

# InspoWoman: Лилия Ключенко

Russian Women in Arbitration | [russianwomeninarbitration.ru](http://russianwomeninarbitration.ru) • May 22, 2024



Лилия имеет уникальный опыт работы в российских и международных компаниях с 1991 по 2000, а с 2000 возглавляет собственную частную практику. Она является сертифицированным международным арбитром, включена в список арбитров VIAC, ASA, DIS, CIETAC и других институтов, а также является действительным членом Королевского института арбитров (FCIArb), членом Правления РАА, различных комитетов АВА и ИВА и иных организаций.

Лилия практикует в сфере международного арбитража в качестве арбитра, представителя, эксперта в спорах по регламентам DIS, ICC, LCIA, VIAC, SCC, ICAC, RAC, SIAC, HKIAC, UNCITRAL и др. С 2017 Лилия в составе независимых наблюдателей участвует в работе Рабочей группы II «Арбитраж и согласительная процедура» и Рабочей группы III «Урегулирование споров между инвесторами и государствами» UNCITRAL.

## **Как Ваш обширный образовательный и профессиональный опыт в различных сферах права повлияли на Ваш подход к разрешению споров?**

К альтернативным способам урегулирования споров я обращалась с самого начала своего профессионального пути. Преимущественно это была юридическая практика на этапе подготовки и заключения договоров, когда я в качестве корпоративного или частнопрактикующего юриста обсуждала с клиентом или контрагентами условия договоров о применимом праве, о разрешении споров и связанные с ними вопросы (место арбитража, язык арбитража, предпочтения в выборе юрисдикции государственного суда или альтернативного способа или способов разрешения споров и пр.). Это также была практика подготовки заключений, как по различным вопросам материального права, так и по кругу вопросов, относящихся к разрешению споров, практика ведения переговоров на этапе заключения договоров или на этапе их исполнения. И наиболее интересной, но и сложной частью практики стала реализация условий договоров, закрепляющих различные механизмы разрешения споров.

На первом этапе профессионального трэка, это примерно первые лет 10 практики, я с энергичностью, и не скрою, не перебирая между тем, что интересно или перспективно, а что не очень, бралась за самые разные дела и задачи, относящиеся к различным сферам права (от специфических отраслей, таких как морское право, страховое право и право перестрахования, транспортное право, строительное право, урегулирование сложных убытков до более общих правовых аспектов гражданского права, договорного права, международного частного права, международного торгового права, антимонопольного регулирования и банкротства).

Этот этап позволил применить на практике знания, обретенные в моей Alma Mater, МГИМО, сформировать профессиональный кругозор, навыки работы с

новыми задачами, закалить дисциплину, выдержку, выносливость, умение бежать в проекте как спринт, так и марафон, не пасовать перед многозадачностью. И главное, у меня пробудилась и не угасла постоянная потребность в новых знаниях и навыках. Я учусь постоянно: это и новые сферы права, психологии, искусства, это и новые языки, это как дышать, и на это я всегда выделяю время в своем графике, какой бы загруженной я ни была. Благодаря этому подходу я неоднократно обретала новые знания в преддверии того жизненного момента или этапа, когда они мне очень пригождались, а иногда даже были бесценны.

С начала 2000-х я все больше присматривалась к тому, как коллеги по другую сторону переговоров, спора, как судьи в государственных судах или третейские судьи в арбитраже выполняют свою работу. На воодушевлении от того, насколько разнообразны подходы, которые приводят как к успеху, так и к неудаче, я тренировала собственные подходы. Например, перед каждым судебным заседанием или слушаниями я с моими коллегами симулировала заседание, каждый в команде примерял на себя каждую из ролей (представителя истца, представителя ответчика, судьи/арбитра, эксперта и т.д.), мы выработывали различные модели работы с доказательствами в зависимости от особенностей и сложности дела. Все это позволило сформировать профессиональное чутье, пробудить в себе «бесстрастного наблюдателя», научиться «включать» его по мере надобности, нащупать собственный стиль в профессии, узнать свои реакции на нестандартные ситуации, научиться работать с разными эмоциями, протестировать разные подходы к принятию решений, прочувствовать, как культурные, социальные, религиозные традиции влияют на разрешение конфликтов и споров.

