respondentai, atsakymuose pabrėžę, jog jiems priimtinausias lengvinantysis mediacijos stilius, nurodė, jog šią taktiką taip pat taiko mediacijos proceso metu. Remiantis tuo, autorius manytų, jog praktikoje galimi atvejai kai ši integruojamųjų derybų strategijos taktika gali būti pritaikoma ir mediacijos proceso metu naudojant ne tik vertinamąjį bet ir lengvinantįjį stilių.

---

<sup>171</sup> Plačiau apie tai šio darbo 25 psl.

<sup>172</sup> Plačiau apie tai šio darbo 30 psl.

Apklausoje ekspertai taip pat nurodė, jog dažnai taiko „pyrago didinimo“ taktiką (metodą) pagrįstą mintimi, jog derybinių resursų praplėtimas didina galimybę išspręsti problemą<sup>173</sup>. Pabrėžtina tai, kad remianti atliktos apklausos rezultatais, respondentai, nurodantys, jog dažniausiai taiko šią taktiką, save priskiria lengvinančiojo taikinamojo tarpininkavimo stiliaus atstovams. Atsižvelgiant į tai, autorius teigtų, kad ši integruojamųjų derybų taktika tiksliausiai atitiktų taikinamojo tarpininkavimo proceso metu taikomą lengvinantįjį stilių<sup>174</sup>, kuriuo šalys skatinamos bendradarbiauti plečiant derybinę erdvę. Manytina, jog šią taktiką (metodą) mediatoriai taiko tuomet, kai taikinamojo tarpininkavimo proceso derybų etape šalys susikoncentruoja tik ties vienais derybiniais ištekliais, tačiau nemato kitų tiesiogiai su jomis susijusių gėrių. Pabrėžtina ir tai, jog „pyrago didinimo“ taktika padeda atskleisti tikruosius šalių interesus ir poreikius, todėl manytina, jog ši taktika tiesiogiai susijusi su taikinamojo tarpininkavimo procesu, kuriame taikomas lengvinantysis stilius.

Iš pateikto matyti, jog ekspertai linkę taikyti tam tikras integruojamųjų derybų taktikas (metodus) siekiant šalis motyvuoti aktyviai ir efektyviai derėtis. Dažniausiai šie metodai susiję su alternatyvių ginčo sprendimo variantų generavimu, šalių kūrybinio mąstymo skatinimu ir derybinių resursų praplėtimu. Visgi, kyla klausimas kokius metodus mediatoriai taiko tais atvejais, kai šalys nelinkusios generuoti naujų idėjų, o derasi naudodamos pozicinių derybų strategiją. Ar tokiais atvejais tarpininkai skatina šalis ir toliau derėtis pagal šios strategijos taktikas (metodus)? Ar imasi veiksmų orientuojančių šalis link integruojamųjų derybų strategijos bei interesų išryškavimo? O galbūt priešingai, orientuoja šalis toliau taikyti pozicinių derybų strategiją?

Ekspertai pateiktuose atsakymuose nurodė, jog taikinamojo tarpininkavimo procese šalims taikant pozicinių derybų taktikas, jie (ekspertai) dažniausiai naudoja BATNA - palankiausio varianto pasiekti susitarimui, jei derybos būtų nesėkmingos taktiką (metodą)<sup>175</sup>. BATNA priskirtina tiek integruojamajai, tiek pozicinių derybų strategijoms, kadangi tiek pozicinių, tiek integruojamosios strategijos atstovai šį metodą laiko reikšmingu ir reikalingu derybų elementu, dažnai nulemiančiu derybų baigtį. Visgi, taikinamojo tarpininkavimo proceso metu ši taktika gali praversti kaip motyvas, skatinantis šalis pereiti nuo pozicijų prie interesų išgryninimo, siekiant rasti priimtinausią ginčo sprendimo variantą. Pažymėtina, kad respondentai, atstovaujantys skirtingus taikinamojo tarpininkavimo stilius, nurodė dažnai naudojantys BATNA taikinamojo tarpininkavimo proceso metu. Remiantis tuo autorius manytų, jog BATNA būtų galima įvardinti, kaip universalią derybų taktiką, kurią galima taikyti tiek integruojamųjų ar pozicinių derybų strategijų atveju, tiek ir skirtinguose

---

<sup>173</sup>Plačiau apie tai šio darbo 25 psl.

