

Rano rješavanje i upravljanje sporovima

Piše: Mladen Vukmir

Uvodne napomene

Nagli rast interesa za alternativno rješavanje sporova općenito, te posebice rast interesa za mirenje (medijaciju) kao osobito učinkovitu metodu rješavanja sporova vode k stalnom širenju primjene tih metoda te sve širem razumijevanju raznih mogućnosti njihove primjene. U tome smislu onima koji su se sistematski posvetili mirenju kao disciplini rješavanja sporova postaje sve jasnije da usprkos velikom uspjehu i visokoj učinkovitosti metoda i tehnika koje se koriste u mirenju najbolji se i najveći rezultate u sprječavanju i prevenciji sporova postižu uporabom tih tehnika i metoda u svakodnevnim situacijama. Drugim riječima, onima koji su upoznati sa tehnikama mirenja i dinamikom sporova iskustvom postaje jasno da je mnogo korisnije tehnike mirenja koristiti u svakodnevnim situacijama i poslovnim tijekovima te tako izbjeći sporove koliko god je to moguće više, nego što je sporove riješavati medijacijom nakon što oni nastanu i/ili prerastu u sudske postupke.

Stoga ovaj napis ima namjeru predstaviti neke od trendova u razumijevanju rješavanja sporova, a između njih posebice tzv. "rano rješavanje sporova" i sveobuhvatno nastojanje "upravljanja sporovima". Pod tim pojmovima podrazumijeva se, u slučaju ranog rješavanja, svijest o tome da je sporove bolje spriječiti prije nego nastanu, za vrijeme dok komunikacija među stranama još postoji, nego li ih riješavati nakon što nastanu i komunikacija se potpuno prekine. Kod upravljanja sporovima misli se pak na sveobuhvatan pristup izbjegavanja sporova u cilju kojega, prvenstveno velike korporacije, poduzimaju složeni niz mjera, treninga osoblja i strategija ranog otkrivanja nesporazuma kako bi se izbjeglo nastajanje sporova u što većoj mogućoj mjeri, te sustavnog pristupa rješavanju nagomilanih sudskih sporova sa ciljem smanjenja broja tekućih sporova. Često se takvim pristupom broj sporova može smanjiti više od pedeset posto, te na taj način značajno smanjiti troškove poslovanja pravnih službi. Ovaj se napis u prvom redu posvećuje problematici gospodarskog poslovanja i mirenja u uvjetima gospodarskih sporova, ali kao što je to često slučaj u pitanjima medijacije, barem dio dilema i odgovora ostati će primjenjiv i u drugim vrstama sporova.

Rano rješavanje sporova

"Najbolja je ona medijacija koja nije nikada održana" tvrdnja je koja kao da na prvi pogled ostavlja dojam skepse u odnosu na postupak mirenja. Ipak, ideja da medijaciju ne treba održati jednostavno zato jer je i samo izbijanje spora izbjegnuto, sasvim je sigurno točna i privlačna onima koji obavljaju gospodarsku djelatnost u uvjetima ubrzanih modernih ekonomija. Ono što nastojimo tom tvrdnjom ilustrirati je jednostavna činjenica da se korištenje znanja o alternativnom rješavanju sporova, tehnikama komunikacije i pregovaranja, te posebice tehnikama medijacije može izbjeći najveći dio sporova koji započinju tijekom redovnog poslovanja da bi poslije prerasli u sudske sporove i narušili odnose među strankama. Naime mnoga su velika multinacionalna trgovačka društva ulazeći sve dublje u tehnike, te poznavanje medijacije došla do spoznaje da kada svoje managere obuču takvim tehnikama (vještina slušanja, empatija, reformuliranje izjava, zrcaljenje izjava, provjera stvarnosti itd.) početni nesporazumi na vrijeme budu prepoznati, komunikacija unaprijeđena, te kao posljedica, moguće izbijanje spora izbjegnuto.

Stoga mnoga moderna trgovačka društva, a osobito u tome prednjače primjerice General Electric, Akzo Nobel i British American Tobacco, provode sistematske

medijacijske treninge zaposlenika na različitim razinama odgovornosti, s namjerom da ih osnaže kao pojedince koji sporovima mogu upravljati. GE u tome kontekstu govori o "ranom rješavanju sporova" (EDR, odnosno "early dispute resolution" umjesto ADR t.j. "alternative dispute resolution") kako bi pokazao baš činjenicu da je bolje sporove spriječiti nego ih miriti kada već nastanu. Potpisnik ovih redova u svojstvu dopredsjednika Povjerenstva za alternativno rješavanje sporova Međunarodnog udruženja za žigove (International Trademark Association ADR Committee), uz mnoge druge međunarodne miritelje nastoji refokusirati pažnju profesije upravo na nastojanja da se tehnike mirenja koriste izvan konteksta medijacijske sjednice, i to u svim fazama nastalog spora ili spora u nastajanju. Takvi pomoci u percepciji podesnosti medijacijskih tehnika započeli su privlačiti uprave trgovačkih društava, koje mnogo prije svojih pravnih odjela odlučuju da je upravo ADR poželjan kao dominantni pristup u rješavanju sporova za njihova društva. Valja pri tome imati na umu da neka ekonomska istraživanja ukazuju na činjenicu da trgovačka društva koja koriste ADR u pravilu imaju bolje rezultate poslovanja prema mjerivim parametrima od trgovačkih društava koja ADR ne koriste.