Это и есть тот образовательный, профессиональный, психоэмоциональный и жизненный опыт, который весьма полезен и востребован в деятельности арбитра.

**Вы являетесь членом множества профессиональных ассоциаций, участвуете в различных инициативах, а также стали частью Equal Representation In Arbitration Pledge. Какие шаги или инициативы, по Вашему мнению,**

## **необходимы для достижения большего гендерного равенства в сфере арбитража?**

Давайте сначала определимся, что такое гендерное равенство.

Согласно документам ООН, гендерное равенство – одно из фундаментальных прав человека, которое играет ключевую роль в деле обеспечения мира и согласия в обществе и полноценной реализации человеческого потенциала. По данным ООН, женщины и девочки составляют половину населения планеты, что равнозначно половине потенциала человечества. Потому ущемление в правах или отказ от вовлечения какой-то части населения в жизнь общества непосредственно и неблагоприятно влияет на продуктивность и экономический рост.

Конечно, у гендерного неравенства есть свои глубокие культурные, региональные, национальные, религиозные, социальные корни. Но мир меняется, и симметричным откликом на перемены, полезным для общества, для его устойчивого развития, могло бы стать более глубокое, серьезное и зрелое отношение к равенству, в том числе, гендерному.

В то же время, следует помнить, что гендерное равенство – это не только равные права и возможности, но и равные обязанности и требования.

Если говорить о шагах, полезных для достижения большего гендерного представительства в арбитраже, то это любая инициатива, движение, мероприятие, которое способствует гендерной диверсификации состава арбитров. Pledge – одно из таких движений, которое зародилось в 2015 году и набрало популярность в мире арбитража. Оно поощряет гендерное равенство и способствует популяризации представительства женщин в арбитраже. Pledge, в частности, поддерживает платформу с информацией, которая поможет в поиске подходящего арбитра-женщины, опираясь на профессиональный опыт и специфику сферы права.

Это и ArbitralWomen – международная негосударственная организация, которая активно существует с 2000 года и является ведущей международной сетью женщин-профессионалов, осуществляющих деятельность в сфере альтернативного разрешения споров в различном качестве: юристов, арбитров, медиаторов, нейтральных экспертов, омбудсменов, консультантов и

т.д. Поиск подходящей женщины-арбитра можно также осуществить с помощью поисковой базы ArbitralWomen.

Поиск можно осуществлять с помощью и таких баз как ASA Profiles, Energy Arbitrators List, GAR's Arbitrator Research Tool, VIAC, IAI, JAMS и др.

На мой взгляд, формирование и ведение специализированных поисковых баз – это полезная инициатива. Но еще более взвешенной инициативой могло бы стать формирование гендерно сбалансированных баз арбитров. Ставя задачу таким образом, инициаторы точно изучат профили гораздо большего количества перспективных арбитров, возможно, сформируют списки более опытных и начинающих арбитров, но точно таким образом сбалансируют базу с точки зрения гендерной репрезентативности.

За последние 10 – 12 лет мы наблюдаем растущую активность, видимость, заметность женщин в арбитраже: это и высокие посты в значимых для арбитража организациях, в арбитражных учреждениях, активность в проарбитражных и профессиональных мероприятиях, активное назначение женщин арбитрами и даже иногда такая редкость, как формирование полностью женского состава арбитров.

Когда я размышляю о гендерном равенстве, мне все чаще приходит ассоциация с главной дорогой и второстепенными дорогами с выездом на нее: главная дорога – это инициативы, которые обеспечивают равные права, возможности и доступ к пулу, к функциям арбитров, а второстепенные дороги – это индивидуальные усилия и шаги каждого, кто желает служить арбитром, и важным является то, что при условии соблюдения правил и требований выезда на главную дорогу, доступ на главную дорогу должен иметь любой, соблюдающий правила и соответствующий требованиям.