<sup>174</sup> Plačiau apie tai šio darbo 36-38 psl.

<sup>175</sup> Plačiau apie tai šio darbo 15, 24 psl.

taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamuose stiliuose, siekiant šalį orientuoti link interesų atskleidimo.

Susidariusias situacijas, kai ginčo šalys taikinamojo tarpininkavimo proceso metu laikosi savo užsibrėžtų pozicijų, respondentai teigė sprendžiantys sukurdami „dirbtinę aklavietę“. Atsidūrusios „dirbtinės aklavietės“ situacijoje šalys supranta koks reikšmingas yra sprendimo dėl ginčo priėmimas. „Dirbtinės aklavietės“ sukūrimu mediatorius šalims parodo, kaip jų taikomos pozicinių derybų strategijos taktikos (metodai) gali pakreipti ginčo sprendimą neigiama linkme bei kokie rezultatai jų lauktų ateityje, neišsprendus ginčo. Autorius manytų, jog respondentų sukuriama „dirbtinės aklavietės“ situacija taikinamojo tarpininkavimo proceso metu, tam tikra dalimi siejasi su pozicinių derybų strategijos metu naudojama „apskaičiuoto delsimo“ taktika (metodu)<sup>176</sup>. Ši mintis grindžiama tuo, jog taikinamojo tarpininkavimo procese mediatoriumi sukūrus „dirbtinę aklavietę“ šalys priverčiamos apmąstyti savo užimtas pozicijas ir argumentus, ko pasekoje tampa motyvuotos taikyti integruojamųjų derybų strategiją. Priešingai nei „apskaičiuoto delsimo“ taktika, „dirbtinės aklavietės“ sukūrimas neorientuotas į sprendimo priėmimo terminų atidėliojimą siekiant gauti užsibrėžtą gėrį. Šiuo veiksmu siekiama motyvuoti šalį derėtis aiškinantis savo ir kitos šalies interesus ir poreikius, t.y. taikant integruojamąją derybų strategiją bei jos taktikas (metodus).

Vienas iš respondentų išsako priešingą nuomonę kitų pateiktoms mintims apie tai, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso metu tarpininkas naudoja derybų taktikas (metodus) skatindamas šalį aktyviai ir efektyviai ieškoti alternatyvių sprendimo variantų, atskleidžiant interesus. Respondentas nurodo, jog tam tikrais atvejais mediatoriai taikinamojo tarpininkavimo proceso metu neskiria atskirų susitikimų su šalimis bei kitaip jų neveikia. Jis pabrėžė, jog retais atvejais taiko BATNA ar kitus metodus, kuriais šalys motyvuojamos atskleisti savo interesus ir poreikius. Tokią poziciją jis grindė tuo, jog į taikinamojo tarpininkavimo procesą šalys ateina motyvuotos patenkinti tam tikrus interesus. Ekspertas pažymėjo, jog atskiri susitikimai (paskirti prieš prasidedant mediacijos procesui) yra reikalingi, nes jie padeda motyvuoti šalį, tačiau pačio mediacijos proceso metu tokie susitikimai nėra skiriami, tuo labiau netaikoma „vieno teksto procedūra“. Šio darbo autorius manytų, jog tokią eksperto išreikštą nuomonę galima palaikyti tais atvejais, kai taikoma aukos-nusikaltėlio mediacija baudžiamosiose bylose, nes minėtais atvejais tiek su nusikaltėliu, tiek su auka rengiami susitikimai dar prieš prasidedant pačiai mediacijai, o pats taikinamojo tarpininkavimo procesas pradamas tik tuomet, kai yra įsitikinama šalių psichologiniu ir emociniu pasirengimu šiam

---

<sup>176</sup> Plačiau apie tai šio darbo 20 psl.

procesui<sup>177</sup>. Taip pat manytina, jog šio proceso metu šalys savaime yra linkusios patenkinti savo interesus, t.y. gauti atleidimą bei sužinoti tikruosius nusikaltimo motyvus ir tikslus, kas palengvina tiek nusikaltėlio tiek aukos psichologinę būseną<sup>178</sup>. Pastebėtina ir tai, jog prieštaraujančiojo respondento atsakymuose taip pat buvo nurodyta, jog jis dažnai taiko lengvinantį ir transformuojamąjį mediacijos stilius. Tuo remiantis, šio darbo autorius darytų prielaidą, jog transformuojamojo mediacijos stiliaus<sup>179</sup> atstovai vengia taikyti derybų strategijas ir taktikas (metodus) taikinamojo tarpininkavimo procese, kadangi šio proceso metu nors ir orientuojamasi į šalių interesų atskleidimą, tačiau pagrindiniu tikslu laikoma ginčo šalių gebėjimo spręsti ateityje iškilusius konfliktus ugdymas.

