

**Dwight Golann**

# **Mediation Advocacy**

## **The Role of Lawyers in Mediation**

*Edited by*



**Tulkoja Dana Rone**

*A project funded by the European Union*



## Mediācijas procesa izmantošanas priekšrocības: advokāta loma<sup>1</sup>

### Ievads

Šī grāmata ir domāta advokātiem, kuri mediācijas procesā pārstāv puses. Grāmatā skaidrots, kā advokāti var izmantot procesa struktūru un mediatoru īpašās tiesībās, lai panāktu vienošanās mērķus.

Advokāti tradicionāli ir raudzījušies uz mediāciju kā uz metodi, kas veicina konkurētspējīgu vienošanos. Šajā ziņā mediatora galvenais uzdevums ir nodot pušu savstarpējos piedāvājumus turp un atpakaļ, un aizsargāt katru pusi no otras puses agresīvās taktikas uzbrukumiem – apvienojot „telefona” un „boksa cimda” taktiku. Uzsākot šādu vienošanās procesu, no mediatora tiek sagaidīts, lai tas katrai pusei sniegtu „realitātes devu” viedokļa veidā par pušu juridiskajiem argumentiem, un, iespējams, arī ieteiktu risinājuma noteikumus. Daudziem advokātiem vēl joprojām patīk šī pieeja, tomēr ar to netiek pilnībā izmantotas visas iespējas, kas ir mediatora rīcībā.

Mediatoriem ir vara. Tie nevar piespiest puses izlīgt, bet tie var ietekmēt vienošanās procesu. Gudri advokāti to māk izmantot. Kā viens mediators apbrīnas pilnā balsī teica par kādu tiesvedības dalībnieku: „Viņš mani apgriezta apkārt kā šaha galdiņu!” Tiešām, labs mediators ir kā šaha karalis: mediatoriem ir daudz iespēju, un advokāti var tās izmantot, lai uzlabotu savu vienošanās stratēģiju.

Mediators daudzējādā ziņā var uzlabot advokāta iespējas risināt sarunas. Piemēram, mediators var uzlabot pušu savstarpējo komunikāciju, nododot paziņojumus vai izskaidrojot, ko nozīmē piedāvājums („Pasaki viņiem, mēs gribam €25,000, bet esam gatavi nopietnai sarunai, ja viņi samazinās savu prasību par nākotnē sagaidāmo peļņu.”) Mediatori var arī sniegt informāciju par oponenta attieksmi („Vai prasītājs kaut nedaudz nomierinājās pēc tam, kad mēs no rīta tikāmies?”) un var sarīkot neformālas diskusijas („Es domāju, ka būtu noderīgi, ja mēs sarīkotu privātu diskusiju starp abiem valdes locekļiem.”)

Advokāti var izmantot mediāciju, lai īstenotu gan konkurējošas, gan pārrunu veida stratēģijas. Tāpēc, piemēram, advokāts mediācijā var izteikt ārkārtēju sākotnējo piedāvājumu ar mazāku risku nekā tad, ja tas izmantotu tādu pašu taktiku, tiešā vienošanās procesā, jo mediācijas procesā advokāts var pajauties uz mediatoru, kurš neitralizēs šādas taktikas ietekmi („nokaīs otru pusi no griestiem”). Advokāti var arī izmantot mediāciju, lai atbalstītu radošas pieejas, piemēram, uzspiežot prasību par naudas piedziņu, vienlaikus privāti lūdzot mediatoru izziņāt, vai otra puse ir gatava uzlabot savstarpējās komerciālās attiecības.

It īpaši procesa beigās advokāts visdrīzāk nokļūs trīspusējās sarunās, vienojoties ne tikai ar otru pusi, bet arī ar mediatoru. Advokāti var runāt, piemēram, par to, vai mediators izmanto īpašu tehniku („Pirms jūs sniedziet savu viedokli par atbildību, es būtu priecīgs, ja jūs ļautu katrai pusei izteikt vēl vienu

piedāvājumu”) vai arī var lūgt, lai mediators izmanto taktiku („Kāpēc gan jums nepiedāvāt abām pusēm, lai tās...?”). Advokāti nevar cerēt, ka mediators iesaistīs puses strīdā, bet, ja taktika ir neitrāla, mediators varētu labi sekot advokāta ieteikumam tā rīkoties.

Galvenais ieteikums ir neizturēties pret procesu pasīvi, bet tā vietā izmantot mediācijas procesu aktīvi, lai aizstāvētu klienta intereses. Balstoties uz autora pieredzi mediatora darbā ar Eiropas, Āzijas un Ziemeļamerikas advokātiem, šī grāmata piedāvā ieteikumus, kā advokāts varētu „aizņemt” mediatora varu, lai sasniegtu optimālo rezultātu.

## 1. Izšķirošie lēmumi

### a. Vai jums vajadzētu piedalīties mediācijā?

Pirmais jautājums ir par to, vai vispār piekrist mediācijai. Jums vajadzētu ieteikt klientam mediāciju, ja izpildīti šādi priekšnosacījumi:

- Pastāv pamatotas iespējas, ka klients vairāk varētu iegūt sarunu ceļā, nekā tiesājoties, apsverot ilgstoša konflikta riskus un izmaksas,
- Pusēm ir grūti vai pat neiespējami tieši risināt sarunas, un
- Pastāv iespēja, ka mediācija varētu palīdzēt pusēm pārvarēt šķēršļus, kas kavē vienošanās procesu.

Iespējamie šķēršļi ir:

- Tādi procesuālie jautājumi kā, piemēram, galveno lēmuma pieņemēja neesamība, vai arī sarunu dalībnieka izmantotā stingrā pārrunu taktika.
- Spēcīgas emocijas, kas traucē pieņemt lēmumu vienam vai vairākiem sarunu dalībniekiem.
- Informācijas trūkums, kas neļauj pusēm precīzi novērtēt savu lietu juridiskā ziņā.

*Iemesli, lai nepiedalītos mediācijā.* Dažos gadījumos mediācija varētu nebūt piemērota. Piemēram, dalībniekam:

- Var būt nepieciešams juridisks nolēmums, lai to izmantotu citu lietu atrisināšanai.
- Bailes, ka atrisinājums veicinās papildus identiskas prasības.
- Nepieciešamība pēc tiesas nolēmuma, lai kontrolētu pretēju rīcību.
- Vēlme izmantot juridisko procesu, lai savāktu informāciju.

Mediācija var būt neefektīva arī tad, ja:

- Svarīgs sarunu dalībnieks atsakās iesaistīties procesā.
- Vienu puse gūst labumu no strīda, piemēram, lai konkurences veidā radītu kaitējumu otram dalībniekam (tomēr šāda taktika var būt neētiska).
- Viens no lietas dalībniekiem nespēj efektīvi pieņemt lēmumus, jo nav psihiski gatavs šim procesam.

## b. Ja piedalīties, tad kad?

Pieņemot, ka mediācija ir piemērota, kad būtu labākais laiks iesaistīties procesā? Iespējams, ka šādas izvēles nemaz nav, ja jūsu klientam jāpiedalās mediācijā saskaņā ar līgumu vai tiesas nolēmumu. Ja jums tomēr ir izvēle, tad laika jautājums ir atkarīgs no jūsu mērķiem. Ja galvenais mērķis ir atrisināt problēmu vai atjaunot pušu attiecības, tad parasti vislabāk ir piedalīties mediācijā nekavējoties. Ja tas netiks darīts, visdrīzāk pušu attiecības pasliktināsies, un viena puse var aizstāt attiecības ar jaunām, padarot atrisinājumu daudz sarežģītāku.

Tomēr, ja jūsu klienta prioritāte ir pēc iespējas lielāks ieguvums naudas izteiksmē, tad laika jautājums kļūst sarežģītāks. Atliekot mediāciju, advokāts varētu uzlabot klienta pozīciju sarunās, piemēram, pa to laiku uzvarot tiesas prāvā. Tomēr tiesāšanās ir dārga un pretinieks var izmantot šo pašu stratēģiju, tādējādi palielinot abu pušu izdevumus un padarot atrisinājuma iespējamību vēl mazāku.

Strīda dalībniekiem ir raksturīgi piekrist mediācijas uzsākšanai noteiktos brīžos, piemēram, saskaroties ar izmaksu pieaugumu vai būtiska zaudējuma risku. Savukārt pilnīgi dabiski, ka izlīguma apspriešanas brīži ir pirms prasības iesniegšanas tiesā, pēc sākotnējo procesuālo darbību pabeigšanas, un tieši pirms tiesas vai šķīrējtiesas nolēmuma pieņemšanas.

- *Pirms prasības iesniegšanas.* Puses var pieņemt lēmumu par piedalīšanos mediācijā pirms tiesvedības uzsākšanas. To darot, katrai pusei ir zināms, ka tai ir maz informācijas, bet būs iespējams izvairīties no izdevumiem un tiesvedības radītajiem satricinājumiem. Pēdējo gadu laiku puses aizvien vairāk izrāda vēlēšanos piedalīties mediācijā pirms prasības pieteikuma iesniegšanas tiesā.

- *Pēc sākotnējo procesuālo darbību pabeigšanas.* Otra iespēja ir iesniegt tiesā prasības pieteikumu un spert nepieciešamos soļus, lai aizsargātu savu pozīciju, ievāktu informāciju un noformulētu prasības. Tomēr pēc šo darbību pabeigšanas puses var vienoties par piedalīšanos mediācijā. To darot, puses vadās pēc tā sauktā „80-20 principa”: 80 procenti no lietā būtiskās informācijas parasti tiek iegūti pirmajos 20 procentos no laika un par to samaksātās naudas. Ņemot vērā šo patiesību, advokāti varētu pieņemt lēmumu spert sākotnējus soļus, lai noteiktu uzvaras izredzes, tad iesaistoties mediācijā, lai pārbaudītu, vai šo situāciju varētu atrisināt.

- *Pirms galīgā nolēmuma pieņemšanas.* Advokāti tradicionāli gaida līdz brīdim, kad tiks notiks galvenā tiesas sēde vai cita izšķirošana procesuālā darbība, lai uzsāktu izlīguma diskusijas. Viņi tā dara, jo, tuvojoties tiesas sēdei, advokātiem jāgatavojas īpaši intensīvi, radot lielākos izdevumus abu pušu advokātiem un klientiem. Tiesas sēde ir galīgais vinnēt-vai-zaudēt notikums, kas rada būtisku risku abām pusēm. Visbeidzot, laika posms tieši pirms tiesas sēdes parasti tiek uzskatīts par „labāko” laiku, lai runātu par izlīgumu, neizrādot vājuma pazīmes.

## 2. Procesa uzsākšana

### a. Klientu vai pretinieku pārliecināšana piedalīties mediācijā

Vienīgais lielākais šķērslis, uzsākot mediāciju, droši vien ir vairāku pušu un advokātu bažas par to, ka pretinieks izlīguma intereses izteikumu uztvers kā signālu, ka attiecīgā puse nav pārliecināta par savu juridisko iespēju uzvarēt. Tomēr pastāv iespējas, kā izvairīties no vai samazināt šīs bažas.

- *Atzīmēt, ka izlīguma sarunas ir neizbēgamas.* Jūs variet atzīmēt, ka jums patīk tiesāties – galu galā, tā ir jūsu profesija. Tomēr, tā kā tikai dažas lietas tiek nodotas izšķiršanai tiesā, pastāv liela varbūtība, ka puses vienā brīdī runās par izlīguma iespējamību. Kāpēc gan no neizpētīt tagad, visiem ietaupot laiku un naudu?

- *Atsaucieties uz politiku.* Korporācija vai juridiskais birojs var pieņemt politiku, ka ikvienam strīdam tā agrīnā stadijā tiks izzināta izlīguma iespējamība. Tādējādi advokāti var izvairīties no piezīmēm, ka viņi iesaka mediāciju tikai tāpēc, ka viņu juridiskā pozīcija ir vāja.

- *Lūdziet mediatoram uzņemties iniciatīvu.* Vēl viena iespēja ir lūgt lai mediators vai šī pakalpojuma sniedzēja iestāde piedāvātu pretiniekiem mediāciju. Visdrīzāk jūsu pretinieks zinās, ka Jūs iniciējāt šo lietu, tomēr trešās personas izmantošana ļaus jums izvairīties no mediācijas ieteikšanas personīgi.

- *Citējiet normas.* Dažas tiesas prasa, lai advokāti veiktu pārrunas vai mediāciju pirms prasības iesniegšanas vai griešanās tiesā. Ja tas ir tā, advokāti var ieteikt, lai puses izmantotu pašas savu procesu, nevis pēc tam nokļūtu neelastīgā tiesvedības procesā. Arī tad, ja tiesai nav šādas prasības, advokāti var personīgi lūgt, lai tiesa oficiāli ieteiktu pusēm piedalīties mediācijā.

Šie ieteikumi norāda, ka nav viegli pārliecināt otru pusi piedalīties mediācijas procesā. Tomēr bieži vien šķērslis ir advokāta paša klients. Tiesu advokāta Deivida Sterna [*David Stern*] vārdiem sakot:

„Nav noteiktu un ātru atbilžu uz jautājumu, kad ir ideālais brīdis uzsākt mediācijas procesu, tomēr viena lieta ir skaidra. Pirms jūs sāciet, ņemiet vērā, ka pirmais šķērslis, uzsākot sarunas, tikpat labi var būt jūsu paša klients, it īpaši tad, ja agrāk neesiet viņu pārstāvējis. Klients varētu sākt šaubīties, vai gadījumā jums netrūkst pašam par sevi pārliecības, vai arī jūs neticiet lietas iznākumam, ja izlīguma sarunas piedāvātas pārāk agri. No otras puses, ja jūs nepiedāvāsiet izlīguma sarunas zinošam un pārliecinātam klientam, viņš varētu padomāt, vai tikai jūs netaisieties „nosmelt krējumu” no lietas, kuru tāpat nav iespējams vinnēt. Sāciet sarunas ar pretējo pusi tikai pēc tam, kad esiet panācis vienprātību ar savu klientu. (*Stern* 1998)

### b. Efektīva līguma sagatavošana, lai piedalītos mediācijā

Advokāti parasti saskaras ar līgumiem par mediāciju divos gadījumos:

- Ir strīds, un puses vienojušās piedalīties mediācijā, bet tām jāvienojas, kā īstenot šo procesu.
- Pusēm nav strīdu, bet tās vēlas vienoties, ka tādā veidā tiks risinātas visas domstarpības, kas nākotnē varētu rasties.

### **(1) Vienošanās mediācijā atrisināt esošu strīdu**

Ja puses ir vienojušās mediācijā risināt esošu strīdu, tās varētu gūt labumu, noslēdzot līgumu, kurā būtu noregulēti šādi jautājumi:

- Kādi konfidencialitātes noteikumi tiks piemēroti procesā?
  - Vai mediācijas procesā izteikts paziņojums vai izmantots dokuments var tikt vēlāk izmantots tiesvedībā?
  - Vai mediācijā sniegtā informācija var tikt izpausta kādai personai, kura nav piedalījies mediācijā, vai masu medijiem?
- Kas apmaksās mediācijas izdevumus?
- Kā viena puse var izbeigt savu līdzdalību mediācijas procesā?
- Kādi būs piemērojamie noteikumi? Piemēram, vai mediators bez pušu piekrišanas var izteikt savu viedokli par lietas juridiskajiem apstākļiem?
- Vai mediācijas laikā tiks apturēta tiesvedība vai iesaldētas prasības?

Vairumam mediācijas pakalpojumu sniedzējiem ir standarta līgumi par šiem jautājumiem, un parasti advokāti pieņem šos parauglīgumus bez izmaiņām. Mediācijas parauglīgums pievienots pielikumā.

Raksturīgākie strīdi mediācijas noteikumos ir par to, kā puses apmaksās procesa izdevumus. Piemēram, ja prasītājs ir cēlis prasību pret trim savstarpēji saistītām sabiedrībām, kuras pārstāv viens advokātu birojs, vai prasītājam jāapmaksā puse un atbildētājiem – otra puse, vai arī atbildētājiem jāmaksā  $\frac{3}{4}$  no izdevumiem? Parasti mediatori nevēlas iesaistīties šādos strīdos, tomēr viņi var veicināt sarunas par izmaksām, ja par kopējo summu nav strīda, tas ir, ja mediatoram nav personīgas ieinteresētības strīda iznākumā.

### **(2) Vienošanās par mediāciju nākotnes strīdos**

Puses, noslēdzot līgumus, var tajos ietvert normu ar apņemšanos mediācijas ceļā risināt ikvienu strīdu, kas tām radīsies. Piemēram, pārrobežu komercīgumu gadījumā puses bieži saskaras ar neparedzētām izmaiņām un būtu labi, ja tām būtu zināms process, kādā šīs problēmas ātri un draudzīgi atrisināt. Pielikumā ir piemēri ar mediācijas klauzulām un „vairāku soļu” klauzulām, atbilstoši kurām vispirms rīkojamas sarunas, kurām seko mediācija un tad - tiesa.

Pēc strīda rašanās viens līdzējs var piekrist mediācijai, bet otrs – nē. Tas līdzējs, kas vēlas piedalīties mediācijas procesā, var izlemt neprasīt no otras puses, lai tā noteikti pildītu savu pienākumu piedalīties mediācijā, argumentējot, ka būtu bezjēdzīgi kādu piespiest piedalīties mediācijā pret viņa gribu. Un otrādi, tas līdzējs, kas nevēlas piedalīties mediācijā, var pieņemt lēmumu, ka būtu vienkāršāk piedalīties mediācijā, nekā strīdēties par šo pienākumu.

Tomēr, ja viena puse uzstāj uz mediāciju, bet otra – atsakās, tiesai var tikt pieteikts lūgums piespiest to darīt piespiedu kārtā. Sākotnēji tiesas atteicās izpildīt mediācijas klauzulas, sakot, ka būtu neiespējami vai apgrūtināši noteikt, vai puse ir piedalījusies mediācijā labā ticībā. Tomēr pēdējā laikā tiesas aizvien vairāk uzliek par pienākumu izpildīt šo pienākumu, vismaz tajos gadījumos, kad puse ir vispār atteikusies piedalīties. Cita starpā tiesa var piemērot šādas sankcijas:

- Ja prasītājs atsakās piedalīties mediācijā, noraidīt vai apturēt tiesvedību līdz brīdim, kamēr prasītājs izpilda šo pienākumu.
- Ja puse neierodas uz mediāciju, uzlikt pārkāpējam par pienākumu apmaksāt mediācijas izdevumus un, iespējams, arī otras puses izdevumus par advokāta palīdzības saņemšanu.
- Ja puse atsakās piedalīties mediācijā, bet vēlāk tiesvedībā uzvar, liegt tai tiesības saņemt no otras puses advokāta palīdzības apmaksu, kas citādi tiktu piešķirtas.