**Вы участвуете в разрешении споров в различных культурных контекстах, как в качестве арбитра, так и в качестве медиатора. Учитываете ли Вы культурные особенности и инклюзивность в процессе медиации и арбитража?**

Культурные, религиозные и иные традиции – это сфера моего непреходящего интереса и источник неиссякаемого энтузиазма. Тема многообразная и

глубокая, но давайте называть ее обобщенно культурным контекстом.

Если предмет, тематика спора – это кровь арбитража, то культурный контекст (если и где применимо) – это соль арбитража. И как соль – продукт необходимый для жизнедеятельности организма, вредна она не сама по себе, а ее неумеренное потребление, так и в разрешении конфликтной ситуации, спора важно учитывать культурный контекст, но не отводить ему решающее значение.

Для того, чтобы находить баланс в каждом конкретном деле, важно, во-первых, идентифицировать, признавать тот факт, что культурный контекст имеет значение, во-вторых, обладать необходимыми знаниями, быть информированным о культурных, религиозных и иных традициях, если информированности или знаний не хватает, обретать их и, в-третьих, готовиться к процессу с учетом такого культурного контекста.

Способы подготовки зависят от самого механизма разрешения спора (идет ли речь о медиации, об арбитраже, о примирительной процедуре), от роли в соответствующем процессе, от того, на кого или от кого предположительно может быть спроецирован определенный культурный контекст (речь идет о межкультурном контексте сторон в споре или арбитров в составе арбитров, или межкультурное взаимодействие проявляется между сторонами и медиатором или примирителем).

Навыки работы с культурными контекстами – это очень полезный опыт для взаимодействия и с другими контекстами, например, с возрастными асимметриями в составе арбитров, между представителями сторон в споре и арбитрами, медиатором, примирителем, или, к примеру, с различными традициями исследования и оценки доказательств в арбитраже, когда они «встречаются» в одном и том же разбирательстве.

За более чем 15 лет деятельности в качестве арбитра, медиатора, примирителя я выработала несколько правил, которым я следую. Во-первых, я составляю небольшое описание культурного контекста в деле, если применимо. Во-вторых, по каждому делу я по ходу разбирательства формирую таблицу нестандартных вопросов, препятствий, проблем, варианты их решения и исход (удачно, неудачно). И в-третьих, я формирую либо дополняю определенные чек-листы по разным фазам процесса. Все это не статика, это довольно пластичные документы и практика, а также хороший ориентир в любом деле.

## **Размышляя о своем собственном пути, можете ли Вы назвать проблемы, с которыми Вы столкнулись как женщина в арбитраже, и как Вы их преодолели? Какие уроки Вы извлекли, которые, по Вашему мнению, были бы полезны для молодых юристов-женщин, желающих развиваться в сфере разрешения споров?**

Я бы разделила проблемы или вызовы, характерные для представителя стороны в арбитраже, и те, что характерны для исполнения функции арбитра. И то и другое имеет значение, поскольку позволяет нам формироваться и усиливать свои компетенции и навыки в каждой из функций.

Если говорить о функции представителя стороны в арбитраже, то наиболее чувствительными были две категории ситуаций. Первая, это ситуация, где приходилось иметь дело с большим объемом специальной отраслевой информации, отраслевых документов, присутствием специалистов и экспертов с доминированием гендерной асимметрии (например, строительство, металлургия, судостроение). Главная проблема состояла в том, чтобы «поженить» доверие, имеющееся как к юристу, с недоверием, заведомо присутствующим как к человеку не из отрасли. Второй пример – это ситуация, в которой тактика или стратегия, предлагаемая представителем, не совпадает с тактикой или стратегией, которую желает продвигать клиент, при этом корпоративный юрист клиента имеет возрастной перевес и/или гендерное несовпадение с внешним представителем клиента. Такая ситуация – серьезный вызов. Конечно, есть определенные подходы, как с ней работать (представить клиенту подробную раскладку рисков обеих тактик/стратегий, максимально препарировать возможный исход дела при следовании каждой из тактик/стратегий и т.п.). Но как быть, если клиент настаивает на своем, – это вызов не только профессиональный, но и этический, и его каждый решает самостоятельно.