Apibendrinant tai kas išdėstyta, manytina, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso metu mediatoriai naudodami lengvinantį ar vertinamąjį mediacijos stilius dažnai taiko integruojamųjų ir pozicinių derybų strategijų taktikas (metodus). Pažymėtina, jog dažniausiai taikinamojo tarpininkavimo procese taikomos taktikos (metodai) yra „vieno teksto procedūra“, „pyrago didinimas“, „minčių lietus“, kurios priskirtinos integruojamajai derybų strategijai, tuo tarpu taktikos respondentų įvardijama „dirbtinės aklavietės“ situacija, gali būti suprantama kaip pozicinių derybų strategijos „apskaičiuoto delsimo“ taktikos naudojimas. Atsižvelgtina ir į tai, jog tiek vertinamojo, tiek lengvinančiojo, tiek transformuojamojo mediacijos stiliaus atstovai nurodė, jog taikinamojo tarpininkavimo procese naudoja BATNA, kuri laikytina universalia derybų taktika, taikoma tiek pozicinių derybų, tiek integruojamųjų derybų strategijose.

Autoriaus nuomone, ekspertų paminėtų taikinamojo tarpininkavimo procese naudojamų derybų taktikų (metodų) sąrašas nėra baigtinis, nes skirtingais ginčų atvejais, taikinamojo tarpininkavimo proceso metu mediatoriai naudoja skirtingas derybų taktikas (metodus), kurios vienu ar kitu aspektu siejasi viena su kita. Kartu manytina, jog mediatorius, nors ir būdamas lankstus taikinamojo tarpininkavimo proceso atžvilgiu, visgi numato keletą ėjimų į priekį ir nuosekliai taiko tas derybų taktikas (metodus), kurios tiesiogiai veda prie abipusiai naudingo ginčo sprendimo. Remiantis tuo, teigtina, jog taikinamojo tarpininkavimo proceso metu mediatorių taikomos derybų taktikos (metodai) yra įpinamos į mediatoriaus naudojamą mediacijos stilių. Sistemingai vertinant teorinę bei tyrimo metu gautą medžiagą, manytina, jog dauguma mediatorių taikinamojo tarpininkavimo metu taiko derybų taktikas (metodus), orientuojančias šalis link užslėptų interesų bei poreikių atskleidimo kitai ginčo šaliai. Kartu pažymėtina, jog tais atvejais, kai šalys laikosi savo pozicijų, mediatoriai taiko pozicinių

---

<sup>177</sup> Umbreit M.S...P. 35-50

<sup>178</sup> Marshall T.F. Restorative justice an overview London: Crown 1999 P.11 prieiga internete: <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs/occ-resjus.pdf> [žiūrėta: 2010-12-01]

<sup>179</sup> Plačiau apie tai šio darbo 43-44 psl.

derybų strategijos taktikas (metodus), tačiau šiuo aspektu jos naudojamos greičiau tarpinio, o ne galutinio rezultato pasiekimui, t.y. pozicinių derybų strategijų taktikomis (metodais) siekiama šalis motyvuoti ne išspręsti ginčą galutinai, o nukreipti jas nuo savo pozicijų link interesų atskleidimo. Todėl manytina, jog pozicinių derybų strategija taikinamojo tarpininkavimo metu gali būti naudojama tik tais atvejais, kai siekiama šalis orientuoti link integruojamosios derybų strategijos. Atsižvelgiant į tai, manytina, jog taikinamojo tarpininkavimo stiliuose gali būti taikomos tiek integruojamųjų, tiek pozicinių derybų strategijų taktikos (metodai).