Līgumam par strīdu risināšanu mediācijā jābūt skaidram, lai tas būtu izpildāms. Lai to panāktu:

- Jālieto vienkārša valoda un jānosaka laika termiņi;
- Jāizvairās no neskaidrībām: it īpaši pienākums piedalīties mediācijā rakstāms atsevišķi no pienākuma izšķirt strīdu tiesā vai šķīrējtiesā;
- Precīzi jāapraksta, kādus izdevumus vai līgumsodus puse varēs piedzīt, ja otra puse pārkāps šo līgumu; un
- Jāpiedāvā mediācijas process, kas ir godīgs, ņemot vērā konkrētā darījuma būtību. (Katz 2008)

### **c. Izpildot likumā vai tiesas nolēmumā noteiktos pienākumus**

Jūsu klientam var būt pienākums piedalīties mediācijā saskaņā ar likumu, tiesas spriedumu vai lēmumu. Ja tas ir tā, apsveriet šādus jautājumus:

- Vai jums būs sava loma, izvēloties mediatoru? Vienā programmā tiek iecelts konkrēts mediators, bet citā – to izvēlas puses no mediatoru kandidātu saraksta.
- Kuram būs pienākums piedalīties? Vienā programmā pusēm jānosūta pārstāvji ar „visām tiesībām slēgt izlīgumu”, kas var radīt problēmas lielām organizācijām ar lietām, kas tiek izskatītas vairākās tiesu sistēmās.
- Vai jums būs tiesības pirms tam iesniegt mediatoram lietas aprakstu vai dokumentus?
- Vai jums būs jāmaksā par procesu? Ja tā, cik daudz?
- Vai jums būs jāpiedalās mediācijā kādā noteiktā veidā vai laika posmā?
- Vai mediācijas procesā izteiktie paziņojumi un iesniegtie dokumenti būs konfidenciāli un nepieejami vēlākajā tiesvedībā?



Ja jūs neesiet apmierināts ar tiesas programmu, apsveriet iespēju par izmaiņu izdarīšanu procesā, vai no vienojoties ar otru pusi vai arī iesniedzot lūgumu tiesai. Ja jūs vispār nevēlieties piedalīties tiesas mediācijā, vaicājiet:

- Vai iespējams atteikties no piedalīšanās mediācijā, vai lūgt izdarīt izņēmumus no šīs programmas?
- Kādas ir minimālās prasības, lai varētu uzskatīt, ka esiet izpildījis programmas prasības?
- Kādi ir iespējamie sodi par nepiedalīšanos mediācijā?

### 3. Procesa veidošana

#### a. Mediatora izvēle

##### **(1) Identificējiet labāko cilvēku**

Svarīgākais uzdevums, veidojot mediāciju, neskaitot īsto pušu pārstāvju klātbūtnes nodrošināšanu, ir izraudzīties pareizo mediatoru. Vairākās pilsētās pieejams liels iespējamo mediatoru kopums, kuru pieredze, izglītība un mediācijas stili ievērojami atšķiras vienam no otra. Jūs gribēsiet atrast cilvēku, kura raksturojums vislabāk atbilstu jūsu lietas vajadzībām.

Sāciet ar to, ka izdomājiet, kas kavē puses efektīvi sarunāties. Piemēram, ja problēmu rada tas, ka jūsu pretinieks (vai jūsu paša klients) ir skarbs cilvēks ar asu mēli, jums vajadzēs mediatoru, kas māk stingri turēt grožos mediācijas procesu. Ja lielākais šķērslis, lai panāktu vienošanos, ir tas, ka jūsu pretinieks ir nepareizi novērtējis savas tiesvedības lietas juridiskās izredzes, tad efektīvs mediators varētu būt bijušais tiesnesis. Ja puse vēlas izlīgt, bet tai negribas pieņemt sarežģītu kompromisu, kāds ar pārliecinošu reputāciju varētu pārliecināt, ka šāds lēmums ir labākā izvēle. Bieži vien ir vairāki šķēršļi, kā dēļ vajadzīgs mediators ar visām augstāk minētajām īpašībām.

Nesenā pētījumā tika uzdots jautājums advokātiem, kuri izraugās Amerikas pašus veiksmīgākos komercstrīdu mediatorus, kādas mediatora īpašības viņi visaugstāk novērtē. Galvenais pētījums secinājums bija tas, ka „mediatora veiksmes viens no, ja ne pats noteicošākais, elements ir mediatora spēja nodibināt uzticības un pārliecības pilnas attiecības ar strīdus dalībniekiem”. (*Goldberg un Shaw 2007*) Pats svarīgākais kritērijs, izvēloties vienu mediatoru no daudziem, ir tas, cik labi tas spēks saprasties ar pusēm, tai skaitā arī ar jūsu klientu. Vai jūsu klients vairāk uzticēsies mediatoram, kurš agrāk strādājis par valdes locekli kapitālsabiedrībā, vai arī pieredzes bagātam tiesvedības speciālistam? Vai otras puses galvenais lēmumu pieņēmējs piekāpsies mediatoram, kurš ir bijušais tiesnesis? Cik sekmīgi potenciālais mediators nodibinās kontaktus ar pilnīgi nepazīstamām personām?

Lai pieņemtu lēmumu, vai potenciālajam mediatoram ir vajadzīgās īpašības, gan jūs, gan pretējās puses advokāts droši vien gribēs ar viņu aprunāties pa telefonu. Daži mediatori atsakās pirms mediācijas procesa runāt ar pušu advokātiem, tomēr vairāki mediatori tam piekrīt, dodot priekšroku brīvi apspriest



lietas apstākļus potenciālā mediators, nevis arbitra statusā.

## **(2) Cīnies par savu izvēli**

Cīņa par mediators izvēli rada vēl vienas papildu sarunas, ar to atšķirību, ka laba mediators izvēle ir abpusējs ieguvums abām pusēm. Parasti katrs advokāts sagatavo sev pieņemamo kandidātu sarakstu un tad advokāti apmainās ar šiem sarakstiem; dažkārt viena mediators vārds ir abos sarakstos, bet, ja tā nav, advokāti apspriež, kuru no sarakstā minētajiem kandidātiem izvēlēties, vai arī pievieno sarakstiem jaunus vārdus.

Vēl viena iespēja ir lūgt, lai pretējās puses advokāts sagatavotu kandidātu sarakstu. Ja otras puses advokāts iesaka tādu mediators, kuru arī jūs būtu izraudzījies, Jūs variet vienoties par labu mediators, kuram jau uzticas otra puse. Ja jūs respektējat otras puses advokātu, jūs variet tam atļaut izvēlēties mediators, saglabājot veto tiesības nepiekrīst izdarītajai izvēlei. Varētu likties dīvaini – atļaut otras puses advokātam izvēlēties mediators, tomēr, ja jūsu mērķis ir pārliecināt otru pusi, tad pats efektīvākais mediators varētu būt cilvēks, kuru ir izraudzījusies tieši otra puse.

## **(3) Izvēlēties individuālu mediators vai kādu no mediācijas organizācijas?**

Sākot diskusiju par šo jautājumu, jāatzīmē, ka advokāti par mediators izvēlas individuālu mediators. Tomēr otra iespēja ir vienoties ar pretējās puses advokātu, lai mediators sarakstu sagatavotu kāda no mediācijas organizācijām, vai pat lai tā izraugās kādu konkrētu mediators.

Tam, ka mediācijas organizācija administrēs jūsu mediācijas procesu, ir savas priekšrocības. Ja lietā ir iesaistīta mediācijas organizācija, mediators kandidāti tiek uztverti ar mazākām aizdomām, jo šajā gadījumā kandidātu sarakstu nav sagatavojusi neviena puse. Organizācijām arī parasti ir iespējams piedāvāt telpas, kurās vadīt mediācijas tikšanās, turpretim individuāliem mediatoriem var nebūt šādu neitrālu telpu. Tāpat organizācijas var arī nodarboties arī maksājuma jautājumiem par mediācijas izdevumiem un veikt dokumentu apmaiņas darbu, atbrīvojot mediators no šādiem administratīviem uzdevumiem.

Organizācijas piesaistīšana ir īpaši būtiska, komersantiem noslēdzot līgumu par mediācijas pakalpojumu izmantošanu nākotnē, izšķirot iespējamus strīdus. Lai gan līgumā iespējams minēt konkrēta mediators vārdu, tomēr nav garantijas, ka attiecīgais mediators būs pieejams brīdī, kad strīds radīsies. Turpretim organizācija var aizstāt vienu mediators ar otru, tādējādi tiekot galā ar tādiem šķēršļiem kā pensionēšanos, slimību, aizņemtību un citiem neparedzētiem notikumiem.

## b. Atzīmē robežas

### (1) *Nodrošini vajadzīgo dalībnieku klātbūtni*

Lai mediācijas process būtu veiksmīgs, ir būtiski nodrošināt pareizo personu klātbūtni. Un, tiešām, svarīgāka nekā mediatora personība ir tieši mediācijas pušu pārstāvju personības. Tomēr mēs rakstām par šo jautājumu pēc tam, kad esam aprakstījuši mediatora izvēles tēmu, jo pēc tam, kad būsiet izvēlējušies mediatoru, varēsiet lūgt viņa palīdzību, lai pie sarunu galda aicinātu pareizos cilvēkus. Tas, kuri ir pareizie cilvēki konkrētajā lietā, ir atkarīgs no jūsu mērķiem. Pārstāvji var būt:

- *Vadītāji.* Ja primārais mērķis ir atjaunot personīgās attiecības, tad parasti ir svarīga vadītāju klātbūtne, lai viņi varētu izrunāt savas problēmas un atjaunot spēju viens ar otru komunicēt.

- *Eksperti.* Ja mērķis ir izstrādāt radošu risinājumu, nepieciešams pieaicināt cilvēkus, kuri varētu šādi domāt, kā arī ekspertus, kuri ir pietiekami zinoši, lai izstrādātu un novērtētu iespējamus risinājumus. Piemēram, līguma pilnveidošanai būtu vajadzīga finanšu, ražošanas vai mārketinga speciālistu klātbūtne.

- *Pilnvarotas personas.* Ja pusēm vairāk nav attiecību un vairāk nepastāv nopietni emocionāli šķēršļi, kā tas, piemēram, notiek, kad sabiedrība regulāri iesniedz prasības savam apdrošinātājam, tad primārais uzdevums ir nodrošināt, lai katras puses pārstāvim būtu pietiekamas pilnvaras vienoties par būtisku kompromisu.

Dažkārt advokātiem vajadzīgas ilgākas pārrunas, lai nodrošinātu, ka otra puse vai arī paša klients uz mediāciju aicinātu zinošu personu ar tādām pilnvarām, kas vajadzīgas sarežģīta lēmuma pieņemšanai. Mediators var palīdzēt īstenot šo uzdevumu.

Vācijas sabiedrība nopirka kuģu līniju no Spānijas uzņēmuma. Vēlāk tā iesūdzēja tiesā grāmatvedības uzņēmumu, kas bija veikusi auditu pārdevēja uzdevumā, norādot, ka grāmatveži bija pieļāvuši nolaidību, novērtējot kuģu uzņēmuma vadības kvalitāti un pārvērtējusi uzņēmuma ienesīgumu, kā rezultātā pircējs ir pārmaksājis.

Pircēja advokāts savlaicīgi piezvanīja mediatorei un informēja, ka ir būtiski, lai viņa klienta, Vācijas pircēja, valdes loceklis piedalītos mediācijā. Tomēr valdes loceklis nenāks, ja vien mediāciju personīgi neapmeklēs arī grāmatvedības uzņēmuma vadošais partneris. Advokāts informēja, ka valdes loceklis sava egocentrisma dēļ nekad nepiekritīs pirmais apmeklēt mediāciju, baidoties izskatīties pārāk vājš un gatavs piekāpties. Mediatore piezvanīja atbildētāja advokātam, kurš piekrita tam, ka vadītāju tikšanās būtu ļoti noderīga, tomēr informēja, ka arī viņa klients negribēs būt tas, kas pirmais piekritīs mediācijai.

Mediatore nolēma katrai pusei personīgi uzdot jautājumu, vai viņi piekristu nākt, ja nāktu arī otra puse. Abas puses atbildēja apstiprinoši. Tad mediatore paziņoja, ka abas puses ir piekritušas ierasties.

Šis piemērs parāda, kā labs advokāts var izmantot mediatoru, lai „nospraustu robežas pārrunu laukam” sava klienta labā. Tomēr mediatori parasti nezina par šāda veida nejuridiskajiem jautājumiem līdz brīdim, kamēr nesākas process. Tāpēc advokātiem ir svarīgi brīdināt mediatorus par šīm situācijām.

Lūdzot mediatoram palīdzēt noorganizēt mediācijas procesu, jūs variet gūt vairākus labumus. Pirmkārt, piekrītot piedalīties mediācijā, jūsu pretinieks būs ieinteresēts uzturēt labas attiecības ar mediatoru. Papildus tam mediators, visdrīzāk, atbalstīs personas iesaistīšanu procesā, uzskatot, ka labāk iesaistīt mediācijā kādu, kurš vēlāk izrādās lieks, nekā pazaudēt svarīgu lēmumu pieņēmēju, kuram bija noteikti jāpiedalās.

Informācijas tehnoloģiju sabiedrība Itālijas tiesā cēla prasību tiesā pret bijušo darbinieci, norādot, ka viņa pārkāpusi konkurences aizlieguma līgumu, pieņemot darbā bijušos nodaļas kolēģus jaunā uzņēmumā. Puses piekrita piedalīties mediācijā.

Konkurējošais uzņēmums, Polijas sabiedrība, nebija iesaistīta tiesvedības procesā, tomēr tās klātbūtne bija būtiski svarīga izlīgumā, jo tā bija piekritusi apmaksāt visus darbinieces izdevumus par jebkādiem tiesvedības procesiem, kas varētu rasties, pieņemot darbā darbiniekus. Tomēr tās izpilddirektors atteicās apmeklēt mediāciju, sakot, ka Roma ir pārāk tālu, lai uz turieni brauku, un ka jebkurā gadījumā viņa sabiedrība nav tiesvedības dalībnieks.

Prasītāja advokāts lūdza mediatoru pārliecināt izpilddirektoru ierasties. Viņš uzsvēra, cik svarīga viņa klātbūtne ir „mūsu” lietas sekmīgam iznākumam. Mediators atsaucās šim aicinājumam un atkārtoti sazinājās ar konkurenta izpilddirektoru. Lai gan izpilddirektors atteicās personīgi ierasties, viņš piekrita piedalīties visās mediācijas sesijās ar videokonferences palīdzību, un izrādījās, ka viņa līdzdalība bija būtiski svarīga, ja noslēgtu izlīgumu.

## **(2) Vienošanās par veidu**

*Laiks.* Jūsu pretiniekam un jums jāvienojas par mediācijas laika posmu. Vai jāieplāno dažas stundas, viena vai vairākas dienas, vai arī vairākas mediācijas sesijas ilgākā laika posmā? Grūtākais ir noturēt līdzsvaru starp pietiekami ilgu laiku kvalitatīvam procesam un pietiekami koncentrētu laiku, lai klienti neatliktu uz vēlāku lēmumu pieņemšanu. Vispārīgi:

- Viena diena parasti ir pietiekami strīdam par līgumu, lai gan process var ieilgt līdz vēlam vakaram un pušu pārstāvjiem jābūt tam gatavam.
- Divas vai vairāk dienas dažkārt ir nepieciešamas būvdarbu lietās, jo tajās bieži vien ir vairākas puses un kopējā projekta ietvaros jāatrisina „mazās lietas”.
- Ārkārtīgi sarežģītiem strīdiem vai nu satura vai pušu skaita ziņā var būt vajadzīgas tikšanās reizes nedēļu vai mēnešu garumā. Piemēru vidū ir konkurences strīdi, sabiedriskās pretrunas un vides piesārņojuma lietas.

Ja kļūdas dēļ būsiet noteicis mediācijai ilgāku laiku, jums vienmēr būs iespēja

pabeigt to ātrāk, savukārt pārliecināt puses par nepieciešamību tikties vēl vienu reizi var būt grūtāk.

*Struktūra.* Mediācija komercietās parasti notiek šādā formātā:

- „Ievada” jeb „kopīgā” tikšanās. Procesa sākumā dalībnieki un mediators parasti tiek kopā. Dalībnieki iepazīstas un mediators sniedz ievada runu. Tad katra puse saka ievada runu un var arī atbildēt uz pretējās puses teikto. Tad mediators var ieteikt, lai puses apspriestu strīdus lietu, vai arī pats mediators var uzdot jautājumus. Ievada tikšanās ilgst no tikai aptuveni divdesmit minūtēm, ja mediators tikai uzsāk procesu, līdz vairākām stundām, ja notiek garas ievada runas, kurām seko diskusijas.

- „Apspriedes”. Kad ievada tikšanās sāk zaudēt savu produktivitāti, piemēram, kad puses sāk atkārtot to, ko pašas teikušas, parasti mediators ierosinās tām doties uz atsevišķām telpām, lai sāktu „apspriedes”. Apspriedes ļauj mediatoram privāti runāt ar katru no pusēm, pārnesot informāciju, argumentu un piedāvājumus turp un atpakaļ starp pusēm.

- *Sapulces un mazās sapulces.* Puses vai to pārstāvji var arī atkārtoti tikties kopā vai neformāli – mazākās grupās. Mazās sapulces var notikt starp vadītājiem, ekspertiem, advokātiem vai citiem procesa dalībniekiem. Parasti, bet ne vienmēr, mediators piedalās šajās sapulcēs, lai būtu apspriedes moderators.

Augstāk aprakstītais formāts ir pierasts komercstrīdu mediācijā, tomēr nekas netraucē pusēm un mediatoram vienošanās veidā pieņemt citu formātu vai nu pirms mediācijas uzsākšanas vai arī *ad hoc* veidā.

Savlaicīgi būtu jāapspriež, vai sākt ar ievada tikšanos, kurā puses apspriestu lietu, vai arī uzreiz ķerties pie apspriedēm. Ja jūs gribiet izmainīt parasto formātu, jums tas būtu cik agri vien iespējams jāapspriež ar mediatoru.

### **(3) Uzlieciet vai tieciet galā ar priekšnosacījumiem**

Dažkārt advokāti cenšas savā labā izmantot otras puses vēlmi piedalīties mediācijas procesā, uzstādot priekšnosacījumus par piedalīšanos procesā. Nosacījumi var būt procesuāli vai materiāli.