Если иметь в виду функцию арбитра, то наиболее заметными для меня были проблемы существенной асимметрии возраста в составе арбитров (характерно как для гендерного совпадения, так и для гендерного несовпадения в составе), а также в гендерной асимметрии между составом арбитров и представителями сторон в арбитраже с доминирующей моделью поведения на стороне

представителей сторон. В первом случае я бы рекомендовала решать задачу, например, при помощи такого опыта как «взаимодействие наставник-ученик» (он есть у каждого из нас, и неважно, сколько лет нам самим), более выдержанного обмена мнениями (например, сначала выслушивать старших и/или более опытных арбитров; эта практика, правда, не работает, если арбитр младше по возрасту и при этом председательствующий состава). Во втором случае помогут четкое следование плану/повестке каждого этапа разбирательства, инициативная, заинтересованная, проактивная манера ведения процесса; в помощь могут быть также определенные психоэмоциональные навыки и умения.

И главный положительный и действенный драйвер любой, даже самой незавидной, ситуации – это уважение: уважение к сторонам, к со-арбитрам, к делу, к деталям, ко всему и всем, что и кто формирует процесс разбирательства.

## **Какой совет Вы бы дали молодым начинающим юристам-женщинам, которые стремятся сбалансировать свои профессиональные амбиции с личной жизнью?**

Мы и только мы сами в ответе за поддержание здорового баланса между работой и личной жизнью, и этот баланс индивидуален. Установление баланса, его настройка на каждом этапе жизни важны для сохранения психического, эмоционального и физического благополучия.

Есть много стратегий снижения стресса, предотвращения выгорания и создания такой среды, которая способствует хорошему самочувствию и поступательному личностному росту. Установление четких границ между рабочей и личной жизнью и дисциплина в следовании установленным правилам – ключевые моменты для достижения чувства гармонии.

Вот несколько правил, которые я выработала, протестировала и поднастроила под себя: забота о себе (правильное питание, спорт/движение, сон, увлечения); эффективное управление временем (ежедневное или еженедельное расписание с распределением времени для работы, для себя, для семейных дел; списки дел, желательно в объеме, поддающемся выполнению, чтобы не опускать свою самооценку, и с перерывами на отдых

или на перемену занятий, чтобы чрезмерно не уставать); установление пределов своей нагрузки (резистентность к нагрузкам – очень индивидуальная «история», точно не стоит сравнивать себя с другими, равняться на других, гораздо более выгодной стратегией будет узнавать саму себя, настраивать свой собственный внутренний камертон) и поручайте, перепоручайте, приглашайте к взаимодействию (в зависимости от того, идет ли речь о работе или о личной жизни), в конце концов, научитесь говорить нет; формируйте, питайте, развивайте поддерживающую среду (это отношения с близкими, с друзьями, коллегами – главное, чтобы это были люди, разделяющие ваши ценности; это также отношения «наставник-наставляемый» и многие другие продуктивные связи); сбалансированная рабочая/деятельная среда (требования к ней очень индивидуальны, главное – найти те, что подходят именно вам). Все это правила, способы, инструменты.

Но главное – это сами цели. Важно четко обозначить эти цели, не менее важно также оценить, соответствуют ли эти цели вашим темпераменту, ценностям, увлечениям и желаемому соотношению профессиональной и частной жизни. Если профессиональные амбиции противоречат личным потребностям, стоит поискать альтернативные пути, либо скорректировать цель, либо выбрать другой темп продвижения к цели.

Наблюдайте, созидайте, отрывайтесь от шаблонов.