## IŠVADOS

1. Derybas galima apibūdinti kaip dviejų ar daugiau šalių savanoriškus veiksmus siekiant įgyti tam tikrą naudą dalyvaujant interaktyviame ginčų sprendimo dėl siekiamo gėrio procese, kuriame abipusiai apgalvotais veiksmais siekiama rasti šalis tenkinantį sprendimą.
2. Šiuo metu išskiriamos dvi derybų strategijos. Pozicinių derybų strategija, orientuota į šalių nusistatytus derybinius tikslus bei užimamas pozicijas ir integruojamoji derybų strategija, orientuota į tikrųjų šalių interesų atskleidimą bei abipusiai naudingo rezultato ieškojimą kūrybinio mąstymo pagalba.
3. Ypatingai sunku atskirti mediatorių praktikoje taikomus mediacijos stilius, kadangi taikinamojo tarpininkavimo procesui reikiamą stilių gali parinkti pats mediatorius arba šalys, kartu tam tikro stiliaus naudojimo būtinybę gali apspręsti ginčo pobūdis, todėl manytina, jog taikinamojo tarpininkavimo procese mediatoriaus naudojamas stilius gali sietis tiek su kitais mediacijos stiliais, tiek su derybinėmis strategijomis ir taktikomis (metodais).
4. Mediatoriai taikinamojo tarpininkavimo procese dažniausiai naudoja integruojamosios derybų strategijos taktikas (metodus), nes šie metodai orientuoja šalis į užslėptų interesų atskleidimą, poreikių atskleidimą bei abipusiai naudingo ginčo sprendimo variantų paieškas.
5. Taikinamojo tarpininkavimo procese pozicinių derybų strategijos taktikos (metodai) naudojamos tik tais atvejais, kai siekiama orientuoti šalis link bendradarbiavimo, todėl pozicinių derybų strategija iš esmės padeda pasiekti tarpinius mediacijos tikslus, tuo tarpu integruojamoji derybų strategija – galutinius abipusiai naudingus ginčo sprendimo variantus.
6. Propaguojamo mediacijos stiliaus taikymas neapsprendžia derybų strategijos taktikos (metodo) taikymo, nes tiek vertinančiojo, tiek lengvinančiojo stiliaus tarpininkai taiko tas pačias derybų strategijas bei taktikas (metodus), kurios taikinamojo tarpininkavimo proceso metu dažniausiai įpinamos į mediatoriaus naudojamą mediacijos stilių
7. Transformuojamojo mediacijos stiliaus tarpininkai derybų strategijų bei jų metu naudojamų taktikų (metodų) netaiko išvis arba taiko labai retai.
8. Šio darbo įvade iškelta hipotezė, kad taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamuose stiliuose taikoma integruojamųjų ir pozicinių derybų strategijų taktikos (metodai), pasitvirtino. Darbe pateikta hipotezę pagrindžianti argumentuota teorinė medžiaga bei atlikto ekspertinio tyrimo informacija dėl derybų metodų naudojimo taikinamojo tarpininkavimo proceso metu.

## SANTRAUKA

### **Derybų metodai ir jų taikymas tarpininkavimo procese**

Magistro baigiamasis darbas skirtas nustatyti taikinamojo tarpininkavimo proceso metu taikomas derybų strategijas bei taktikas (metodus). Darbe apžvelgiamos ir analizuojamos derybų metu taikomos strategijos ir taktikos (metodai), apibūdinami taikinamojo tarpininkavimo stiliai, aptariami derybų strategijų bei taikinamojo tarpininkavimo stilių privalumai bei trūkumai. Remiantis atliktu ekspertiniu tyrimu siekiama nustatyti, kurios derybų strategijos bei taktikos (metodai) dažniausiai taikomos taikinamojo tarpininkavimo proceso metu.

Darbas naudingas tuo, kad jame pateikiami derybų strategijas, taikinamojo tarpininkavimo stilius formuojantys elementai: apžvelgiama naudojama terminologija, apibūdinamos dažniausiai naudojamos derybų taktikos (metodai), nustatomos jų praktinio taikymo taikinamojo tarpininkavimo procese galimybės, atsižvelgiant į tai apibūdinamos šio proceso metu naudotinos derybų strategijos ir taktikos (metodai).

Remiantis šiuo darbu ateityje galima toliau tęsti tyrimus padėsiančius nustatyti ir atskleisti derybų metodus taikomus taikinamojo tarpininkavimo proceso metu naudojamame stiliuje. Darbas turės įtaką skatinant taikinamojo tarpininkavimo proceso tyrinėjimus Lietuvoje.