Tipiski procesuāls priekšnosacījums attiecas uz piedalīšanos: piemēram, dalībnieks var teikt, ka, ja vien procesā nepiedalīsies konkrēta persona, tas nenāks uz mediāciju („Mēs nenāksim, ja vien no otras puses nebūs finanšu direktors”). Dažkārt puses uzstāda priekšnosacījumus pašam apspriežu procesam, piemēram, atsakoties piedalīties mediācijā līdz brīdim, kamēr otra puse pirmā neizsaka piekāpšanos („Mēs nepiedalīsimies mediācijā, kamēr viņi nesamazinās savu prasību līdz EUR 500.000, parādot labu ticību”). Un otrādi, puse var atteikties no sava agrākā solījuma („Pirms gada mēs solījām 1 miljonu eiro, bet mēs to darījām, lai izvairītos no tiesas izdevumiem. Kopš tā brīža mēs iztērējām daudz laika un naudas, kā rezultātā tagad mēs piedāvājam EUR 700,000.”)

Vispārīgi sakot, mediācijas procesā nav tik riskanti izteikt priekšnoteikumus kā tas būtu tiešās pārrunās, jo mediators var neitralizēt šādas taktikas iedarbību

un tikt galā ar naidu, ko šāda taktika var radīt. Tāpat arī procesuāls priekšnoteikums nevarētu aizskart pretējo pusi, atšķirībā no priekšnoteikumiem, kas attiecas uz vienošanos, jo procesuālās prasības bieži tiek raksturotas kā neitrālas – tikai kā centiens nodrošināt, ka process ir produktīvs. („Viņi vēlas, lai ierastos jūsu valdes priekšsēdētājs, jo viņi ļoti vēlas panākt vienošanos.”) Turpretim tādi mediācijas priekšnosacījumi kā prasība piekāpties vai lēmums atteikties no agrākā piedāvājuma bieži var nokaitināt pretējo pusi, kas (pamatoti) uzskata šo soli par centienu savā labā izmantot piedāvājumu piedalīties mediācijā.

### **c. Izglīto mediatoru un puses**

Parasti jums būs iespēja sazināties ar mediatoru pirms mediācijas procesa un tas ir jāizmanto. Saziņa var notikt rakstveidā, sarunu vai tikšanās veidā.

#### **(1) Instruē mediatoru**

Komerclietās puses gandrīz vienmēr iepriekš iesniedz mediatoram rakstiskus apsvērumus un dokumentus. Plānojot šo darbu, padomājiet par šādiem jautājumiem:

- Vai jūs dodiet priekšroku īpaši šī gadījumam sagatavotu lietas aprakstu vai arī izmantosiet esošos dokumentus vai prasības pieteikumu? Īpaši sagatavotam dokumentam ir acīmredzamas priekšrocības, tomēr savukārt mazās lietās vai gadījumos, kad mediācija ir paredzēta ļoti drīz, labāk būtu izmantot jau esošus dokumentus. Mediatori labāk vēlas saņemt aprakstu brīvā, ne tik formālā veidā vai memoranda formātā.

- Vai jums būtu jāiesniedz apsvērumi mediatoram privātā veidā vai arī jāapmainās ar apsvērumiem ar pretējās puses pārstāvi? Mediatori dod priekšroku tam, ka advokāti apmainās ar apsvērumiem, lai viņiem būtu iespēja savstarpēji brīvi apspriesties par otras puses argumentiem. Arī tad, ja jūs apmainieties ar apsvērumiem, jums būtu jābūt iespējai sensitīvus jautājumus konfidenciāli apspriest ar mediatoru privātas vēstules vai telefona sarunas veidā.

- Vai jums būtu jāsadarbojas ar pretējo pusi, lai sagatavotu kopīgu dokumentu kopumu, it īpaši sarežģītās lietās? Mediatoram ir vieglāk tikt galā ar vienotu dokumentu kopumu, bet atsevišķu dokumentu izmantošana ļauj jums katrā dokumentā pasvītrot daļas, kas ir svarīgākās jūsu argumentiem.

Kam būtu jābūt jūsu mediācijas apsvērumos? Mediatoram varētu būt interesanti uzzināt:

- Kā strīds radās?
- Kas ir svarīgākie strīda dalībnieki?
- Kas ir nozīmīgākie faktiski un juridiskie jautājumi un par kuriem jautājumiem ir radies strīds vai vienošanās?
- Necitējot katru notikumu, kas ir noticis juridiskā procesā un tiesvedības laikā?

- Vai pusēm ir bijušas tiešas sarunas? Ja tā, kāds bija katras puses pēdējais piedāvājums un kurš pēdējais izteica piedāvājumu?
- Kas, jūsuprāt, padara neiespējamu atrisināt strīdu tiešu sarunu ceļā? Vai lietā ir arī nejuridiski apsvērumi?
- Vai pastāv iespēja vienoties, izmantojot noteikumus, kas neattiecas uz naudas izmaksu?
- Vai kādai no pusēm ir vajadzīgs vairāk informācijas, lai efektīvi piedalītos mediācijā?
- Ar kādiem dokumentiem mediatoram pirms tam vajadzētu iepazīties? Ja dokumenti ir apjomīgi, kādas dokumentu daļas visvairāk attiecas uz lietā izmantotajiem argumentiem?

Ja nevēlaties sniegt šo informāciju otrai pusei, jūs variet šīs ziņas nodot mediatoram privātas sarunas vai vēstules veidā.

Gadījumos, kuros aplūkoti sarežģīti fakti vai likumi, jūs varētu gribēt, lai mediators no katras puses saņemtu lietas atreferējumu pirms mediācijas uzsākšanas. Varētu būt svarīgi, lai mediatoram tiktu sniegti ekspertu ziņojumi, vai arī, lai mediators varētu vispirms tikties ar ekspertiem. Ja strīds ir par zemi vai ēkām, mediatoram varētu būt svarīgi apmeklēt konkrēto vietu.

## **(2) Informācijas apmaiņa**

Ikvienā pārrunu svarīgākais aspekts ir informācijas apmaiņa, un mediācija ir vērtīga ar to, ka iespējams palielināt datu plūsmu starp sarunu dalībniekiem. Tas, kāda informācija lietā ir būtiska, ir atkarīgs no jūsu procesuālajiem mērķiem. Ja sarunas ievirzās par naudas prasību, tad visdrīzāk būs svarīgi juridiskie pierādījumi un argumenti. Ja jūsu mērķis ir uzlabot attiecības, būtiski būs zināt, kas slēpjas aiz celtās prasības. Ja mērķis ir grozīt komerciālu darījumu, noderīgi var izrādīties finanšu dati. Kā likums, ja sarunu laikā puses cenšas atrast radošu risinājumu, nepieciešams plašāks informācijas spektrs nekā tādās sarunās, kas koncentrējas tikai uz naudas lietām.

Ievērojama informācijas apmaiņa var notikt tieši procesa laikā. Īpaši tad, ja puses uzsākušas mediāciju strīda sākumā, vienai vai abām pusēm var vēl nebūt izlīguma slēgšanai vajadzīgā informācija. Piemēram, apdrošināšanas sabiedrības pārstāvis varētu nebūt pilnvarots atrisināt strīdus jautājumus, nepārbaudot dokumentus, kas apliecina apdrošinājuma ņēmēja izdevumus, savukārt apdrošinājuma ņēmējs advokāts nevarētu piekrist kompromisa piedāvājumam līdz brīdim, kamēr nepārliecināsies par apdrošināšanas sabiedrības dokumentu pareizību.

Daļa no šīs informācijas ir noderīgāka, ja to var pārbaudīt iepriekš. Lai pārliecinātos par to, ar kādu informāciju būtu jāapmainās pirms mediācijas uzsākšanas, uzdodiet sev divus jautājumus:

- Kāda informācija manam klientam vajadzīga, lai pieņemtu labu izlīguma lēmumu?

- Kāda informācija pārliecinās manu oponentu piekrist manis izvirzītajiem noteikumiem?

Jāpatur prātā, ka iespējams lūgt mediatora palīdzību, lai iegūtu informāciju no otras puses, vai lai izskaidrotu jūsu paša klientam, kāpēc šajā gadījumā ir lietderīgi sniegt otrai pusei „informāciju par brīvu”.

Datoru ražotājs iesniedza prasību pret mikroshēmu piegādātāju, norādot, ka mikroshēmām bija nepamatoti augsts defektu līmenis, kā dēļ ražotājam vajadzēja veikt dārgus labojumus serveros visā pasaulē. Puses atzina, ka problēmu radīja defektīvs savienojums, ko mikroshēmu izgatavotājs bija nopircis no vadošā Āzijas piegādātāja, un ka mikroshēmu izgatavotājs nevarēja paredzēt šo problēmu. Tomēr datoru ražotājs norādīja, ka mikroshēmu ražotājam ir jāapmaksā izdevumi, kas kopumā sasniedz EUR 36 miljonus.

Abas sabiedrības piekrita pirms tiesvedības piedalīties mediācijā, bet pēc apmaiņas ar lietas kopsavilkumiem mikroshēmu izgatavotājs saprata, ka datoru ražotāja prasība ir neskaidra — nebija saprotams, kā zaudējumu apmērs sasniedz noteikto līmeni. Prasību arī nebija iespējams apmierināt – mikroshēmu ražotājs bankrotētu, ja tam būtu jāapmaksā kaut vai niecīga daļa no prasītajiem zaudējumiem.

Ar mediatora palīdzību puses vienojās atlikt mediācijas sesiju vēl uz vienu mēnesi un apmainīties ar informāciju. Ražotājs iesniedza dokumentus, izskaidrojot zaudējumu aprēķinu, bet mikroshēmu ražotājs sniedza informāciju par savu finanšu stāvokli. Mikroshēmu ražotājs arī iesniedza ziņas par precēm, kas atrodas izstrādes stadijā, un ieteica ražotājam izlīguma veidā pieņemt atlaides, veicot nākamās pirkumus.

### **(3) Privātas apspriedes**

Atkarībā no vietējām normām un paražām jums var būt iespēja runāt ar mediatoru privāti pirms mediācijas sākšanas. Šādas apspriedes var būt ļoti noderīgas, jo tas dod iespēju advokātiem izteikt mediatoram savu viedokli par strīda perspektīvām, no otras puses, dodot mediatoram vēl laiku izprast problēmu.

Šādās pirms-mediācijas sanāsmēs advokāti parasti velta spēkus argumentiem par lietas juridisko dabu. Visbiežāk tā ir kļūda. Mediatoriem būs grūti atcerēties garas mutiskas diskusijas, un jūsu argumenti visbiežāk tiks skaidri izteikti mediācijas pieteikumā. Tā vietā labāk padomājiet par to, kādā veidā varēsiet sniegt mediatoram vienīgi īsu lietas juridisko apstākļu izklāstu un tad koncentrēsieties uz nejuridiskiem šķēršļiem un personīgu dinamiku, kas traucē pārrunām. Atcerieties, ka jūs brīvi variet norādīt, ka viss vai daļa no jūsu sacītā šādā sarunā uzskatāms par konfidencialu.

Jūs variet arī izteikt vēlmi, lai mediators tiktos ar jums un jūsu klientu pirms procesa sākuma. Lietā, kur klients ir īpaši emocionāls, piemēram, tikšanās ar mediatoru varētu palīdzēt klientam tikt galā ar viņa sajūtām un tad iesniegt



mediatoram ziņojumu. Tomēr atcerieties, ka mediators visdrīzāk lūgs otras puses advokāta piekrišanu veikt šāda veida tikšanos, un dažkārt atsevišķu jurisdikciju vietējie normatīvie akti vai paražas var aizliegt šādas tikšanās.

#### **d. Plānojiet stratēģiju un orientējiet klientu**

Mediācija ir process, kurā palīdz vienoties. Tāpēc gatavošanās mediācijai daudzējādā ziņā neatšķiras no nopietnu pārrunu plānošanas. Tomēr mediācija atšķiras no tiešām pārrunām ar vairākām būtiskām lietām.

Pirmais ir intensitāte. Parasti pārrunas var notikt ar pārtraukumiem vairāku mēnešu vai gadu garumā, neesot nekādai skaidrai struktūrai un bieži telefona sarunu vai e-pastu veidā. Turpretim mediācija parasti tiek organizēta kā „izlīguma notikums”: puses vienojas tikties noteiktā laikā trešās personas klātbūtnē un ilgstoši risināt sarunas, lai panāktu vienošanos. Lai gan arī mediāciju uz laiku var atlikt, parasti puses uzsāk šo procesu, pieņemot, ka tas būs vienreizējs notikums un, ja tās neizlīgs vai vismaz neprogresēs pirmās sesijas laikā, tad mediācija netiks turpināta.

Iespējams, ka šo iemeslu dēļ 75% vai vairāk gadījumos juridiskā mediācija beidzas ar vienošanos. Tādēļ jums rūpīgi jāgatavojas, pārdomājos visu, sākot no pirmā piedāvājuma līdz galīgajiem vienošanās noteikumiem. Jums jāpārlicina savs klients par to, ka pastāv ļoti liela iespēja nonākt līdz izlīgumam un tāpēc ir attiecīgi jāsatavojas.

Papildus tam, atšķirībā no tiešajām pārrunām, kas bieži notiek pa telefonu vai e-pastu, mediācijas dalībnieki gandrīz vienmēr tiek personīgi. Tā rezultātā lēmumu pieņēmēji gan vēros, gan sazināsies ar pretējo pusi un mediatoru, kā arī paši būs pakļauti šādai novērošanai un saziņai.

Tomēr svarīgākā atšķirība starp mediāciju un tiešām pārrunām slēpjas mediatora esamībā. Mediatora klātbūtne nozīmē, ka process dažkārt atgādina divu pušu sarunas, kuras atbalsta mediators, un dažkārt – trīspusējas sarunas starp dalībniekiem un mediatoru. Advokāts mediācijā ar pretējo pusi runās par vienošanās noteikumiem, tomēr var arī pārrunāt ar mediatoru par procesa vadīšanu.

*Klienta sagatavošana.* Mediācijas īpašo pazīmju dēļ advokātam ar klientu papildus tiem jautājumiem, kas attiecas uz parastām sarunām, jāpārrunā arī šādi jautājumi.

- Kā mediācijas formāls atšķiras no tipveida sarunām, tajā skaitā:
  - Procedūra: piemēram, vai būs ievada sarunas?
  - Konfidencialitātes noteikumi un to izņēmumi.
- Kā klientam būtu jāsažinās ar mediatoru un pretējo pusi, tajā skaitā:
  - Mediatora pieredze, personība un stils. Brīdiniet klientu, ka mediators procesa laikā vai mainīt stilu, piemēram, no iejūtīga klausītāja kļūstot par juridiska viedokļa paudēju.
  - Lomu sadalījums starp jums un jūsu klientu. Piemēram, vai klientam būs jārunā ievada tikšanās laikā? Vai privātajās apspriedēs jūs runāsit, kamēr klients klausīsies, gaidot, kamēr

mediators pametīs telpu? Vai klients tēlos „labo policistu”, bet advokāts - bargo?

- Advokāta loma procesā. Izskaidrojiet, ka jūsu galvenais mērķis, nodrošinot klientam pēc iespējas labāku iznākumu, paliek tas pats, bet, ka jums jāpielāgo sava taktika tam, ka sarunas par vienošanos notiek neitrāla mediatora klātbūtnē.
  - Jūs variet rīkoties daudz samierinošāk, nekā jūs to būtu darījis tiesā.
  - Jūs variet nepieminēt labvēlīgus pierādījumus, lai neteiktu priekšā otrai pusei.
- Kā klientam būtu jāatbild uz jautājumiem.
  - Norādiet, ka klients var brīvi atteikties atbildēt uz pretējās puses vai pat uz mediatora uzdotajiem jautājumiem.
  - Brīdiniet klientu, ka jūs variet pieklājīgi strīdēties ar mediatoru.
  - Izskaidrojiet, ka jūs variet lūgt, lai mediators atstātu telpu, lai jūs ar klientu varētu personīgi apspriesties.
  - Izskaidrojiet, ka klientam var tikt izteikts uzaicinājums personīgi tikties ar otru pusi un mediatoru bez advokāta klātbūtnes, un ka klientam pirms piekrišanas tas būtu vispirms jāpasaka advokātam.

## 4. Mediācijas posmi

### a. Ievada tikšanās

Sākoties mediācijai, turpinās jūsu iespējas ietekmēt procesu. Kā iepriekš minēts, vairums mediācijas procesu komercietās sākas ar ievada jeb kopīgo tikšanos. Dažkārt advokāti izvairās no ievada tikšanās, dodot priekšroku uzreiz sākt ar apspriedēm, vai arī uzskata ievada tikšanos par prelūdiju „īstajam” vienošanās procesam – apspriežu sarunām. Parasti abas pieejas ir kļūdainas. Efektīva ievada tikšanās var palīdzēt advokātam un klientam sasniegt savus mērķus.

#### **(1) Ar ko ievada tikšanās ir īpaša?**

Ievada tikšanās atgādina tiesas sēdi, kurā advokāti veic savu darbu trešās, neitrālas personas klātbūtnē. Tomēr mediācija rada „vēsāku” vidi nekā tiesa. Parasti mediācija notiek apspriežu telpā, kurā puses sēž pie galda un mediators nosaka neformālu toni līdzīgi tam kā notiek nopietnās komerciālās pārrunās. Tā rezultātā pieņemts runas veids mediācijā advokātiem parasti ir efektīvāks nekā tiesas zālē valdošais teatrālisms.

Vēsāka, ne tik formāla prezentācija ir arī labāka, ņemot vērā klātesošos. Atšķirībā no tiesas sēdes, mediācijā galvenie klātesošie parasti ir pretējā puse; galu galā, vienīgi oponentam ir tiesības piekrist vai nepiekrist jūsu piedāvātajiem noteikumiem. Diemžēl jūsu pretinieks nav neitrāls un visdrīzāk viņam nav nekādas vēlēšanās klausīties bargo advokātu. Mediācijas ievada tikšanās var būt vienīgais brīdis visā strīda laikā, kad jums būs iespēja tieši runāt ar pretējās

puses galveno lēmumu pieņēmeju. Izmantojiet šo izdevību, lietojot argumentus un toni, kas vislabāk varētu ietekmēt jūsu oponentu.

## **(2) Sanāksmes strukturēšana, lai gūtu vislielāko ietekmi**

Domājot par to, ko teikt ievada tikšanās laikā, apsveriet šādas lietas:

*Kādu toni lietot?* Jūsu tonim jāatbilst jūsu klienta mērķiem. Ja jūsu klients vēlas uzlabot attiecības, lietojiet salīdzinoši draudzīgu, uz sadarbību vērstu toni un koncentrējieties uz personīgiem un komercdarbības jautājumiem nevis uz juridiskiem apstākļiem. Ja jūsu klients vēlas iegūt pēc iespējas labāku finansiālu iznākumu, būtu vērts uzsvērt jūsu lietas juridiski spēcīgās puses, un jūsu nodomu neatkāpties līdz pilnīgai uzvarai.

Svarīga ir arī strīda būtība: piemēram, prasība, ka sabiedrība bija nevērīga, izpildot līgumu, ļoti atšķiras no apgalvojuma, ka tiek sagrozīti fakti. Svarīgi ir arī klātesošie: jūs runāsi atšķirīgi ar otras puses izpilddirektoru nekā ar atraitni.

*Kā veidot prezentāciju?* Mediācijas neformālā daba sniedz jums lielu brīvību dažādi veidot savu prezentāciju. Jūs variet:

- Ierobežot sevi un runāt tikai par juridiskiem jautājumiem vai arī izteikties par citām tēmām.
- Balstīties uz mutisku prezentāciju, dokumentiem vai attēliem datorā.
- Ļaut runāt klientam vai ekspertam, vai arī abiem diviem.
- Plašā mērogā izmantot tik daudz laika, cik jums vajadzīgs.

Ja jūs plānojat neteikt neko vai arī izmantot neparasti ilgu laiku, ja jums vajadzīgs īpašs aprīkojums, vai ja jums būs negaidīti prezentācijas elementi, pirms tam par to pabrīdiniet mediatoru, lai viņš varētu atbalstīt jūsu pieeju vai brīdināt par kādiem šķēršļiem.

Lietiskajiem un rakstiskajiem pierādījumiem mediācijā ir lielāka ietekmē nekā tiesā, jo dokumenti var palikt „uz galda” stundām ilgi. Tāpat pierādījumus nevar izslēgt; ja dokuments nebūs pieņemams tiesā, jūsu pretenieks to noteikti atzīmēs, tomēr arī lietas, kas netiek pieņemtas kā pierādījumu, atstāj ietekmi, īpašu uz cilvēkiem, kas nav advokāti.

Prasītāja advokāte atklāja apkaunojošu e-pastu, kuru bija sūtījis atbildētāja valdes loceklis. Advokāte palielināja e-pastu uz metru platas tāfeles un uzstādīja to aiz muguras savas runas laikā. Radās iespaids, ka vārdi piepilda konferences telpu, radot diskomfortu atbildētāja komandai.

Pēc runas beigām advokāte atstāja tāfeli redzamā vietā. Atbildētāja advokāti paņēma tāfeli un nolika to ar tekstu pret sienu. Kad prasītāja advokāte sāka savu atbildi, viņa nostādīja tāfeli atpakaļ vecajā vietā, uzsverot, ka vārdi atgriežas par sliktu atbildētājam.

Personām vai lietām, kas fiziski piedalās mediācijas telpā, ir lielāka ietekme nekā lieciniekiem vai dokumentiem, kas ir tikai aprakstīti vai pieminēti. Tas ir tāpēc, ka mediācijai ir:

- „Prioritārs” efekts: pierādījumiem, ko cilvēki var redzēt vai aptaustīt, ir lielāka ietekme nekā informācijai, par kuru var tikai dzirdēt.
- „Saplūšanas” efekts: ja dalībnieks vai mediators neredz liecinieku, liecinieks tiek iekļauts vispārīgā kategorijā, piemēram, kā „grāmatvedis” vai „aukle”, un tiek izmantots šādas personas vispārīgs raksturojums. Tomēr, ja puse vai mediators redz šo personu tieši, tad skaidrāk tiek uztvertas šādas personas individuālās pazīmes.

Šie efekti ir jo īpaši svarīgi tāpēc, ka mediācijas tikšanās būt pirmā iespēja gan mediatoram, gan visdrīzāk arī otras puses pārstāvim tikties ar liecinieku.

Ar dokumentiem ir citādi. Parasti mediators būs izskatījis iepriekš lietā galvenos dokumentus, bet otras puses lēmumu pieņēmējs var nebūt pazīstams ar šiem dokumentiem var nesaprast, kāpēc tie ir būtiski.

Ja jums ir liecinieks vai dokuments, uz kuru ļoti balstās jūsu lieta, apsveriet iespēju uzaicināt personu vai atvest dokumentu uz mediācijas telpu un vērst uz to uzmanību ievada tikšanās laikā. Ietekme, kuru mediators vai pretējā puse saņemot procesa sākumā, var atstāt iespaidu uz lietu vēlāk.

Atcerieties arī, ka tad, kad mediācija sāksies, mediatoram parasti nebūs daudz laika izlasīt dokumentus. Ja jūs pirmo reizi iepazīstiniet pārējos ar dokumentu, vai arī, ja vēlieties uzsvērt dokumentā kādu nodaļu vai aspektu, pasvītrojiet svarīgākais vārdus vai lapas ar krāsainiem marķieriem vai piezīmju lapiņām. Ja dokuments ir garš, variet atsevišķi nokopēt svarīgākās sadaļas.

*Kuram būtu jārunā?* Mediācijas ievada runai nav stingri noteikts formāts, un tāpēc runu var teikt vairāki cilvēki – juristi, puses, eksperti vai liecinieki. Izmantojiet šo brīvību, lai pieaicinātu ievada runas teikšanai jebkuru, kurš, jūsuprāt, varētu atstāt labvēlīgu ietekmi uz pretēju pusi un arī uz mediatoru.

Īpaši apdomājiet, kādu lomu jūs piešķirsiet ievada runas laikā savam klientam. Jūsu pretinieks krietni rūpīgāk ieklausīsies jūsu klienta, nevis jūsu teiktajā (galu galā, jūs esiet tikai nolīgts advokāts, turpretim jūsu klients ir lēmuma pieņēmējs un, iespējams, arī galvenais liecinieks). Vienā variantā jūs rezumējiet juridiskos argumentus, lūdzot, lai jūsu klients raksturotu attiecīgo notikumu finansiālo ietekmi uz sabiedrību vai citus faktus. Otrā variantu jūsu klients varētu koncentrēties uz tādiem lietas nejuridiskajiem apstākļiem kā otras puses rīcības ietekmi uz jūsu klienta ģimenes dzīvi vai komercdarbību.

Ja jūs gribiet, lai arī otra puse runātu ievada sesijas laikā, aprunājieties par to vispirms ar mediatoru, lūdziet, lai mediators mudinātu abu pušu atbildīgās personas izteikties. Tomēr, ja, no otras puses, jūs gribiet, lai jūsu klients klusētu, pabrīdiniet par to mediatoru, lai viņš neuzstātu uz jūsu klienta pienākumu runāt. Ja jūsu klients nav talantīgs runātājs, ja viņš ir kautrīgs vai nepārliecinošs, jums nav pienākuma viņu nostādīt uzmanības centrā.

Gados vecāka tūriste ar Vācijas tūrisma kompāniju devās ceļojumā, kura laikā viņa nokrita pa pils kāpnēm un sasita galvu. Ģimene bija informēta, ka tūriste tika aizvesta uz vietējo slimnīcu, kur naktī viņa nomira. Ģimene cēla prasību tiesā pret tūrisma kompāniju, norādot, ka pakalpojuma aprakstā bija solīts, ka vecākiem klientiem tiks nodrošināti

Īpaši aizsardzības pasākumi, un ka gids bija izgājis, lai uzsmēķētu, nevis atradās pie pils slapjajām kāpnēm, lai aizsargātu klientus.

Puses devās uz mediāciju. Divas dienas pirms mediācijas sesija prasītāja advokāts paziņoja, ka mirušās tūristes meita, kura bija atbildīga par ģimenes tieslietu, nepiedalīsies mediācijā, jo viņai tas būtu pārāk smagi. Prasītāja advokāts norādīja, ka meita varētu pieņemt viņa ieteikumus par izlīgumu, bet viņa nevarētu izturēt klausīties tūrisma kompānijas taisnošanos par mātes nāvi.

Mediators sazinājās prasītāja advokātu, kurš izskaidroja, ka meitas klāt neesamības patiesais iemesls ir tas, ka viņa ir ļoti kaitinoša – „čīkstule” – un ka viņas klātbūtne kaitētu prasītāja lietai kopumā. Advokāts vaicāja, vai mediācijas process varētu būt sekmīgs, ja meita nepiedalīsies.

Pēc nesekmīgiem mēģinājumiem pārliecināt meitu piedalīties, mediators nolēma turpināt procesu bez meitas klātbūtnes. Viņš pārliecināja tūrisma kompāniju mediācijas procesā tikties ar advokātu, kurš pārstāv ģimeni. Pēc divu mēnešu ilgām pārrunām lietas tika atrisināta.

- Savlaicīgi pārrunājiet ar klientu, kas viņam būs jāsaka un kā to pasniegt, tieši tāpat kā jūs pārrunātu tiesas procesu ar liecinieku.
- Atgādiniet klientam, ka viņš katrā laikā drīkst lūgt pārtraukumu. Vienojieties ar klientu, kā jūs un klients sazināsies pārtraukuma nepieciešamības gadījumā, piemēram, kā klients procesa laikā dos jums signālu par nepieciešamību aprunāties.
- Brīdiniet klientu, ka mediators vai otra puse var uzdot jautājumus vai aicināt izteikties, bet, ka klientam nav pienākuma to darīt.
- Ja nevēlaties, lai klients atbildētu uz jautājumu, atbildiet uz to pats vai arī saki, ka jūs gribiet šo jautājumu vispirms pārrunāt ar klientu zem četrām acīm.

*Informācijas savākšana.* Ja vēlaties savākt informāciju ievada sesijā, lūdziet mediatoram izvirzīt šo jautājumu vai ieteikt, lai puses uzdod jautājumus vai apspriest šo lietu.

Mājas īpašnieks cēla prasību pret būvniecības uzņēmumu, apgalvojot, ka pēdējā nekvalitatīvi ieklājusi betona pamatus. Pirms mediācijas advokāts teica mediatoram: „Mēs nevaram noteikt, ar kādiem aprēķiniem mājas īpašnieks noteica, ka vajadzīgi EUR 650.000, lai izlabotu kļūdu. Mūsu eksperti lēš, ka labošanas darbu izmaksas būtu tikai EUR 300.000. Šī atšķirība ir galvenais strīdus iemesls starp pusēm. Vai jūs varētu lūgt, lai puses iesniedz savu aprēķinu pamatojošus dokumentus, vai arī norādīt, ka mums būs sarunas par aprēķiniem?”

*Pretējo reakciju samazināšana.* Mediators var pusēm izskaidrot, kāda ir jūsu kā advokāta loma, tādējādi mazinot viņu vēlmi iebilst pret visu jūsu teikto.

Piemēram, ja jums paredzēts apvainot otru pusi par bezdarbību vai nolaidību, lūdziet pirms tam, lai mediators izskaidro advokāta lomu procesā.

Dānijas farmācijas uzņēmums izbeidza līgumu ar izplatīšanas sabiedrību Indijā, apgalvojot, ka pārdošanas rezultāti bija neapmierinoši un ka uzņēmumam ir visas tiesības izbeigt līgumu. Izplatītājs cēla prasību Dānijas tiesā, norādot, ka uzņēmums ļāva izplatītājam divus gadus darboties, lai saņemtu valsts atļaujas attiecīgajām precēm un pārliecinātu vietējās slimnīcas pirkt preces. Un tad, tieši tajā brīdī, kad izplatītāji sāka gūt sekmes, izplatītāji pārvilināja pie sevis strādāt izplatītāja galveno pārdošanas speciālistu un uzdeva viņam piesaistīt Indijas sabiedrības klientus, tādējādi pārkāpjot konkurences aizlieguma klauzulu.

Indijas izplatītāja advokāti pastāstīja mediatoram, ka viņu klientam ir e-pasti, no kuriem izriet, ka Dānijas uzņēmuma vadība bija uzsākusi sarunas ar pārdošanas speciālistu divus mēnešus pirms viņa aiziešanas, un slepus vienojās pārvilināt Indijas sabiedrības klientus. Apzinoties, ka Dānijas uzņēmuma vadība varētu ņemt jaunā pārmetumus par klientu pārvilināšanu un konspirāciju, izplatītāju advokāts lūdza mediatoram palīdzību sarunu veidošanā.

Ievada vārdos mediators teica: „Esmu lūdzis katras puses advokātam izteikt savu pozīciju cik vien skaidri iespējams. Iespējams, ka pusēm nebūs patīkami to dzirdēt, tomēr esmu šādu lūgumu izteicis, jo mums jāzina, kas notiks gadījumā, ja lieta netiks atrisināta izlīguma veidā. Es lūgšu abas puses pieklājīgi klausīties un pierakstīt lietas, kurām jūs nepiekrītat. Es nodrošināšu iespēju abām pusēm atspēkot izteiktos argumentus.”

## **b. Apspriedes**

Vairumā gadījumu komercietu mediācijā puses pavada lielāko daļu laika atsevišķi privātās apspriedēs ar mediatoru. Apspriežu laikā advokāts var iegūt mediators palīdzību dažādos veidos. Sāksim ar to, ka raksturosim atšķirības starp pirmajām un beigu apspriedēm.

### **(1) Pirmās apspriedes**

Pirmajā apspriedē mediators visdrīzāk:

- Uzmanīgi klausīsies un uzdos jautājumus nevis sniegs padomus, cenšoties palīdzēt katrai pusei saprast oponenta perspektīvu, un arī radot pamatu vēlākajiem jautājumiem par juridiskajiem argumentiem. Šajā posmā advokāts var padarīt mediators darbu efektīvāku, sniedzot mediatoram „munīciju”, ko izmantot apspriedē ar otru mediācijas dalībnieku.

- Izmantojiet principiālu apspriedes stilu. Mediators centīsies pārliecināt puses izvairīties no principiālām nostājām, baidoties, ka tas varētu radīt naidīgu gaisotni. Mediators aicinās jūs izteikties, kādi iemesli kalpojuši par labu šādai nostājai, kā arī aicinās jūs sadarboties. Gadījumā, ja otra puse būs izteikusi savu galīgo piedāvājumu, mediators aicinās jūs izrādīt pretimnākšanu un tirgoties. Ja nevēlaties piekāpties, apsveriet vismaz domu personīgi pateikt mediatoram, ka

jūs izrādīsiet pretimnākšanu, kad otra puse parādīs savu gatavību pieņemt kompromisu. Izskaidrojiet mediatoram, kāpēc piekāpšanās šajā stadijā nav piemērota. Tālāk sekos daži biežākie jautājumi, kurus advokāti visbiežāk vaicā par mediācijas pirmajām apspriedēm.

- Ja man ir konfidenciāla informācija, kas varētu mainīt mediatora viedokli par manas lietas pamatotību, vai man to vajadzētu pateikt uzreiz, vai arī turēt pie sevis līdz procesa beigām?

*Komentārs:* Parasti ir labāk pierādījumus iesniegt savlaicīgi, kamēr mediators nodarbojas ar informācijas vākšanu. Piemēram, iepriekš aprakstītajā Indijas izplatītāja lietā izplatītāja advokāts varēja teikt: „Mēs esam atklājuši vēl vienu pārdošanas speciālistu, kuru dāņu uzņēmums arī centās pārliecināt pārkāpt ar mums noslēgto līgumu. Viņi nezina, ka mēs to zinām, bet tiesas gadījumā tas nāks viņiem par sliktu. Ņemot to vērā, mēs tiešām nevaram pieļaut pārāk lielu piekāpšanos.”

Ja jūs procesā gaidiet līdz pēdējam brīdim, lai iesniegtu pierādījumus, mediators tiem var nepiešķirt pietiekami lielu uzmanību, jo viņa uzmanība būs koncentrēta uz vienošanās procesa vadīšanu. Mediators var padomāt, ka jūs pieminiet šos pierādījumus tikai tāpēc, lai attaisnotu savu atteikumu iet uz kompromisiem.

- Vai man vajadzētu izteikt piedāvājumu pirmās apspriedes laikā?

*Komentārs:* Tas, vai piedāvājuma izteikšana pirmās apspriedes laikā ir vai nav labākā stratēģija, ir atkarīgs no lietas. Ja jums nešķiet prātīgi izteikt piedāvājumu, tad nespiediet sevi to darīt. Tā vietā sakiet, piemēram, ka jūs labāk gribētu pagaidīt, jo jūs pirms lēmuma pieņemšanas par vienošanās iespēju vēlaties parunāt par vairākiem jautājumiem.

- Ja es lūdzu mediatoram nodot otram pusei informāciju par mūsu puses ekstremālu nostāju, vai man privātā kārtā būtu jāpasaka mediatoram, ka mēs tomēr esam gatavi vienoties kādā brīdī?

*Komentārs:* Parasti tā ir laba doma – pateikt mediatoram jūsu stratēģijas vispārējās nostādnes, lai viņš varētu jūs brīdināt par iespējamajām problēmām, ja tādas būtu, un padomāt par to, kā pasniegt jūsu pozīciju otram pusei.

- Vai mediators apvainosies, ja es palūgšu viņu atstāt telpu, lai varētu zem četrām acīm aprunāties ar savu klientu?

*Komentārs:* Nekautrējieties lūgt, lai mediators atstātu telpu. Mediatori saprot, ka advokātiem ir konfidenciāli jāparunā ar saviem klientiem. Variet teikt: „Jūs mums devāt vairākas jaunas idejas, par kurām padomāt. Vai varam lūgt dažas minūtes, lai aprunātos?”

- Vai mediators apvainosies, ja es neatklāšu savu galīgo vienošanās mērķi vai savu stratēģiju?



*Komentārs:* Mediatori arī saprot, ka advokāti parasti neatklāj viņiem visu stratēģiju, jo advokātam un mediatoram nav vienādi mērķi. Mediatori sagaida, ka tad, kad advokāts sniegs ziņas par faktiem, tad tie būs precīzi, bet necer, ka advokāti pilnīgi uzticēs viņiem visu informāciju.

## **(2) Vēlākas apspriedes**

Apspriedēm turpinoties, mediators visdrīzāk ieņems aktīvāku lomu, izsakot viedokli un uzsverot tiesvedības izmaksas un riskus, kā arī iemeslus, lai noslēgtu izlīgumu. Atcerieties par šādām lietām:

- Esiet gatavi atklāti „paskatīties taisnībai acīs”. Brīdiniet klientu, ka mediators var uzdot smagus jautājumus par lietu un nepiekrīt vai izteikt šaubas par kādu no jūsu izteiktajiem argumentiem. Pārlieciniet klientu, ka tas pieder pie normāla procesa, un ka mediators pasniedz jūsu argumentus un uzdod tāda paša veida jautājumus jūsu pretiniekam otrā apspriežu telpā.

- Ja jūsu klients nolaiž rokas, apsveriet iespēju lūgt, lai mediators sniedz rezumējumu par to, ka process virzās uz priekšu. Ja jūsu klients ir noguris, aizkaitināts vai jūt, ka uz viņu tiek izdarīts pārāk liels spiediens, lūdziet mediatoram pārtraukumu vai procesa atlikšanu uz vēlāku laiku.