*Pagrindinės sąvokos:* taikinamojo tarpininkavimo procesas, derybų strategijos, alternatyvus ginčų sprendimas, susitarimas, derybų taktikos.

## SUMMARY

### **Negotiation methods and their employment in mediation process**

Master's final thesis seeks to determine applied negotiation strategies and tactics (methods) in the mediation process. The work includes the review and analysis of negotiation strategies and tactics (methods) applied in the mediation process, the description of mediation process styles as well as the discussion of advantages and disadvantages of negotiation strategies and mediation styles. On the grounds of the accomplished investigation it is sought to determine which negotiation strategies and tactics (methods) are most often used in the mediation process.

The work is useful because the elements that form negotiation strategies and mediation styles are presented: the usable terminology is reviewed, the most often used negotiation tactics (methods) are described, their practice possibilities in mediation process are determined, regarding this usable negotiation strategies and tactics (methods) in this process are described.

On the grounds of this work further investigations might be carried out that would help to determine and reveal negotiation methods applied in the mediation process in the usable style. The work will have an impact on encouraging investigations of mediation process in Lithuania.

*Key words:* mediation process, negotiation strategies, alternative dispute resolution, agreement, negotiation tactics.

## LITERATŪRA

### Teisės norminiai aktai:

1. Europos ministrų komiteto rekomendacija valstybėms narėms Dėl priemonių, lengvinančių galimybes naudotis teisingumo sistema. 1981 m. gegužės 14 d. 68-oji sesija. Prieiga internete: [http://www.etib.lt/site\\_files/Ministru%20Komiteto%20dokumentai/\(81\)7.doc](http://www.etib.lt/site_files/Ministru%20Komiteto%20dokumentai/(81)7.doc)
2. Europos ministrų komiteto rekomendacija Dėl priemonių, leidžiančių užkirsti kelią pernelyg dideliame darbo krūviui teismuose arba sumažinti jį. 1986 m. rugsėjo 16 d. Prieiga internete: [http://www.etib.lt/site\\_files/Ministru%20Komiteto%20dokumentai/\(86\)12.doc](http://www.etib.lt/site_files/Ministru%20Komiteto%20dokumentai/(86)12.doc)
3. Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law. Prieiga internete: [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2002/com2002\\_0196en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2002/com2002_0196en01.pdf)
4. European Code of Conduct for Mediators. Prieiga internete: [http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_ec\\_code\\_conduct\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf)
5. 2008 m. gegužės 21 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva nr. 2008/52/EB dėl tam tikrų tarpininkavimo aspektų civilinėse ir komercinėse bylose. Prieiga internete: <http://eurlex.europa.eu/Notice.do?val=471041:cs&lang=lt&list=471041:cs,&pos=1&page=1&nbl=1&pgs=10&hwords=&checktexte=checkbox&visu=#texte>
6. Lietuvos Respublikos Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas // Žin., 2008, Nr. 87-3462. Prieiga internete: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=325294&p\\_query=taikinamojo%20tarpininkavimo&p\\_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325294&p_query=taikinamojo%20tarpininkavimo&p_tr2=2)
7. Lisabonos sutartis, iš dalies keičianti Europos Sąjungos sutartį ir Europos bendrijos steigimo sutartį pasirašyta Lisabonoje 2007 m. gruodžio 13 d. (2007/C 306/01) Prieiga internete: [http://www3.lrs.lt/pls/inter/dokpaieska.showdoc\\_bin?p\\_id=315764](http://www3.lrs.lt/pls/inter/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=315764).
8. Bandomasis teisminės mediacijos projektas. Priėmė teismų taryba 2005 m. gegužės 20 d. nutarimu Nr. 13P-348 Prieiga internete: [http://www.nplc.lt/sena/aukos/informacija/Projektai/Mediacija/mediacijos\\_projektas.htm](http://www.nplc.lt/sena/aukos/informacija/Projektai/Mediacija/mediacijos_projektas.htm)