- Ja šķiet, ka mediācija virzās strupceļā, esiet gatavs vienoties ar mediatoru, vai un kad viņa izmantos noteiktu taktiku, lai mediācijā izdarītu lūzuma punktu. Ja mediatoram tas neliekas vajadzīgs, vai ja mediatoram nav ideju, izsakiet priekšlikumus. Tas, kā tas darāms, aprakstīts tālāk.

## **(3) Mazās apspriedes**

Lai gan mediācija komercietās parasti notiek apspriežu veidā, nav zvanīts, ka tam tā jābūt obligāti. Uzdodiet sev jautājumu, vai jūs apmierina parastā struktūra, vai arī jūs gribētu kādas izmaiņas. Ja tā, iesakiet sev pieņemamo veidu.

Vispierastākā alternatīva mediatoram ir sasaukt dalībnieku mazo grupu. Piemēram, divi valdes locekļi varētu privāti tikties, lai pārrunātu strīda komerciālos aspektus, vai arī katras puses eksperti varētu pārrunāt tehniskos jautājumus, vai arī advokāti varētu apspriesties par to, kādu procesu ievērot. Šādas apspriedes var notikt katrā laikā, tās var būt tik ilgas vai īsas, cik vien dalībnieki to uzskata par nepieciešamu, un vajadzības gadījumā var tikt atkārtotas.

Kad galvenie lēmumu pieņēmēji tiek bez saviem advokātiem, parasti advokāti uzstāj, ka mediatoram būtu jāpiedalās, lai kalpotu par sarunas moderatoru un nodrošinātu, ka saruna būtu konfidencialās procesa sastāvdaļa. Tomēr mediatoram nav obligāti piedalīties visās sarunās.

<p>Ungārijas ražotājam un Čehijas kravas pārvadājumu sabiedrībai bija auglīga sadarbība ilgāk nekā desmit gadus, kurā pārvadātājs izplatīja ražotāja preces visā ES Dienvideiropā. Tad viņu attiecības pasliktinājās. Ražotājs iesūdzēja tiesā pārvadātāju, sakot, ka tas ļaunprātīgi palielinājis pārvadājumu izmaksas, pārspīlēdams attālumus, kādus veic kravas</p>
--

mašīnas un pārspilējot remonta izmaksas. Pēc divu gadu ilgas tiesāšanās puses piekrita mediācijas procesam.

Process sākās neparasti. Prasītāja advokāts pirms laika piezvanīja mediatoram, iesakot, ka pusēm būtu jāizlaiž parastā advokātu ievada runa un tā vietā būtu jāļauj personīgi tikties abu pušu direktoriem. Mediators pavaicāja par šādu iespējamību atbildētāja advokātam, kurš piekrita ar nosacījumu, ka arī mediators piedalīties šajās sarunās.

Abi direktori un mediators devās uz apspriežu telpu, atstājot savus advokātus. Atbildētāja direktors atklāja diskusiju, atsaucot atmiņā abu sabiedrību labās attiecības daudzu gadu garumā un nesenās problēmas. Viņš pieļāva domu, ka attiecību pārrāvumu daļēji ir radījis menedžeris, kuru viņš pārvilināja no pārvadājumu sabiedrības. Viņš piebilda, ka nesen ar menedžeri ir izbeigtas darba tiesiskās attiecības ētisku pārkāpumu dēļ.

Tomēr prasītāja direktors teica, ka viņš ir cietis būtiskus zaudējumus pārvadājuma kompānijas rēķinu dēļ un ka būs vajadzīgs saprātīgs strīda atrisinājuma piedāvājums. Tad viņš izteica piedāvājumu. Tad atbildētāja direktors pateicās par piedāvājumu un noteica, ka šis piedāvājums ir apspriežams ar advokātu.

Tad puses devās uz atsevišķām apspriedēm un stundām ilgi intensīvi centās vienoties, samazinot sākotnējo strīdus summas starpību no EUR 900.000 līdz EUR 30.000 – nonākot līdz prasībai maksāt EUR 3.000.000 un piedāvājumam maksāt EUR 2.700.000. Tomēr tajā brīdī atbildētāji atteicās izteikt jaunus piedāvājumus, izsakot sašutumu par prasītāja vēlmju nepamatotību.

Kad mediators centās atrast izeju no strupceļa, atbildētāja direktors pēkšņi no kabatas izvilka monētu. „Vai redzat šo?” viņš vaicāja. „Pārbaudiet, tā ir godīga monēta. Es metīšu monētu!” „Kāpēc?” „Paskatīsimies, vai viņam ir tā s..a drosme mest monētu!”

Mediators paskatījās uz direktora advokātu. Vai tas bija nopietni? Advokāts paraustīja plecus. „Es tam piekrītu. Kāpēc gan jums kopā neaiziet pie Pāvela un viņiem to nepavaicāt? Bet jums būs jārunā, jo direktoru tas viss tiešām ir nokaitinājis.” Kāpēc gan ne, padomāja mediators. Tas bija labāk nekā viss līdz šim piedāvātais.

Mediators ielaida atbildētāja direktoru prasītāja apspriežu telpā un smaidot teica: „Tomāšam ir ideja par to, kā izkļūt no strupceļa. Tas ir kas neparasts, bet iespējams, jūs gribēsiet to zināt.” Mierīgā balsī un bez anatomiskām norādēm direktors atkārtoja savu piedāvājumu ar monētu.

Prasītāja direktors pasmaidīja. „Labi,” viņš teica, „Bet jūs neatbildējāt uz manu pēdējo piedāvājumu, tāpēc patiesā atšķirība ir 50, starp manu 3.200.000 (viņa pēdējais piedāvājums pirms samazināšanas līdz 3.000.000) un jūsu 2.700.000.” Viņi parunāja par to, kādiem būtu jābūt monētas mešanas noteikumiem, izrādot zināmu satraukumu, bet arī ar humoru. Kad diskusija bija aprimusi, mediators izteica piedāvājumu („Kā būtu, ja 20 tūkstošus jūs atdotu labdarībai?”), bet galu galā viņi nevarēja vienoties, abi kļuva aizkaitināti un atbildētāja direktors pameta telpu.

Ejot pa gaiteni, mediators vaicāja: „Es domāju, ka varēšu pierunāt viņu samazināt summu līdz 2.900.000. Vai tas derēs?” Un rezultātā izrādījās, ka der gan.

Šajā mediācijā abu pušu advokātu izrādītā iniciatīva deva nozīmīgu ieguldījumu izlīguma noslēgšanā. Prasītāja advokāta ieteikums procesu sākt ar tikšanos starp abiem direktoriem radīja iespēju nodibināt neformālu saikni, kas nogludināja tālāko ceļu uz izlīgumu. Un atbildētāja direktora “spontānais” ieteikums mest monētu (taktika, kuru, kā vēlāk mediators uzzināja, ieteica viņa advokāts), bija tas lūzuma brīdis, kas izkustināja puses no strupceļa situācijas.

Vēl viena iespēja ir noorganizēt pusei iespēju tikties ar otras puses ārējo padomdevēju. Ja jums šķiet, ka tas varētu būt lietderīgi, lūdziet, lai mediators noorganizē šādu tikšanos.

Pilsētas pašvaldība attiecās samaksāt būvdarbu veicējam par jaunas skolas ēkas celtniecību, apgalvojot, ka ēka uzbūvēta nekvalitatīvi. Būvdarbu veicējs cēla prasību tiesā par atlīdzības piedziņu, un lieta nonāca mediācijā. Puses strīda risināšanā nedaudz progresēja, tomēr nonāca strupceļā un bija spiestas izsludināt pārtraukumu.

Būvdarbu veicēja advokātam bija aizdomas, ka pašvaldības pārstāvji nespēj pieņemt lēmumu, jo pašvaldības amatpersona ir izprovocējusi iekšējos konfliktus. Būvdarbu veicējs apgalvoja, ka viņš ir nodibinājis labas attiecības ar pašvaldības mēru iepriekšējā projekta laikā, un domāja, ka tad, ja notiktu privāta saruna, viņš varētu atrisināt “personību problēmas” un atjaunot sarunas.

Advokāts lūdza, lai mediators apvaicātos atbildētāja advokātam, vai būvdarbu veicējs piekrīstu pabrokastot kopā ar mēru. Atbildētāji piekrita un brokastis notika, kā rezultātā amatpersona atsauca savus iebildumus.

Rezumējums:

- *Lūdziet mediatoru mainīt tradicionālo mediācijas struktūru.*
- *Iesakiet, lai viens cilvēks vai daļa no komandas, tiktos ar pretējās puses tāda paša līmeņa cilvēku vai komandas daļu.*
- *Lai veicinātu diskusijas un nodrošinātu konfidencialitāti, lūdziet, lai mediators piedalās šajās sanāksmēs.*

## 5. Ietekmējiet procesu

### (a) Vadiet informācijas plūsmu

#### (1) **Koncentrējiet sarunas uz īpašiem jautājumiem**

Labam pārrunu vadītājam piemīt kāda nozīmīga prasme – spēja ietekmēt jautājumu apspriešanas veidu. Lai to paveiktu, advokāti var pastāstīt mediatoram, ko viņi vēlas uzsvērt pretiniekam un kādā veidā.

Būvniecības uzņēmums cēla prasību tiesā pret piegādātāju, apgalvojot, ka piegādātājs ir pārdevis nekvalitatīvu antifrīza šķidrumu, kas radījis būtiskus bojājumus tā transporta līdzekļu dzesēšanas iekārtām. Prasītājs nevarēja atrast antifrīzā nekādu piesārņojumu, tomēr apgalvoja, ka piegādātāja atbildība ir acīmredzama: Sabiedrība ielēja antifrīzu savās 70 automašīnās no 150, un dažu dienu laikā vairākas apkalpotās kravas automašīnas sabojāja korozijas iedarbība. Vienīgi tās motora daļas, kas saskārās ar atbildētāja piegādāto antifrīzu, cieta no korozijas, savukārt kravas automašīnas, kas nesaņēma antifrīzu, necieta nekādas problēmas.

Atbildētājs paskaidroja, ka respektablas universitātes zinātnieks ir veicis testus ar jauno antifrīzu un nav atradis nekādas problēmas. Papildus tam neviens no atbildētāja pārējiem klientiem nav sūdzējies par antifrīza radītajiem bojājumiem. Atbildētājs bija pārliecināts, ka cēlonis meklējams kravas automašīnās, nevis precē.

Atbildētāja advokāts domāja, ka tas, ka prasītājs nevar atklāt nekādus piesārņojumus antifrīzā vai izskaidrot, kas radījis bojājumus, būs lietā noteicošais faktors. Tāpēc advokāts lūdza, lai mediators akcentētu šo jautājumu otrai pusei.

*Atbildētāja advokāts:* Mēs ceram, jūs viņiem norādīsiet, ka uzskatām pierādījumu trūkumu par vājo posmu viņu lietā, jo nepastāv cēloņsakarība.

*Mediators:* Bet, ja viņiem būs pierādījumi, vai tas varētu ietekmēt jūsu piedāvājumu?

*Advokāts (smaidot):* Jā, bet ja viņiem nav, mēs ceram, ka viņi samazinās savu prasību.

Mediators izvirzīja apspriešanai šo jautājumu sanāksmē ar prasītāja komandu:

*Mediators:* Iedomājieties, ka neitrāls eksperts ziņos, ka antifrīzā nav lieku piemaisījumu, un ka eksperta ziņojums ir ticams. Kā tas ietekmētu lietu?

*Prasītāja advokāts:* Tad tā būtu problēma, šaubu nav. Mēs atzīstam, ka tas ir mūsu prasības vājākais punkts.

*Mediators:* Cik liels ir jūsu aprēķinātais veiksmes procents šajā lietā?

*Advokāts:* Piecdesmit procenti.

Apspriedes beigās prasītāja komanda privāti piekrita, ka viņu izredzes gūt uzvaru ir tikai 30 – 40 procenti.

Šajā piemērā atbildētāja advokāts pārliecināja mediatoru koncentrēties ar prasītāju uz šo jautājumu. To darot, atbildētājs izmantoja izdevību, ka prasītājs labāk ieklausās mediatorā nekā savā pretiniekā, ja sarunas notiktu tieši.

Dažkārt jūs pilnīgi vēlaties izvairīties no tēmas. Grūti, ja otra puse ir noskaņota apspriest šo tēmu. Tomēr jūs variet pārliecināt mediatoru, ka tēmas

apspriešana var izjaukt iespēju noslēgt izlīgumu, un mediators var piekrist atlikt apspriedi vai arī veikt to tādā veidā, lai mazinātu negatīvo ietekmi.

Iedomājieties, piemēram, ka jūsu klients pārmet otrai pusei krāpšanu ar nodomu. Jums šķiet, ka pierādījumi ir vāji, tomēr jūsu klients atsakās atteikties no prasības. Pat tēmas apspriešana viņu sanikno. Jūs variet piezvanīt mediatoram pirms tikšanās, brīdinot, ka, apspriežot minēto tēmu, klients var aizsvilties dusmās un tas traucēs progresēt citos jautājumos. Jūs variet lūgt, lai mediators atrunātu otru pusi no krāpšanas tēmas apspriešanas uz vēlāku laiku, kad jūsu klients nomierināsies.

Rezumējums:

- *Izmantojiet mediatora spējas ietekmēt apspriežamos jautājumus.*
- *Lūdziet, lai mediators koncentrētu apspriedi uz galvenajiem jautājumiem, vai izvairītos no sensitīviem.*

## **(2) Savāciet un nododiet informāciju**

*Savāciet datus.* Antifrīza lietā atbildētāja advokātam bija divējāds mērķis: viņa izmantoja mediatoru, lai panāktu no mediatoram savam klientam vēlamu darbību, un tai pat laikā lūdza, lai mediators „uztaustītu” informāciju. Ja prasītājam būtu ziņas, kas pierāda cēloņsakarību, advokāts gribēja par to zināt.

Parasti puses mediācijas procesā daudz vairāk vēlas sniegt informāciju nekā sarunās. Viņi zina, ka visdrīzāk mediācijā tiks panākts izlīgums, un tāpēc cer kaut ko saņemt arī pretī. Visbiežāk puses uzticas mediatoram, ka tas viņas aizsargās no izmantošanas. Ja mediācijas dalībnieks atsakās sniegt „ziņas par brīvu” otram dalībniekam, mediators var ieteikt, ka paša dalībnieka labā ir sniegt šīs ziņas („No pieredzes varu teikt, ka, lai varētu izmaksāt apdrošināšanas atlīdzību, apdrošinātāja pārstāvim vajadzēs dokumentus, kurus parādīt savam vadītājam. Es domāju, ka jūsu interesēs ir iesniegt attiecīgos dokumentus.”)

Informācijas problēmas visbiežāk pastāv starp pretiniekiem, bet ne vienmēr tā ir. Dažkārt pašiem advokātiem ir grūti saņemt informāciju no saviem klientiem, piemēram, tāpēc, ka dažs labs sabiedrības pārstāvis baidās, ka tiks vainots attiecīgajā problēmā. Arī līdzatbildētāji dažkārt slēpj datus viens no otra, cenšoties samazināt savu atbildības daļu par zaudējumiem. Dažreiz mediatori var palīdzēt advokātiem pārliecināt viņu klientus par datu sniegšanas nepieciešamību, vai arī pārliecināt vienu pusi par nepieciešamību iesniegt datus otrai.

*Informācijas nodošana.* Mediāciju var arī izmantot, lai efektīvāk nodotu datus. Piemēram, iedomājieties, ka jums ir spēcīgi pierādījumi, ka pretējās puses liecinieks melo. Tomēr jums ir bažas, ka šīs tēmas izklāsts tiešā veidā sadusmos jūsu pretinieku. Viena iespēja ir iesniegt šos pierādījumus mediatoram un lūgt viņam to apspriest ar otru pusi. Tādējādi sniegtie pierādījumi tiks mierīgāk uztverti. Arī tad, ja informācija neatstās nekādu ietekmi uz otru pusi, tas, ka jūs būsiet sniedzis šīs ziņas, pievērsīs attiecīgajam jautājumam mediatora uzmanību.

Vēl viena informācijas forma attiecas uz pušu nodomiem par izlīguma slēgšanu. Piemēram, iedomājieties, ka prasītājs ir nolēmis izteikt gala piedāvājumu. Tomēr prasītājs baidās, ka tā pretinieks uztvers piedāvājumu kā aizvainojumu, uztverot piedāvājumu kā ultimātu. Advokāts var nodot piedāvājumu efektīvāk, izmantojot mediatora starpniecību („Pasaki viņiem, ka esam padomājuši un 900 ir mūsu pēdējais un galīgais piedāvājums.”). Mazākais, ko mediators var darīt, ir maigākā formā nodot šo ziņu, samazinot risku, ka otra puse tiks sadusmota („Viņi piekrita vēlreiz piekāpties – viņi teica, ka šoreiz viņi piekāpjas tik tālu, cik vispār viņiem iespējams...”). Ja mediators uzskata, ka attiecīgais piedāvājums patiešām ir pēdējais, to tā arī var pateikt, pārliecinot ziņu saņēmēju, ka tas nav tikai blefs („Es ar viņiem runāju vairākas stundas. Nekad jau nevar būt pilnīgi pārliecināts, bet es jūtu, ka viņi patiešām nevar nolaist piedāvājumu zemāk par 900.”).

### **(3) Pārbaudiet pretinieka noskaņojumu**

Advokāti var arī vaicāt mediatoram par otras puses noskaņojumu. Piemēram, ja puse ir satraukta ievada tikšanās laikā, pretējās puses advokāts vēlāk var uzdot jautājumu mediatoram: „Vai viņš jau nomierinājās?” Advokāts var arī taujāt par otras puses lēmumu pieņemšanas procesu: „Ja viņu advokāts iesaka izlīgumu, vai jums šķiet, ka advokāta teiktajā kāds ieklausās?” vai „Vai mums vajadzētu uz mediāciju dabūt apdrošināšanas sabiedrības viceprezidentu personīgi?”

Advokāti var arī lūgt, lai mediators izzinātu pretinieka reakciju uz īpašu piedāvājumu vai taktiku: „Vai jums būtu iespējams izdibināt, vai viņi samazinātu piedāvājumu par sešiem cipariem?” vai arī „Vai jums šķiet, ka viņi varētu palielināt piedāvājumu līdz EUR 125,000?”

Lūgumi mediatoram par otras puses nodomiem rada mediatoram ētiskus un praktiskus jautājumus, jo mediatoram ir divas zināmā mērā pretrunīgas lomas: mediatoram ir jā saglabā konfidencialitāte par to, ko katra puse teikusi, un tai pat laikā mediators veicina pušu komunikāciju. Tomēr tas, ka mediatoram ir grūti atbildēt uz jautājumu, nenozīmē, ka advokātam to nevajadzētu uzdot.

Tomēr atcerieties, ka, ja jūs pavaicāsit mediatoram informāciju par savu pretinieku, mediatoram radīsies priekšstats, ka viņš ir saņēmis atļauju dot otrai pusei tādas pašas ziņas par jums. Ja jums ir aizdomas par informācijas „noplūdi” otrā apspriežu telpā, aprunājieties par to ar mediatoru, prasot, ko viņš teikts otrai pusei par jums. Ja jums sagādā bažas, ka varētu tikt izpausts kaut kas sensitīvs, skaidri pasakiet, ko nevēlaties izpaust. Vispārīgi vieglāk ir pieteikt lūgumu neizpaust neko no teiktā, nevis kontrolēt, kā mediators pasniedz apspriežamos faktus. Tomēr tas nenozīmē, ka jautājumu uzdošana par otru pusi nebūtu noderīga, un mediācijas struktūra var paplašināt jūsu iespējas to darīt.

Lai izmantotu mediatora spējas vadīt informācijas plūsmu:

- *Lūdziet, lai mediators savāktu informāciju vai nodotu to pretējai pusei.*
- *Vaicājiet par otras puses noskaņojumu.*
- *Jautājiet mediatoram, ko viņš teiks otrai pusei par jums.*

#### **(4) *Izmantojiet konfidencialitāti, lai vadītu datu plūsmu***

Protams, ka mediācija ir konfidenciāls process. Advokāta darbā ir jāsaprot, ka konfidencialitāte ir ne tikai vairogs, kas var jūs pasargāt, bet arī līdzeklis, lai vienošanos padarītu efektīvāku. Viena iespēja, kā to paveikt, ir sniegt mediatoram informāciju un vai nu aizliegt viņam to izpaust otrai pusei, vai arī atļaut izpaušanu saskaņā ar zināmiem nosacījumiem.

*Sniedziet informāciju tikai mediatoram.* Visbiežāk izmantotā taktika ir izskaidrot mediatoram par pierādījumiem, bet aizliegt to izpaust pretējai pusei. Tādējādi advokāts atklāj pierādījumus, lai pārliecinātu mediatoru par lietas juridisko spēku, vienlaikus neatklājot informāciju otrai pusei („Paraugieties uz datiem, ko mēs atradām par to, cik šī „grūtībās nonākusi” sabiedrība ir nopelnījusi pēdējo trīs gadu laikā. Viņi spētu mums samaksāt visu prasīto summu, tomēr jūs nedrīkstiet viņiem teikt, ka mums tas zināms”. Vai arī: „Viņi mums neatsūtīja līgumā paredzēto brīdinājumu pirms prasības iesniegšanas tiesā, un pēc mēneša jau būs par vēlu. Ja mēs šodien neatrisināsim šo lietu, mums būs iespēja tiesā viņus samalt miltos.”)

Ja advokāts iesniedz „izšķirošus” pierādījumus, bet aizliedz mediatoram tos apspriest ar pretējo pusi, mediators nonāk sarežģītā situācijā. Mediatoram nākas minēt, kā pretējā puse varētu reaģēt uz šādu informāciju. Tāpēc mediatori bieži neņem vērā pierādījumus, ko puse nav ļāvusi apspriest ar oponentu. Un vēl informācijas sniegšanai ir negatīvs aspekts tādā ziņā, ka jums jābūt drošiem, ka mediators mācēs turēt noslēpumus.

Papildus tam tas, ka jūs esiet aizliedzis mediatoram izpaust informāciju vienā procesa stadijā, neaizliedz jums atļaut šīs informācijas izpaušanu vēlāk. Dažkārt advokāti atļauj izpaust informāciju saskaņā ar nosacījumiem („Jūs variet viņiem parādīt liecības, bet tikai tad, ja esiet pārliecināts, ka viņi noslēgs izlīgumu”).

*Sniedziet informāciju oponentam ar nosacījumu, ka tiks ievērota konfidencialitāte.* Advokāti var atļaut izpaust pierādījumus oponentam, pirms tam vienojoties par īpašiem mediācijā piemērojamiem konfidencialitātes noteikumiem, tādējādi ierobežojot datu izmantošanu gadījumā, ja lieta netiek atrisināta.

<p>Francijas konsultants cēla prasību tiesā pret Amerikas datorprogrammatūras sabiedrību par to, ka viņam nebija samaksāts par sniegtajiem pakalpojumiem. Datorprogrammatūras sabiedrības atteicās izteikt nozīmīgu piedāvājumu, norādot, ka tai praktiski nav brīvu naudas līdzekļu. Konsultants bija skeptisks, bet advokāts nevēlējās steidzināt noteikumus, jo zināja, ka tad, ja datorprogrammatūras sabiedrība iesniegtu maksātnespējas pieteikumu, klients vispār neko nedabūtu. Advokāts lūdza mediatoram, vai tas varētu iegūt vairāk informācijas par sabiedrības finansēm.</p>
---



Kad atbildētāja advokātam tika uzdots šāds jautājums, tas informēja mediatoru, ka sabiedrības finanšu direktora, kurš piedalījās mediācijā, datorā ir finanšu aprēķina dokumenti, ko viņš pirms divām nedēļām iesniedza privātajiem investoriem. Mediators norādīja, ka šie aprēķini veicinātu izlīguma noslēgšanas iespējas, ja atbildētāji atļautu prasītāja komandas pārstāvim pārbaudīt datus.

Sabiedrības advokāts piekrita ar nosacījumu, ka attiecīgais pārstāvis varēs pārbaudīt datorā esošās ziņas un uzdot finanšu direktoram jautājumus, bet neveikt nekādas piezīmes par uzzināto. Prasītāja advokāts devās uz datorprogrammatūras sabiedrības apspriežu telpu kopā ar mediatoru, palūkojās datorā esošajos datos, uzdeva finanšu direktoram jautājumus, un atgriezās pie sarunām ar savu klientu. Pēc pusstundas prasītāja komanda informēja, ka tā ir gatava pieņemt samazinātus maksājumus ilgākā laika posmā, ar nosacījumu, ka maksājumu nodrošinājums būs sabiedrības intelektuālais īpašums. Tādā veidā arī tika noslēgts izlīgums.

*Atļaujiet daļēju izpaušanu.* Vairums advokātu cer, ka mediators atklās vismaz daļu no tā, kas notiek privātajās apspriedēs. Citiem vārdiem, pieredzējuši advokāti zina, ka, lai gan mediatori neatklās sensitīvu informāciju, viņiem parasti gribēsies pārkāpt vienkārši ziņu nodevēja un interpreta funkcijas, tomēr neaizskarot puses. Piemēram, prasītāja advokāts var teikt mediatoram: „800.000 ir zemākais punkts, līdz kuram mēs šajā brīdī varam nolaisties. Jūs variet viņiem nodot, ka tas ir 800”. Advokāts zina, ka mediators šos vārdus interpretēs tādējādi, ka mediators var nodot otrai pusei ziņu, ka prasītājs samazina prasību līdz EUR 800.000 un ka, iespējams, prasītājs ir gatavs iet tālāk, ja atbildētājs sniegs attiecīgu atbildi.

Jūs variet lūgt, lai mediators pateiktu jums, kā viņš interpretē jūsu nostāju, sniedzot savu vērtējumu situācijai un nepiešķirot sacītajam papildus komentārus. Tādā veidā komunikācijai par nodomiem ir divas priekšrocības. Pirmā, klausītājs paliek nedrošs par to, vai jūs esiet devis signālu. Tas jums ļauj vai nu pasvītrot teikto vai arī atkāpties no tā, atkarībā no atbildes, līdzīgi kā valdības pārstāvji nodod masu medijos izmēģinājuma ziņas, lai pārbaudītu reakciju. Otrā, tas, ka mediators ir tas, kurš piedāvā interpretāciju, izskatās ne tik manipulatīvi, un tāpēc informācijas saņēmējs to uztvers ne tik kritiski kā tad, ja jūs tieši būtu devis signālu.

#### **b. Ietekmējiet „tirgošanās” procesu**

Advokāti var arī izmantot mediāciju, lai uzlabotu savu efektivitāti „tirgošanās” procesā. To var izdarīt gan tad, kad kāds „tirgojas” konkurences apstākļos par naudu, vai sadarbības gaisotnē ar mērķi atrast radošu risinājumu. Izmantojiet mediatorsa sniegtās palīdzības radītās priekšrocības, lai:

- *Atbalstītu konkurences apstākļu „tirgošanās” stratēģiju*
- *Izzinātu slēptos jautājumus un radošus risinājumus*

- *Saņemtu ieteikumu par taktiku*
- *Sertu neikdienišķus soļus šķēršļu pārvarēšanai*
- *Uzlabotu savus piedāvājumus*

### **(1) Atbalsītu konkurences apstākļu „tirgošanās” stratēģiju**

Grāmatas par mediāciju reti kad piemin vienu svarīgu procesa aspektu: mediācijā sarunu dalībnieki var izmantot skarbāku pārrunu un vienošanās veidu nekā viņi varētu to atļauties tiešajās sarunās. Tam ir vairāki iemesli. Pirmkārt, pārrunas iespējams pārtraukt un turpināt tās vēlāk, savukārt mediācijas gadījumā vairums cilvēku uzskata, ka nebūs iespējams mediāciju atsākt no jauna pārtraukuma gadījumā. Tāpēc mediācijas dalībnieki nevēlas pārtraukt mediāciju arī tad, ja pretinieks izsaka „aizskarošas” piezīmes vai piedāvājumus.

Otrkārt, mediators ar savu klātbūtni spēj mīkstināt pārrunās izmantoto aizskarošo taktiku, nomierinot dusmīgo pusi par to, ko otrs viņam nodarījis. Advokāti bieži vien to izmanto, lai tēlotu „bargos policistus”, zinot, ka mediators uzreiz kļūs par „labo policistu”, lai uzturētu procesu.

Kravu pārvadātājam bija strīds ar apdrošinātāju par tā atteikumu izmaksāt apdrošināšanas atlīdzību gandrīz miljarda dolāru apmērā par kravu pārvadātāja ciestajiem zaudējumiem lielas naftas noplūdes gadījumā. Puses vienojās par mediāciju. Apdrošinātāja valdes priekšsēdētājs intensīvi gatavojās procesam, vēloties īstenot detalizētu diskusiju par katru strīdus punktu ar kravu pārvadātāja advokātiem.

Tomēr, kad puses tikās un valdes priekšsēdētājs centās runāt par lietu, kravu pārvadātāja advokāts paziņoja, ka viņu tas neinteresē. Viņš esot uzklauzījis savas paša komandas sagatavoto analīzi un neredzot nekādu nepieciešamību to apspriest ar valdes priekšsēdētāju. Advokāts turpināja, sakot, ka viņš nebūs gatavs ne uz kādu piekāpšanos līdz brīdim, kamēr apdrošinātājs nepiekritīs izmaksāt visu apdrošināšanas atlīdzību atbilstoši apdrošināšanas polises tā sauktajai „neapstrīdamajai” sadaļai. Saskaņā ar advokāta teikto šī summa ir EUR 135 miljoni.

Mediācija notika lidostas konferenču centrā un tiešu sarunu gadījumā apdrošinātāja komanda visdrīzāk ar nākamo reisu dotos projām. Tomēr kravas pārvadātāju advokāts bija pārliecināts, ka uz šo taktiku mediators atbildēs ar ieteikumu vai pat lūgumu, lai valdes priekšsēdētājs ignorētu kravas pārvadātāju nejauko attieksmi, paraudzītos uz situāciju „lielā mērogā”, pārbaudītu juridiskos riskus un piedāvātu ļoti lietu naudas summu. Un tieši tas arī notika.

Pēc vairāku stundu ilgām sarunām valdes priekšsēdētājs iesoļoja kravas pārvadātāju konferenču telpā, uzrakstīja uz tāfeles „100” un izgāja. Tagad mediatora uzdevums bija pārliecināt prasītāja pusi, ka, lai gan viens miljons eiro šķiet maza summa, salīdzinājumā ar prasību, no apdrošinātāja perspektīvas tas ir milzīgs solis uz priekšu. Mediators ieteica paraudzīties uz šo piedāvājumu, par atskaites punktu ņemot nulli

un rēķinot uz augšu, nevis no kravas pārvadātāju sākotnējās prasības summas uz leju. Pēc stundu ilgām sarunām kravas pārvadātājs negribīgi piekrita turpināt procesu.

Lieta nebeidzās vēl vairākus mēnešus. Pagrieziena punkts pienāca, kad kravas pārvadātāju advokāts (tas pats advokāts, kurš atteicās apspriest jautājumus ar apdrošinātāja valdes priekšsēdētāju), lūdza, lai mediators uzaicinātu valdes priekšsēdētāju viņu satikt personīgi viesnīcas bārā, kurā notika mediācija. Kamēr mediators un advokāti gaidīja apspriežu telpās, baidoties par procesu, abi sarunu procesa dalībnieki vienojās par izlīgumu.

Šajā gadījumā prasītāja advokāts paļāvās uz mediatora klātbūtni un to, ka abi dalībnieki apņēmiņi vēlas turpināt mediāciju. Advokāts uzstādīja priekšnoteikumu otrai pusei kombinācijā ar nepieklājīgu pārrunu taktiku – atsakoties uz klausīt valdes priekšsēdētāja sagatavoto runu – tādējādi uzsverot savu gatavību pamest sarunas, ja netiks iegūts kārotais rezultāts. Tomēr advokāts zināja, ka mediators darīs visu, lai nogludinātu šo konfrontāciju, tādējādi atbalstot advokāta izraudzīto taktiku. Procesa beigās kravas pārvadātājs mainīja savu nostāju, izmantojot mediatoru, lai tas palīdzētu noorganizēt privātu tikšanos ar to pašu cilvēku, kuru viņš pirms tam bija atraidījis.

Lai nodrošinātu savu stratēģiju sarunās ar konkurences gaisotni:

- *Izmantojiet mediatoru, lai tas mazinātu bargas pārrunu taktikas radīto ietekmi.*
- *Ļaujiet vai lūdziet, lai mediators pārliecinātu jūsu paša klientu atteikties no nereālas nostājas.*

## **(2) Izzinātu slēptos jautājumus un radošos risinājumus**

Mediatorus var arī izmantot, lai viņi palīdzētu identificēt juridiskus jautājumus un atbalstītu radošus risinājumus. Cilvēki bieži zaudē spēju konflikta laikā radoši domāt. It īpaši prasītājiem liekas, ka tad, ja viņi pieminēs tādas savas intereses, kas nav gluži nauda, tas automātiski nozīmēs, ka viņi vispār nav ieinteresēti saņemt naudu. Mediācija dod iespēju advokātiem rīkoties abējādi: advokāti var izteikt savus juridiskus argumentus un censties saņemt labāko iespējamo finansiālo risinājumu, vienlaikus lūdzot mediatoru uzzināt pušu patiesās intereses un radošus risinājuma variantus. Tādējādi iespējams veikt divu līmeņu vienošanos, no kurām vienā tiek risināti jautājumi par naudas lietām, bet otrā – par pušu citām prioritātēm.

Britu ieguldījumu konsultāciju sabiedrība - Continental Advisors – cēla prasību tiesā pret lielu Parīzes finanšu pakalpojumu sabiedrību - Continental Financial SA – kas Londonā bija uzsākusi izvērst ieguldījumu pakalpojumu uzņēmumu darbību ar nosaukumu Continental Financial. Britu sabiedrība norādīja, ka Francijas sabiedrības lietotais vārds „Continental” ir pārkāpis Britu sabiedrības preču zīmi un maldinājis patērētājus, jo finanšu jomā darbojošās personas abas sabiedrības

neformāli sauc vienādi – „Continental.” Prasītāji lūdza tiesu aizliegt Francijas sabiedrībai Apvienotajā Karalistē lietot vārdu „Continental”. Tiesnesis nosūtīja lietu uz mediāciju.

Lai gan tiesvedībā esošā lieta koncentrējās uz vārda izmantošanu Anglijā, patiesās likmes bija daudz lielākas. Britu sabiedrībai bija slepens plāns paplašināt savu pakalpojumu sniegšanu ES valstīs, kurās jau darbojās Francijas sabiedrība. Citiem vārdiem, prasītāja sekmes bija apdraudētas, jo Francijas sabiedrība izmantotu savu ieroci pret prasītāju tur, kur Britu sabiedrība bija jaunpienācēja.

Mediācijas ievada runā Britu sabiedrība norādīja, ka vienīgais būtiskais jautājums ir par vārda lietojumu Lielbritānijā un par piedzenamās atlīdzības summu. Tomēr sabiedrības advokāts pirms procesa uzsākšanas piezvanīja mediatoram un lūdza to padomāt par risinājumu, kas ļautu lietot vārdu Continental visā ES. Pēc trīs nedēļu ilgām diskusijām puses izstrādāja apjomīgu vienošanos, kas likvidēja strīdus par vārda lietošanu visā Eiropā.

Lai veicinātu savas iespējas runāt par risinājumiem, par balstīti uz interesēm, lūdziet mediatoru:

- *Izzināt komercdarbību, personīgus un citus nejuridiskus un juridiskus jautājumus.*
- *Risinot juridiskus argumentus un naudas prasības, turpiniet domāt par radošām iespējām un risinājumiem.*

### **(3) Saņemtu ieteikumu par taktiku**

Parasti mediatori stundām ilgi runā ar katru pusi, tādējādi gūstot nenovērtējamu priekšstatu par katras puses sarunu stilu un risinājuma prioritātēm. Izmantojot mediatora kā vienošanās konsultanta palīdzību advokāti var piekļūt šai informācijai.

Atcerieties augstāk aprakstīto lietu, kurā gados vecāks tūrists nokrita pa pils kāpnēm un guva nāvējošus ievainojumus. Tūrisma sabiedrības apdrošinātājs sākumā izteica piedāvājumu izmaksāt EUR 20.000. Prasītāja advokāts atbildēja, ka līdz brīdim, kamēr atbildētājs nepiedāvās „sešciparu skaitli vai kaut ko tuvu tam”, prasītājs pat neapsvērs iespēju atteikties no sākotnējās prasības EUR 650.000. Mediators izsludināja pārtraukumu, un lieta nebija pārvirzījies uz priekšu.

Atbildētāja advokāts lūdza mediatoru aprunāties pa telefonu ar tūrisma sabiedrības apdrošinātāja pārstāvi, kurš nepiedalījās pirmajā mediācijas nodarbībā. Mediators izteica savu viedokli par lietu un izskaidroja, kāpēc viņam šķiet, ka sabiedrībai vajadzētu maksāt vairāk nekā EUR 100.000, lai vienotos. Pēc vairākām sarunām atbildētāja advokāts piezvanīja mediatoram un teica, ka viņš ir pilnvarots paaugstināt sākotnējo piedāvājumu un vienoties EUR 150.000 – EUR 175.000 robežās. Tomēr viņš nebija drošs par to, kādam vajadzētu būt viņa nākamajam

piedāvājumam; viņš gribēja atbildēt uz prasītāja prasību, bet nevēlējās pārspēt prasītāja cerības.