### Elektroniniai šaltiniai:

1. Moore Ch. W. Negotiation. Prieiga internete: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm>
2. Zumeta Z. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/zumeta.cfm>
3. Mintu – Wimsatt A Personality and Negotiation Style: The Moderating Effects of Cultural Context Thunderbird International Business Review, Vol. 44, Issue 6 P. 729-748 prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/101019930/PDFSTART>
4. Van der Shalk D., Beersma B., Van Kleef G. A., De Dreu C. K. W., The more (complex), the better? The influence of epistemic motivation on integrative bargaining in complex negotiation

- European Journal of social psychology vol. 2009 prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/122308602/PDFSTART>
5. Genesan S. Negotiation strategies and the nature of channel relationships Journal of Marketing Research, *Vol.* 30, No. 2 (May, 1993), prieiga internete: <http://www.jstor.org/stable/3172827?&Search=yes&term=negotiation&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dnegotiation%26wc%3Don&item=23&ttl=40208&returnArticleService=showArticle>
  6. Kuula M., Stam A. a win – win method for multi – party negotiation support Journal compilation International Federation of Operational Research Societies 15 2008 prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/121496642/PDFSTART>
  7. Gillespie J.J, Bazerman M.H. Parasitic Integration: win-win agreements containing losers Negotiation journal vol. 13, 1997. prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119947548/PDFSTART>
  8. Bazerman M.H. The Potential Downside of Win-Win Harvard Business School working knowledge 2005 prieiga internete: <http://hbswk.hbs.edu/item/4870.html>
  9. Moran S., Ritov I., Initial Perceptions in Negotiations: Evaluation and Response to ‘Logrolling’ Offers Journal of Behavioral Decision Making, 15 2002 prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/90511334/PDFSTART>
  10. Roberts M. J. Why mediation works? August, 2000. Prieiga internete: <http://www.mediate.com//articles/roberts.cfm>.
  11. Bereby-Meyer Y., Moran S., Sattler L. The Effects of Achievement Motivational Goals and of Debriefing on the Transfer of Skills in Integrative Negotiations prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123240861/PDFSTART>
  12. Shapiro D. L. Supplemental Joint Brainstorming: Navigating Past the Perils of Traditional Bargaining, Negotiation Journal Vol.16, Issue 4, 2007 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1571-9979.2000.tb00768.x/pdf> prisijungimo laikas - 2010-08-24
  13. Lietuvos Respublikos teismų ir teismų savivaldos institucijų 2008 metų veiklos apžvalga Parengė Nacionalinė teismų administracija Vilnius, Prieiga internete: [http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji\\_informacija/apzvalga%202008.%20galutinev2.pdf](http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji_informacija/apzvalga%202008.%20galutinev2.pdf)
  14. Lietuvos Respublikos teismų ir teismų savivaldos institucijų 2009 metų veiklos apžvalga Parengė Nacionalinė teismų administracija Vilnius, Prieiga Internete: [http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji\\_informacija/teismu%20veiklos%20apzvalga2009\\_aktuali.pdf](http://www.teismai.lt/dokumentai/bendroji_informacija/teismu%20veiklos%20apzvalga2009_aktuali.pdf)
  15. Alexander N. The Mediation Metamodel: Understanding Practice Conflict resolution quarterly, vol. 26, no. 1, 2008 Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.225/pdf>
  16. Wood J. Mediation Styles: Subjective Description of Mediators Conflict resolution quarterly, vol. 21, no. 4, Summer 2004 Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.72/pdf>
  17. Foster K. A Study in Mediation Styles: A Comparative Analysis of Evaluative and Transformative Styles Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/fosterK1.cfm>
  18. Linden J. Mediation styles: The Purists vs. The „Toolkit“. Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/linden4.cfm>