Atbildētāja advokāts lūdza mediatoru piedalīties sarunā ar viņa apdrošināšanas sabiedrības pārstāvi un viņi apsprieda šo jautājumu. Mediators teica, ka viņš saskata divas iespējas: vai nu piedāvāt EUR 70.000 – EUR 80.000, ņemot vērā, ka tas būtu tuvu EUR 100.000, vai arī piedāvāt tieši EUR 100.000, bet nākamo piedāvājumu izteikt pieticīgi, lai prasītājs saprastu, ka atbildētājs ir domājis tikai par zemāko sešu ciparu piedāvājumu.

Mediators ieteica sākt ar 100 un piedāvāja teikt, ka atbildētājs gribējis sākt ar zemāku summu, tomēr negribīgi piekritis palielināt piedāvājumu pēc mediators lūguma. Ja piedāvājums būtu zemāks, viņš uzsvērtu, ka, lai arī summa ir zemāka par EUR 100.000, mediatoram ir priekšstats, ka atbildētājam ir pieejami daudz lielāki naudas līdzekļi, kas tiks piedāvāti pēc prasītāja pieprasījuma. Advokāts nolēma piedāvāt EUR 100.000 kā labas gribas simbolu un lietā tika noslēgta vienošanās par EUR 190.000.

Šajā lietā bija problēma, ka apdrošināšanas sabiedrība lietu tikko bija nodevusi jaunam darbiniekam, kurš nebija ņēmis vērā ne riskus, kādi ir saistīti ar tūrisma kompānijas darbu, ne vienošanās procesa dinamiku. Atbildētāja advokāts izvēlējās paaugstināt sabiedrības piedāvājumu līdz EUR 100.000, bet nespēja pārliecināt savu klientu dot viņam tiesības to darīt. Visdrīzāk, ka tiešās sarunās apdrošinātājs atteiktos izteikt vēl vienu piedāvājumu līdz brīdim, kamēr prasītājs nebūtu izrādījis piekāpšanos, kā rezultātā lieta nonāktu strupceļā. Tomēr mediācijā advokāts varēja izmantot mediators palīdzību, pirmkārt, lai pārliecinātu savu klientu viņu pilnvarot izteikt augstāku piedāvājumu, un tad noformulēt jaunu piedāvājumu, lai aizsargātu apdrošinātāja vienošanās pozīcijas.

#### **(4) Uzlabotu savus piedāvājumus**

*Autorība.* Pieredzējuši advokāti instinktīvi saprot „reaktīvu devalvāciju” – jēdziens, ka pretējās puses piedāvājums tiek uzņemts ar aizdomām, bet, ja to pašu piedāvājumu izsaka neitrāls mediators, tas ar cieņu tiks pieņemts un apsvērts. Tā kā to iespējams izmantot, tad labi advokāti dažkārt cenšas pārliecināt mediatoru „pieņemt” viņu piedāvājumu kā mediators paša piedāvājumu, vai vismaz lūgt, lai advokāta piedāvājums tiktu apstiprināts kā saprātīgs. Te būs piemērs:

Iepriekš aprakstītajā lietā ar būvniecības sabiedrības prasību, ka piegādātājs ir radījis bojājumus viņu mašīnām ar nekvalitatīvu antifrīzu, atbildētāja advokāts vēlējās izvairīties no naudas piedāvājuma, bet tā vietā piedāvāja prasītājam iespēju izmantot atlaides, pērkot pie atbildētāja dīzeļdegvielu savām kravas mašīnām, norādot, ka tas prasītājam nāks par labu.

Problēma bija tajā, ka prasītājs pieprasīja EUR 1,5 miljonus, bet atbildētājs pretī nepiedāvāja faktisku naudas maksājumu. Mediators

atzīmēja, ka prasītājs visdrīzāk būs ļoti dusmīgs, ja atbildētājs izteiks ar naudu nesaistītu piedāvājumu.

*Mediators:* Es jau jums teicu, ka prasītājs vēlas, lai Jūs būtiski pavisinātos tālāk no sava sākotnējā piedāvājuma. Prasītājs man to skaidri atļāva jums pateikt. Bet, ja es tagad atgriezīšos pie prasītāja un teikšu: „Atbildētājs vēlas jums dot atlaides, bet ... *tas arī ir viss*”, viņi būs tiešām dusmīgi, es domāju...

*Advokāts:* Es nedomāju, ka Jums tā būtu jāsaka. Kāpēc gan jūs nevarētu teikt, ka esat nolēmis, ka nav lietderīgi runāt naudas izteiksmē par to, cik daudz eiro jāmaksā, lai izlīgtu? Variet teikt, ka *Jūs* ierosinājat izmantot atlaižu programmu?

*Mediators:* Nu, ... es padomāšu par to, kā es to varētu viņiem pateikt...

Galū galā mediators atteicās teikt, ka viņš personīgi ir ieteicis ideju par nākotnes atlaidēm degvielas pirkumiem, visdrīzāk baidoties, ka šāda rīcība varētu kaitēt viņa uzticamībai prasītāja acīs. Savukārt atbildētāja advokāts nebaidījās lūgt mediatoru uzņemties atbildību par piedāvājumu un vēlāk, piedāvājumu papildinot ar nelielu naudas summu, tika panākts klientam izdevīgs izlīgums.

*Apstiprinājums.* Ja Jūs nevariet pārliecināt mediatoru uzņemties piedāvājuma autorību, Jums ir otra iespēja lūgt, lai mediators apstiprinātu piedāvājumu. Piemēram, Jūs variet lūgt, lai mediators pateiktu otrai pusei, ka uzskata Jūsu pēdējo piedāvājumu par „ievērojamu soli uz priekšu”. Otra iespēja Jums ir lūgt lielāku piekāpšanos, ja mediators atbalstīs, ka tas ir saprātīgi un lūgs otru pusi atbildēt ar to pašu („Ja es varēšu pārliecināt savu klientu palielināt līdz „X”, vai Jūs piekristu pateikt prasītājam, ka tas ir būtisks solis un lūgt viņiem piekāpties līdz „Y”?”)

Lai izmantotu mediatora neitralitāti:

- *Lūdziet, lai mediators uzņemtos autorību par argumentu vai priekšlikumu.*
- *Lūdziet mediatoru atbalstīt ideju vai piedāvājumu kā tādu, par ko ir vērts padomāt.*
- *Iesakiet, ka Jūsu klients izteiks labāku piedāvājumu, ja mediators atbalstīs, ka tas ir saprātīgs piedāvājums.*

##### **(5) Izmantojiet to, ka mediators ir elastīgs**

Mediatoriem nav jāraizējas par tiesnesim vajadzīgās cieņas saglabāšanu vai tiesas advokātam raksturīgā haizivs tvēriena uzturēšanu. Tāpēc mediatoriem ir lielākas brīvības iespējas spert neparastus soļus, lai panāktu izlīgumu. Tomēr mediatori ne vienmēr zina, kādi šķēršļi kavē pušu vienošanos. Kad advokāti saskaras ar šādiem vienošanās zemūdens akmeņiem, viņiem par to būtu jāinformē mediators, ja nepieciešams, lūdzot viņu uzņemties neierastas lomas, sākot no „vēstnieka” līdz „grēkāzim.”

Brālis un māsa, Silvio un Liāna, cīnījās par tiesībām mantot biznesa impēriju no sava mirušā tēvoča. Pirmajā mediācijas dienā Silvio visus bija nokaitinājis, jo nepārtraukti izteica piedāvājumus, bet pēc tam, kad mediators tos bija nodevis Liānas pārstāvjiem, paziņoja par viedokļa maiņu un nevēlēšanos piekāpties. Tas sadusmoja māsu un mulsināja arī mediatoru.

Liānas advokāti domāja, ka šādas rīcības iemesls varētu būt tas, ka Silvio zvanīja savai sievai, vietējā veikala grāmatvedei, pēc tam, kad mediators bija izgājis no apspriežu telpas, un sieva saklīdzēja uz Silvio, ka viņš ir stulbenis, piekāpjoties šādās lietās. Pēc tam, kad pirmā diena bija beigusies ar vilšanos, Liānas advokāts ieteica, lai mediators pirms procesa turpināšanas nākamajā dienā piezvanītu Silvio sievai.

Nākamās dienas rītā mediators apciemoja Silvio sievu viņas darba vietā. Viņš noklausījās žēlabainu stāstu par to, kā viņas svaine izslēgusi no ģimenes biznesa viņu un viņas vīru. Pēc tam, kad sieva nomierinājās, mediators atzīmēja, cik svarīgi būtu, lai viņa piedalītos mediācijā, jo tas būtiski var ietekmēt viņas ģimeni. Viņš piedāvāja Silvio sievai kopā doties uz mediācijas centru.

Sievas klātbūtnē un paļaujoties uz viņas atbalstu, Silvio kļuva daudz izlēmīgāks. Lieta beidzās ar sarežģītu izlīgumu, saskaņā ar kuru pāris atļāva Liānai izpirkt viņas akcijas piecu gadu laikā, bet Liāna piekrita nodrošināt maksājumu ar sabiedrības akcijām.

Tomēr vienošanās projekts gandrīz izgāzās, jo Silvio sieva neticēja, ka Liāna pildīs šo vienošanos. Lai ar to tiktu galā, Silvio advokāts ieteica, ka tad, ja radīsies jebkādi strīdi par vienošanās pildīšanu, mediators tiks iecelts strīda atrisināšanai, jo viņam ir zināšanas par to, ko puses bija domājušas ar vienošanos. Liānas advokāts piekrita un vienošanās bija panākta.

Šī strīda mediācija nebūtu sekmīga, ja Liānas advokāts nebūtu paziņojis mediatoram par problēmu, ko rada pretējās puses sievas klāt-neesamība procesā, un ja nebūtu izteicis neparastu priekšlikumu par to, kā mediatoram rīkoties. Lietas noslēgumā Silvio advokāts ieteica, lai mediators uzņemtos „rezerves šķīrējtiesneša” lomu, un tas bija svarīgi, lai panāktu izlīgumu.

Mediatoriem var arī tikt izteikti lūgumi uzņemties neērtas lomas, piemēram, būt „grēkāzim” svarīgos lēmumos.

Atbildētāja advokāts sava klienta priekšā lamāja mediatoru par to, ka viņš „nepareizi” nodevis otrai pusei viņu piedāvājuma variantu. Patiesībā advokāts privāti bija lūdzis mediatoram nodot ziņu par piekāpšanos, bet tagad klients par to dusmojās. Mediators atvainojās par šo pārpratumu un piekrita pateikt otrai pusei, ka viņš ir nepareizi nodevis piedāvājumu.

Tomēr izsakot piedāvājumu un tad lūdzot mediatoru to atsaukt atbildētāja advokāts otrai pusei bija nodevis signālu, ka viņa klients ir elastīgs savos piedāvājumos. Šāds gājiens izkustināja lietu no sastinguma

un tika panākts izlīgums. Pēc dažiem mēnešiem tas pats advokāts, kurš bija kritizējis mediatoru, lūdza viņa palīdzību citā lietā.

Pārmetumu uzklausišana, pat ja tie ir nepamatoti, ir mediatora darba sastāvdaļa. Lai izmantotu šo elastīgo situāciju:

- *Brīdiniet mediatoru par slēptiem jautājumiem un nepieciešamības gadījumā iesakiet mediatoram izmantot neikdienišķas metodes, lai tiktu ar to galā.*
- *Vajadzības gadījumā padariet mediatoru par grēkāzi, lai izdarītu sarežģītu kompromisu.*

### **c. Pieveikt šķēršļus**

Mediators var arī palīdzēt atrisināt strupceļa situācijas:

- *Atsākot vienošanās procesu*
- *Izglītojot pretinieku vai klientu par nereālām vēlmēm*
- *Kontrolējot vienošanās procesu*
- *Ierosinot efektīvāku lietas izskatīšanas metodi*

#### **(1) Atsākt vienošanās procesu**

Mediatora svarīgākā īpašība, sastopoties ar strupceļu vienošanās procesā, ir vienkārša apņēmtība – vēlme piespiest turpināt. Īstais mediators parādīs šo īpašību, skatoties grūtībām acīs. Ja mediators to nedara, Jūs variet uzstāt par vajadzību būt neatlaidīgākam; tālāk atrodami ieteikumi, kā to darīt. Papildus apņēmtībai mediators var izmantot vairākas metodes un tehnikas, ko darīt, kad puses nonākušas strupceļā.

Vairumā gadījumu nepieciešams, lai abas puses piekristu piedalīties metodē, kurā tiek likvidēts strupceļš. Tas jums dod iespēju vienoties ar mediatoru par tās metodes izmantošanu, kas vislabāk derētu jūsu klientam, Mēs koncentrēsim uzmanību uz trīs taktikām, kuras mediators varētu izmantot: „Kas būtu, ja?” jautājumi; formāta maiņa; un „konfidenciālais klausītājs.”

*Kas būtu, ja?* („Kas būtu, ja es viņus varētu pierunāt vienoties par vienu miljonu?”) ir jauka taktika mediatoram, jo tā veicina puses domāt par kompromisu un tai pat laikā sniedz mediatoram jaunu informāciju. Un, ja viens jautājums nav veiksmīgs, mediators var mēģināt no jauna („Ja viens miljons te nelīdzētu, kā būtu, ja es viņus varētu pierunāt vienoties par 1,2 miljoniem?”). Ja mediators uzdod „kā būtu, ja” jautājumus:

- Vispirms izlemiet, vai jūs vispār gribiet, lai mediators izmantotu šo tehniku.
- Ja tā, uzņemieties iniciatīvu un piedāvāiet jums labvēlīgu summu („Ja jūs varētu viņus pierunāt vienoties par 1,5, mēs būtu gatavi virzīties tālāk...”).
- Ja mediators nosauc skaitli, apsveriet iespēju par to pakaulēties („1,2 miljoni te nelīdzēs. Viņiem jāpiedāvā vismaz 1,5”).



- Vēl viena iespēja jums ir pārbaudīt, cik pārlicināts mediators ir par to, ka otra puse izkustēsies no sastinguma punkta – citiem vārdiem, cik hipotētisks ir piedāvātais „kas būtu, ja” skaitlis.

*Formāta maiņa.* Redzot, ka sarunas nonākušas strupceļā, mediators var vai nu uz laiku pasludināt pārtraukumu, pārcelt tikšanos uz nākamo dienu vai arī „turēt dalībniekus pie dziesmas”, liekot tiem turpināt darbu vēl vakarā (protams, ka dalībnieki var doties projām katrā laikā, tomēr, pametot mediācijas procesu, viņi riskē ar to, ka pārrunas beigsies pavisam). Vēl viena iespēja mediatoram ir mainīt apspriežu dalībnieku sastāvu, piemēram, vienā apspriežu telpā saliekot attiecīgos katras puses pārstāvjus (valdes locekļus ar valdes locekļiem, u.c.).

Advokātam būtu jāpadomā par šādiem jautājumiem: Kāda šajā brīdī būtu labākā procesa iespēja manam klientam? Vai vajadzētu pārtraukumu vai arī izdarīt spiedienu? Palikt atsevišķās apspriedēs vai satikties kopā? Ja tā, kam vajadzētu tikties? Aizstāviet to viedokli, kas jums šķiet pats labākais klienta interesēm, neatkarīgi no tā, vai mediators to ieteicis. Ja jums šķiet, ka piedāvātā taktika nevarētu būt noderīga, izskaidrojiet to arī mediatoram.

*Nosakiet atšķirību lielumu.* Ja strīda dalībnieki ir ieciklējušies tāpēc, ka ieņēmuši nereālas pozīcijas, mediators var censties noteikt patiesās atšķirības lielumu, izmantojot tā saukto „konfidenciālā klausītāja” metodi. Izmantojot šo tehniku, mediators varētu lietot tādus teicienus kā:

„Jūsu piedāvājumi ir miljoniem eiro lielāki, bet man šķiet, ka patiesībā jūs esiet daudz tuvāk nekā jūs sakāt. Pamēģināsim citādi. Es katram no jums lūgšu nosaukt man to, ko es dēvēju par „nākamais pēc pēdējā” skaitli – piedāvājumu, kas atrodas soļa attālumā no jūsu pēdējā piedāvājuma, lai atrisinātu šo lietu”.

„Es nevienai pusei neatklāšu otras puses nosaukto skaitli. Tā vietā es kopā aicināšu advokātus un sniegšu viņiem mutisku vērtējumu par atšķirībām, kas pastāv starp jums – aprēķinu, kas nesaista nevienu no pusēm. Es atgriezīšos pēc pāris minūtēm, lai uzzinātu jūsu skaitli.”

Ja puses piekrīt procesam, izdzirdot nosauktos skaitļus, mediators varētu teikt, piemēram: „Jūs esiet tuvāk nekā būtu vērts tiesāties par šo lietu, tāpēc būtu noderīgi turpināt sarunas” vai arī „Jūsu piedāvājumi ir ļoti tālu viens no otra. Ja vien kāds no jums nemainīs viedokli par to, cik vērtā šī lieta ir tiesā, jums būs grūti par kaut ko vienoties”.

Paturiet prātā, ka ar „konfidenciālā klausītāja” metodi mediatori parasti necer atrisināt lietu. Tā vietā mediators mērķis ir sniegt pusēm labāku priekšstatu par īsto atšķirību, kas starp viņiem pastāv. Kas jums būtu jāsaka mediatoram, kurš izmanto konfidenciālā mediators taktiku? Parasti jums būtu jānosauc skaitlis, kas būtu pietiekami optimistisks, lai panāktu labvēlīgu kompromisu, bet gana saprātīgs, lai motivētu otru pusi turpināt procesu.

Ja vien neesiet nokļuvuši netipiskā situācijā, kad mediators pavēsta, ka vēlas uzzināt pašu zemāko skaitli, *un jums šķiet, ka viņš patiešām to arī domā*,— tas ir, ja vien abi divi skaitļi nesaskaras vai nepārklājas, mediācijas procesam

pienākušas beigas – nesakiet mediatoram savu patieso pēdējo piedāvājumu. Tāda rīcība nostādīs jūs neizdevīgā stāvoklī vēlāk procesa laikā, kad pusēm tiek lūgts iet uz vēl lielākiem kompromisiem, un tas var likt jūsu klientam ciest pārmērīgus zaudējumus.

Viena iespēja ir lūgt, lai mediators jums vaļsirdīgi sniegtu vērtējumu par to, kas būtu darāms, lai process turpinātos, bet jūs to variet darīt tikai tad, ja uzticieties mediatoram, jo mediators ir ieinteresēts, lai katra puse izdarītu lielu piekāpšanos.

## **(2) Izglītēt pretinieku vai klientu ar nereālām vēlmēm**

Puses mēdz nokļūt strupceļā arī tāpēc, ka viena vai abas ir ieņēmušas galvā nereālus priekšstatus par savas lietas izredzēm. Tiesvedības speciālisti parasti labāk nekā puses spēj noteikt, kā rīkotos tiesa, jo viņi ir profesionāļi un nav personīgi iesaistīti strīdā. Bet arī tad, ja advokātiem ir reāls priekšstats par lietu, advokāti bieži vien nevēlas apstrīdēt klienta pārāk optimistisko vērtējumu, lai neizskatītos nelojāli. Lai no tā izvairītos, viena iespēja ir lūgt, lai mediators novērtē lietu.

Mediators var sniegt sliktus jaunumus — par to, ka lieta nav tik laba, kā puse varētu domāt, vai arī kā advokāts to varētu būt atzinis iepriekš. Liekot mediatoram uzņemties sliktā padomdevēja lomu, advokāts var turpināt rīkoties kā klienta čempions, dažkārt par strīdoties mediatoram pretī, tomēr zinot, ka mediatoram ir taisnība.

Advokāti var izmantot mediators vērtējumu kā vairogu, lai izvairītos no kritikas, vai kā grēkāzi sarežģītiem lēmumiem („Tā kā mediators uzskata, ka zaudējumi ir tādā līmenī, nebija iespējams pārliecināt pretējo pusi tos palielināt!”). Lai vai kad advokāts grieztos pie mediators sarunu laikā un jautātu: „Kāds ir jūsu viedoklis par šo lietu?” vai apturētu mediatoru gaitenī, lai lūgtu ieteikumu par klienta perspektīvām attiecīgajā strīdus jautājumā, mediatoram būtu jāzina, ka viņš tiek iekļauts sarežģītajā uzdevumā izglītēt un vadīt klientu.

Arī tad, ja advokāti nelūdz vērtējumu, tomēr komercietu mediators drīkst uzņemties iniciatīvu un piedāvāt savu vērtējumu. Tas var notikt jebkurā procesa stadijā, bet, ja puses nokļūst strupceļā, visdrīzāk, ka mediators sniegts mazāku vai „globālāku” vērtējumu. Mediators var noteikt zināmus lietas veiksmīga iznākuma procentus („50 – 60% iespēja, ka tiks pierādīta atbildība”) vai vispārēju lietas vērtību („Šajā konkrētajā šķīrējtiesā spriedums varētu būt ap EUR 500.000 līdz EUR 700.000”).

*Vai jums būtu jāsaņem vērtējums?* Domājot par mediators sniegto novērtējumu, jums pirmkārt vajadzētu izlemt, vai jums vispār šāds vērtējums ir vajadzīgs. Uzdodiet sevi divus jautājumus:

- Vai primārais šķērslis lietas atrisināšanai ir nevienprātība par juridiskajiem apstākļiem? Vai arī varbūt patiesā problēma ir sakāpinātas emocijas, advokāta – klienta domstarpības, vai kaut kas cits? Ja problēma nav juridiska, novērtējums var būt bezjēdzīgs.
- Ja mediators sniedz novērtējumu, vai esiet drošs par to, ka tas būs

noderīgs? Ja neesiet pārliecināts, apsveriet iespēju uzklaut mediatoru zem četrām acīm pirms viedokļa izprasīšanas.

Ja esiet nolēmis prasīt novērtējumu, nākamais jautājums ir par procesa strukturēšanu. Uzdodamie jautājumi ir līdzīgi tiem, kas jāapsver mediatoram, tomēr dažas atšķirības izriet no jūsu lomas: Mediators koncentrējas uz to, lai lauztu strupceļā nonākušu situāciju, savukārt jūsu mērķis ir gan izbeigt strupceļu, gan arī panākt pēc iespējas labāko atrisinājumu.

*Izmantot ārējo novērtētāju?* Viens jautājums ir par to, vai novērtējums būtu jāveic mediatoram vai kādam no malas. Teorētiski priekšroka būtu dodama procesā neiesaistītai personai, tomēr praksē advokāti reti izvēlas kādu citu personu, izņemot lielās, sarežģītās lietās. Lai saņemtu trešās personas viedokli, pusēm jāizsludina pārtraukums, jāvienojas par konkrēto personu un jāiesniedz viņam informācija, kas nozīmē ievērojami vairāk laiku un izdevumu, kā arī risku, ka puses nespēs vienoties par trešo personu. Šo iemeslu dēļ advokāti gandrīz vienmēr lūdz, lai mediators sniegtu novērtējumu.

*Kas būtu jānovērtē?* Advokātiem jāpadomā, kādus jautājumus viņi gribētu novērtēt. Labāk atturēties no lūguma novērtēt „lietu”. Bieži nav nepieciešams sniegt globālu novērtējumu („Šī prasība ir EUR 500.000 vērtā”), un tādai rīcībai var būt negatīvas sekas. Piemēram, ja mediators apgalvo, ka lieta ir „x” vērtā, puses vairāk nevēlēsies piedāvāt vairāk vai pieņemt mazāk kā nosauktu skaitli, padarot novērtējumu vienlīdzīgu ar abu pušu pēdējo piedāvājumu.

Jāatceras, ka mediators novērtējuma mērķis vienkārši ir pārvarēt strupceļu, kas iestājies sarunās. Ja varētu iedomāties, ka strupceļš sarunās ir tas pats, kas grāvis, tad mediators vērtējums būtu kā traktors, kas izvelk automašīnu atpakaļ uz ceļa, tomēr neaizved līdz gala mērķim. Tāpēc vērtējuma „trosei” būtu jābūt cik īsai vien iespējams. Ja domstarpības par konkrēto jautājumu ir novedušas strupceļā, tad visdrīzāk, ka ar attiecīgā jautājuma novērtējumu būtu pietiekami, lai puses nostādītu atpakaļ uz ceļa, lai tās meklētu atrisinājumu.

Tad rodas jautājums: Kādu lietas aspektu jūs gribētu novērtēt? Atbilde rodama jūsu diagnozē par to, kas ir radījis strupceļu? Piemēram, tās varētu būt domstarpības par argumentu, par kuru advokātam ir zināms, ka tas ir vājš, tomēr tiek uzturēts, lai uzmundrinātu klientu. Ja jūs izvirziet tēmu tāda iemesla dēļ, kas nav juridisks, jūs noteikti negribēsiet, lai to novērtētu, un tas jums skaidri jāpasaka mediatoram.

*Cik specifisks novērtējums?* Labs mediators saredz novērtējumu kā veselu spektru ar iestarpinājumiem, nevis kā vienu notikumu. Viņi paļaujas uz savu toni un balsi, un vārdu izvēli, lai nodotu domas tikpat bieži kā skaidrus apgalvojumus. Jūs noteikti labāk nekā mediators zināsit, kāda līmeņa konkrētība un uzsvari jūsu klientam vajadzīgi attiecīgajā procesa brīdī. Piemēram, ja klients nav gatavs uzklaut pilnīgu taisnību, lūdziet mediatoram būt diplomātiskam un, iespējams, izvairīties no atsevišķiem jautājumiem. Un otrādi, dažiem procesa dalībniekiem vajadzīgi sāpīgi sitieni; jā tā ir jūsu gadījumā, dariet to zināmu mediatoram. Par pareiza novērtējuma saņemšanu iespējams domāt līdzīgi kā par ēdiena pasūtīšanu. Jūsu izredzes saņemt gaidīto maltīti ir augstākas, ja jūs konkretizējat, ko jūs gribiet, nekā atstājot izvēli šefpavāra ziņā.

*Kāda informācija mediatoram būtu jāredz?* Nākamais jautājums ir par to, kāda informācija mediatoram būtu jāizskata, lai sniegtu novērtējumu. Kā jau iepriekš teicām, tad paturiet prātā, ka mediatoram jāformulē savs viedoklis, balstoties uz izlasītajiem lietas kopsavilkumiem un dokumentiem, viņu izdarītajiem cilvēku novērojumiem mediācijas laikā, un viņu vispārējām zināšanām un pieredzi. Tā rezultātā pierādījumiem un cilvēkiem, kurus mediators ir personīgi vērojis, ir lielāka ietekme uz viedokli nekā pierādījumi, par kuriem tikai ir dzirdēts. Ja jūs vēlaties, lai mediators pievērstu pietiekamu uzmanību lieciniekam vai dokumentam, iesniedziet mediatoram šo dokumentu un dodiet iespēju tieši satikt attiecīgo liecinieku.

Parūpējieties par to, lai mediators pirms secinājumu izdarīšanas būtu pilnvērtīgi novērtējis jūsu svarīgākos pierādījumus. Mediators nedrīkst izlasīt visus dokumentus, kurus puses viņam nosūtījušas; mediatori bieži pirms mediācijas procesa saņem biezas mapes ar dokumentiem un nevar paredzēt, kas varētu būt noderīgs, kas – nē, pirms lieta nav sākusies. Aizņemti mediatori ar acīm pārskrien apjomīgiem materiāliem, gaidot uz mediācijas procesu, lai tā laikā aptvertu svarīgākās lietas. Mediatori arī bieži nevēlas mediācijas procesa vidū ņemt pārtraukumu, lai izlasītu garus dokumentus, baidoties pazaudēt procesa virzības spēku.

Sakārtojiet mediatoram sniedzamos materiālus tāpat kā jūs to gatavotu tiesai. Ja jums ir svarīgi dokumenti vai nolēmumi, atnesiet kopijas uz mediāciju un pasvītrojiet svarīgākās vietas. Ja vēlaties, lai mediators satiktu liecinieku, atvediet liecinieku uz apspriežu telpu. Ja mediatoram sniedz palīdzību, pastāv mazāka iespēja, ka mediators izdarīs sliktus secinājumus.

Lai efektīvi izmantotu novērtējumu:

- *Pirms lūdziet veikt novērtējumu, apsveriet, vai domstarpības par juridiskajiem jautājumiem ir primārais iemesls strupceļam.*
- *Nosakiet jautājumus un konkrētības līmeni, par ko jūs vēlaties saņemt novērtējumu.*
- *Virziet mediatoru pretim svarīgākajiem pierādījumiem un atvieglējiet mediators darbu konspektēšanā.*
- *Izvēlieties mediatoru, kurš atturīgi sniedz vērtējumu, tomēr ir ar mieru nepieciešamības gadījumā sniegt noteiktu atgriezenisko saiti.*

### **(3) Ieteikt vienošanos**

Kad sarunu process ir beidzies un to nav iespējams atjaunot, joprojām iespējams panākt vienošanos, izmantojot „pēdējā un galīgā” piedāvājuma metodi. Advokāts var divējādi piedāvāt šo scenāriju. Viens ir pašam noteikt piedāvājumu, otrs – lūgt, lai to izdara mediators.

*Puses pēdējais un galīgais piedāvājums.* Ja kāda no pusēm nāk klajā ar pēdējo un galīgo piedāvājumu, tā riskē ar to, ka otra puse no noraidīs vai nu dusmās par „vazāšanu aiz deguna, vai arī vienkārši nenovērtējot piedāvājumu. Jūs variet izvairīties no dažām negatīvām reakcijām, lūdzot, lai piedāvājumu nodod mediators.

- Lūdziet mediatoru izskaidrot, ka jūs patiesi uzskatiet, ka piedāvājums ir saprātīgs (pretējai pusei nav jums jāpiekrīt; tas vien, ka *jūs* domājat, ka tas ir saprātīgs, neļaus piedāvājumam izklausīties pēc ultimāta).

- Iesakiet, lai mediators uzsver otram pusei, ka piedāvājums ir izteikts vienīgi tāpēc, ka mediators ir piespiedis jūs izteikt maksimāli iespējamo piedāvājumu — citiem vārdiem, piedāvājums nav ultimāts no jums, bet drīzāk gan atbilde uz mediators ultimātu.

- Ļaujiet mediatoram noteikt galīgo termiņu atbildes sniegšanai uz jūsu piedāvājumu.

*Mediatora piedāvājums.* Vēl viena iespēja ir ļaut, lai mediators abām pusēm izteiktu „mediatora piedāvājumu”. To darot,

- Mediators iesaka konkrētus risinājuma noteikumus.

- Katrai pusei personīgi jāpasaka mediatoram, vai tā var piekrist piedāvājumam, pieņemot, ka otra puse ir piekritusi.

- Noteiktumi jāpieņem bez nosacījumiem; puses nevar „knauzerēties”, dažus noteikumus mainot un tas tos pieņemot. Piemēram, atbilde: „Mēs pieņemsim, bet tad garantijas termiņam jābūt nevis diviem, bet trim gadiem”, tiktu uzskatīta par atteikumu.

- Katrai pusei jāatbild, nezinot otras puses atbildi.

- Ja viena puse noraida piedāvājumu, tai nekad netiks izpausts, vai pretējā puse būtu tam piekritusi.

Mediatora piedāvājumiem ir trūkums, ka nevis puses, bet mediators lemj par vienošanās noteikumiem. No otras puses, šādi piedāvājumi ļauj pusēm panākt pilnīgu mieru ar vienu vienīgu piekāpšanos. Pusēm ir arī nodrošinājums, ka tad, ja viņu centieni izgāžas, otra puse nekad neuzzinās, vai viņas vēlējās kompromisu. Mediatora piedāvājums arī atbrīvo puses no „spīdzināšanas”, kad nepieciešams izdarīt vienu piekāpšanos pēc otras, nezinot, vai katrs nākamais solis tuvina izlīgumam, un baidoties, vai viņu saprātīgos piedāvājumus pretējā puse neizmantos ļaunprātīgi.

Visbeidzot, mediators priekšlikums pusēm nodot atbildību par sarežģītu kompromisu trešajai personai („Tā nebija mūsu, bet mediators ideja!”), saprotams kā nevēlēšanās, lai mediatoru izmantotu par grēkāzi. Autors pieredze liecina, ka mediators priekšlikumi ir veiksmīgi vismaz divās trešdaļās gadījumu.

Advokāti dažkārt var iesaistīties, lai ietekmētu priekšlikuma kontekstu. Iedomājieties, piemēram, ka advokāts uzskata, ka mediators varētu izteikt priekšlikumu. Advokāts varētu uzņemties iniciatīvu ieteikt, ka tad, ja priekšlikumā būtu noteikti punkti, klients varētu piekrist („Mēs noraidām viņu EUR 400.000 piedāvājumu, bet, ja būs izteiksiet priekšlikumu par EUR 450.000, es centīšos pierunāt klientu to pieņemt.”). Mediatoram nevajadzētu īpaši ietekmēt nevienu no pusēm, formulējot priekšlikumu, tomēr doma par procesa sākšanu ar vienu „jā” kabatā varētu būt pievilcīga, un mediators varētu gribēt nedaudz pamainīt priekšlikumu, ja advokāts dotu signālu, ka šādai rīcībai sekotu piekrišana no klienta puses.

Arī tad, ja mediators priekšlikums cieš neveiksmi, tās nav procesa beigas. Labi mediatori vienkārši turpina sarunas („Ja jūs to nepieņemat, ko jūs pieņemt?” vai „Kāda informācija jums būtu jāredz, lai mainītos jūsu domas?”). Paturiet to prātā neatkarīgi no tā, vai jūsu atbilde ir jā vai nē.

Lai vislabāk izmantotu mediators metodes par izvešanu no strupceļa:

- *Ja šķiet, ka mediators ir gatavs beigt darbu, mudiniet viņu turpināt.*
- *Lūdziet, lai mediators izmantotu vai izvairītos no konkrētas taktikas.*
- *Pirms atbildēt uz taktiku, apsveriet, kā jūsu atbilde ietekmēs vēlāko vienošanās procesu.*

#### **(4) Prasīt vēl vairāk darbības**

Iedomājieties, ka jūsu lieta netiek atrisināta ar mediācijas palīdzību. Labs mediators sazināsies ar pusēm arī vēlāk, lai censtos pierunāt turpināt izlīguma meklēšanas procesu. Tomēr daži mediatori neizrāda šādu iniciatīvu vai nu tāpēc, ka neuzskata to par pieņemamu, vai arī tāpēc, ka ir aizņemti citās lietās. Ja jūsu klients varētu gūt labumu no tālākiem izlīguma centieniem, bet jūsu mediators neizrāda iniciatīvu, mudiniet mediatoru to darīt.

Izgudrotājs cēla prasību tiesā pret sabiedrību par patenta pārkāpumu. Sabiedrība noslēdza līgumu ar advokātu biroju par pārstāvību, bet tai bija zināms, ka eksperta samaksa radīs augstus tiesvedības izdevumus un tiesvedības laikā tai nebūs skaidru īpašuma tiesību uz intelektuālo īpašumu. Sabiedrības advokāti ieteica uzsākt mediācijas procesu no paša sākuma, un izgudrotājs piekrita. Puses izvēlējās par mediatoru atvaļinātu tiesnesi.

Pirmās dienas beigās atbildētāji piedāvāja gandrīz četrus miljonus eiro, bet prasītājs atteicās pieņemt piedāvājumu. Mediators noteica, ka puses savos piedāvājumos ir pārāk tālu viena no otras un būtu laiks atzīt sakāvi. Sabiedrības advokāts tomēr ieteica citu pieeju. Viņš lūdza mediatoram piedāvāt izsludināt pārtraukumu uz vienu nedēļu un tad atkal turpināt procesu. Viņš arī lūdza, lai mediators pavaicātu prasītājam, ko viņš darītu ar četriem miljoniem eiro, ja būtu tos noguldījis savā bankas kontā.

Nākamajā nedēļā lieta tika atrisināta par summu, kas bija gandrīz tāda pati, kā sabiedrība bija piedāvājusi.

Dažkārt vienošanās nav panākama, neraugoties uz mediators vislabākajiem centieniem. Arī tad mediators var būt noderīgs, palīdzot advokātiem izstrādāt efektīvāku sagatavošanos tiesai. Piemēram, mediators var veicināt sarunas, lai radītu efektīvāku tiesvedības vai šķīrējtiesas procesa plānu. Lai izmantotu mediators iespējas, ja vienošanās netiek panākta:

- *Iesakiet, lai mediators atkārtoti sazinātos ar pusēm un uzzinātu, vai ir iespējams tālāks process.*
- *Lūdziet mediatoram veicināt efektīvu tiesvedības procesu.*

## **Nobeigumā**

Mediācija ir aktīvs process, kas ir iespējams bezgalīgi daudz veidos. Labi advokāti zina, ka mediators var viņiem palīdzēt efektīvāk risināt sarunas, un tāpēc izrāda iniciatīvu, lūdzot mediatora palīdzību. To darot, viņi var panākt labāku rezultātu saviem klientiem.