19. Etcheson S. C. Transformative mediation: A new current in the mainstream, *Policy Studies Journal*, Vol. 27, No. 2, 1999 Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1541-0072.1999.tb01974.x/pdf>
20. Kressel K. The strategic style in mediation, *Conflict resolution quarterly*, vol.24 no.3 2007. Prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.174/pdf>
21. Noll D. E. Theory of mediation. *Dispute resolution journal* vol. 56, 2001. Prieiga internete: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3923/is\\_200105/ai\\_n8932403/pg\\_2/?tag=content:coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3923/is_200105/ai_n8932403/pg_2/?tag=content:coll)
22. Kovach K., Love L. P. Evaluative Mediation is an Oxymoron. *Alternatives to high cost of litigation* vol. 14, 1996 prieiga internete: [http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela\\_Love/mediation\\_is\\_an\\_oxymoron.pdf](http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela_Love/mediation_is_an_oxymoron.pdf)
23. Kovach K., Love L. P., Mapping Mediation: The Risks of Riskin's Grid, *Harvard negotiation law review* vol. 3 71, 1998 prieiga internete: [http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela\\_Love/mapping\\_mediation.pdf](http://www.cardozo.yu.edu/cms/uploadedFiles/FACULTY/Lela_Love/mapping_mediation.pdf)
24. Young P. The who of mediation – part I: a new look at mediator styles? Prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/young15.cfm>
25. Barry B., Friedman R.A., Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, Vol. 74, No. 2, 345-359 prieiga internete: <http://129.59.210.141/vanderbilt/data/research/347full.pdf> [žiūrēta 2010-11-26]
26. Welsh N. A. The place of court-connected mediation in a democratic justice system, *Journal of conflict resolution* vol 5:117 2004, P. 117-144 prieiga internete: <http://www.cojcr.org/vol5no2/CAC204.pdf>
27. Marshall T.F. *Restorative justice an overview* London: Crown copyright 1999 P.11 prieiga internete: <http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs/occ-resjus.pdf> [žiūrēta: 2010-12-01]
28. Roberts K. M. Mediating the Evaluative-Facilitative Debate: Why Both Parties Are Wrong and a Proposal for Settlement *Loyola University Chicago Law Journal* Vol. 39 2007 prieiga internete: [http://luc.edu/law/activities/publications/ljdocs/vol39\\_no1/roberts.pdf](http://luc.edu/law/activities/publications/ljdocs/vol39_no1/roberts.pdf) [žiūrēta 2010-12-01];
29. Kressel, K., Frontera, E. A., Forlenza, S., Butler, F., and Fish, L. “The Settlement-Oriented Vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation.” *Journal of Social Issues*, 1994, 50 (1), 67–84. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1994.tb02398.x/abstract>
30. Aaron M. C., *ADR Toolbox: The Highwire Art of Evaluation. Alternatives to high cost litigation* vol. 14, 1996 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/alt.3810140506/pdf>
31. Hedeem T. The Evolution and Evaluation of Community Mediation: Limited Research Suggests Unlimited Progress; *Conflict resolution quarterly*, vol. 22, no. 1–2, 2004 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.94/pdf>
32. Hansen T. The Narrative Approach to Mediation prieiga internete: <http://www.mediate.com/articles/hansenT.cfm>
33. Wall J. A. Jr. Chan-Serafin S. Processes in Civil Case Mediations. *Conflict resolution quarterly*, vol. 26, no. 3 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.233/pdf>
34. Lampe M. Mediation as an ethical adjunct of stakeholder theory *Journal of Business Ethics* Vol. 31, No. 2 2001 prieiga internete: <http://www.jstor.org/stable/25074526?seq=1&Search=yes&term=J.%2C&term=Guide&term=Comprehensive&term=Litigation&term=Conflicts&term=Resolving&term=without&term=A.&term=Mediati>

[on&term=Folberg&term=Taylor&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DFolberg%2BJ.%252C%2BTaylor%2BA.%2BMediation%253A%2BA%2BComprehensive%2BGuide%2Bto%2BResolving%2BConflicts%2Bwithout%2BLitigation%26wc%3Don%26acc%3Don&item=1&ttl=10&returnArticleService=showFullText&resultsServiceName=null](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.96/pdf)

35. Bingham L. B. straipsnį Employment Dispute Resolution: The Case for Mediation. Conflict resolution quarterly, vol. 22, no. 1–2 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.96/pdf>

36. Lowry L. R. To evaluate or not That Is Not the Question!. Family and conciliation courts review Vol. 38 No. I. 2000 prieiga internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.174-1617.2000.tb00557.x/pdf>

### **Specialioji Literatūra:**

1. Boulle L. Nesic M. Mediation: Principles press practice London: Tottel publishing 2001. ISBN 1-84592-355-3
2. Fisher R., Ury W.L. Patton B. Derybų menas. Harvardo derybų projektas. Vilnius: Alma littera, 2007. ISBN 978-9955-24-533-9.
3. Kaminskienė N. Alternatyvus civilinių ginčų sprendimas Daktaro disertacija Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas 2009. P. 72. ISBN 978-9955-19-111-7
4. Račelytė D. Konfliktų studijų pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009. ISBN 978-9955-19-140-7
5. Roberts S., Palmer M. Dispute Processes: ADR and the Primary Forms of Decision – Making 2ed. Cambrige: Cambridge University press 2005. P.277-279 ISBN 0-521-67601-0
6. John G. Oetzel, Stella Ting-Toomey The Sage handbook of conflict communication : integrating theory, research, and practice / editors:.. - Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. ISBN 0-7619-3045-0
7. Moore CH. W. The mediation process: Practical strategies for resolving conflict 3<sup>rd</sup> edition Jossey-Bass an imprint of Wiley San Francisco 2003 ISBN 0-7879-6446-8
8. Lakis J. Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas 2008
9. Fells R. Effective Negotiation from research to result Port Melbourne Cambridge university press 2010 ISBN-978-0-5-521-73521-6
10. Johnson R. A. Negotiations basics: concepts, skills, and exercises California, Sage Publications inc. 1993 ISBN 0-8039-4052-1
11. Lewicky R.J., Saunders D. M. ir Barry B. Negotiation 5th international edition New York Mcgraw – hill Companies inc. 2006 ISBN
12. Budjac Corvette B. A. conflict management a practical guide to developing negotiation strategies New Jersey, Upper Saddle River 2007
13. Lax D. A., Sebenius J. K. 3D negotiation powerful tools to change the game in your most important deals Boston Harvard business school press 2006
14. Putnam L. L. The sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice Ed. Oetzel J. G., Ting-Toomey S. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

15. Kovach K. K. Mediation: principles and practice. 2 ed., St. Paul, Minnesota: West Group 2000
16. Kressel, K. "Mediation.", Deutsch M. and Coleman P. T., The Handbook of Conflict Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
17. Kovach K. K. "Mediation", Moffitt M. L., Bordone R. C. The handbook of dispute resolution. San Francisco: Jossey-bass, 2005.
18. Mayer B. „Facilitative mediation“, Folberg J., Milne A. L., Salem P. Divorce an family mediation models, techniques, and applications. New York:The Guilford press, 2004.
19. Stitt A.J. Mediation a practical guide. Cavendish Publishing limited London: 2004.
20. Bush, R.A.B., and Folger, J. The Promise of Mediation. San Francisco: Jossey-Bass, 2005
21. Riskin L. L., Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed, Harvard negotiation law review vol. 1, 1996
22. Johnson L.K., Luecke R.The essentials of negotiation, Boston: Harvard Business school press, 2005
23. Picker B. G. Preparation: the key to mediation success, Alternatives to high cost of litigation vol 28, no.2, 2010
24. Umbreit M.S. The handbook of victim offender mediation: an essential guide to practice and research San Francisco: Josey-bass inc. Publishers 2001
25. Keld J. Derybų vadovas. Vilnius: Vilniaus spauda 2006
26. Smith A. L., Smock D. R., Managing a mediation process, Washington: United States institute of peace press 2008 ISBN-1-60127-037-2
27. Tajima M., Fraser N. M. Logrolling Procedure for Multi-Issue Negotiation, Group Decision and Negotiation Vol. 10, Nr. 3
28. Sondaitė J. straipsnį Mediacijos stilių lyginamoji analizė. Socialinis darbas nr. 3 (2) Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas 2004. P. 114 – 118
29. Strasser F., Randolph P. Mediation a psychological insight into conflict resolution, London: Continuum 2005
30. Spencer D., Brogan M. Mediation law and practice, New York: Cambridge university press 2006

### **Žodynai:**

1. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas IV leidimas // red. Kol. Keinys S. (vyr. Redaktorius) ir kt. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas Vilnius 2000. P. 323 ISBN 5-420-01242-1
2. Dictionary of conflict resolution ed. D. T. Yarn San Fransisco Jossey Bass A Willey imprint 1999

Darbą atliko:

Mykolo Romerio universiteto Socialinės politikos fakulteto Atkuriamojo teisingumo ir mediacijos specializacijos ATTmns9-01 grupės studentas

Andrius Petruškevičius

El. paštas: [an.petruskevicius@gmail.com](mailto:an.petruskevicius@gmail.com)