Upravljanje sporovima

Kada imamo na umu da značajni centri za mirenje izbjegavaju korištenje termina alternativno rješavanja sporova, kao što to primjerice čini čuveni ICC (International Chamber of Commerce) u Parizu, koji ADR naziv koristi dajući mu značenje prijateljskog rješavanja sporova ("amicable dispute resolution" umjesto "alternative dispute resolution"), očito je da u svijetu mirenja dolazi do spoznaje da je klasično poimanje mirenja ušlo u novu fazu. Moglo bi se reći da ta faza zapravo podrazumijeva svijest o široj disperziji znanja o mirenju koja ne ostaje samo u posjedu profesionalnih miritelja nego je koriste i svi sudionici poslovnih i osobnih transakcija u svakodnevnom poslovanju i životu kako bi postigli međusobne odnose koji sadrže što manje nesporazuma koji mogu s vremenom prerasti u sporove. Moglo bi se čak reći da sazrijeva svijest u kojoj mirenje gubi poziciju alternative I preuzima poziciju glavnog i središnjeg načina rješavanja sporova, dok tradicionalni načini kao što je to parničenje, pa i arbitraža preuzimaju ulogu alternative. Stoga se javljaju razmišljanja u kojima se predlaže da se prekine korištenje termina "alternative" za opis medijacije jer u nekim jurisdikcijama SAD (npr. Florida, Kalifornija), medijacija i druge srodne tehnike (early neutral evaluation, adjudication, arb-med, med-arb te druge) postaju dominantne u mjeri da, prema nekim procjenama, najviše do dva posto sporova završava u sudskim postupcima. Drugim riječima, čini se da je društvena svijest pripravna prihvatiti mirenje kao "mainstream" metodu rješavanja sporova. Neosporivo je da je mirenje okrenuto interesima stranaka u mnogo većoj mjeri nego što je to slučaj sa sudskim presudama kao rezultatima sudskih postupaka. Činjenica da je mirenje privatni proces kojim stranke u potpunosti upravljaju, da je potpuno povjerljivo, te kao takvo praktično i učinkovito, još jače ističe činjenicu da a parnica alternativa koju treba izbjeći zbog nefleksibilnosti i formalnosti, te kompleksnosti, skupoći, sporosti i nesigurnosti ishoda.

Svijest u kojoj su načini rješavanja sporova temeljem odluke trećih osoba manje povoljni od zajedničke, uzajamne, odluke stranaka u sporu o rješenju takvog spora veliki je korak. Međutim, koliko god velik bio taj korak, koji većini

trgovačkih društava tek predstoji, još je važnije tu svijest institucionalizirati u odnosnim organizacijama na način da podrazumijeva i preuzimanje odgovornosti za nastanak sporova. Na današnjem stupnju svijesti većina trgovačkih društava pred izbijanjem spora prelazi u stanje negiranja odgovornosti za vlastiti doprinos sporu. Tako se cjelokupna odgovornost prebacuje na drugu stranu čak i kada postoje jasni elementi koji su doprinjeli

nesporazumu na obje strane. Isto se vidi još jače osobito u fazi kada prema mišljenju stranaka spor postaje "neriješiv" te se angažiraju pravni savjetnici koj bi pokretanjem parnice trebali "riješiti" nastali spor. Takav "outsourcing" rješavanja problema dopušta institucionalizirani nastavak negacije vlasitite odgovornosti za nastanak spora.

Sofisticirana multinacionalna trgovačka društva koja su upoznavajući se sa dinamikama miranja shvatile ovu zakonitost odlučile su promijeniti stanje u kojem je broj sudskih sporova u kojem su sudjelovali stalno rastao. BAT je tako u roku od dvije godine uspio broj sudskih sporova sa 3500 više nego prepoloviti na oko 1500. Uštede energije I sredstava alociranih za vođenje sudskih sporova ogromni su i dijelom preusmjereni na daljnje medijacijske treninge. BAT je u toj fazi odlučio tražiti kako od svojih unutarnjih tako i vanjskih pravnih savjetnika da podignu razinu obrazovanja o mirenju te ubrzaju promociju ADR. Po mišljenju mnogih stručnjaka za medijaciju čini se da je sve snažniji pritisak gospodarskih subjekata, koji na određenom stupnju sofistikacije počinju zahtijevati pravne usluge koje uključuju znanje o mirenju i pripadajućim tehnikama, postalo vrlo snažna poluga bržeg uvođenja medijacije. Prema nekim mišljenjima i ispitivanjima, smatra se da je uloga gospodarstva u uvođenju i širenju medijacije u postindustrijskim društvima gotovo i važnija od uloge javne politike ili nastojanja sudova.

Takvi su procesi u mnogim trgovačkim društvima doveli do razumijevanja da sporovima treba upravljati, da oni nisu uvijek posljedica nekontroliranih okolnosti nego često nedostatka vještine komuniciranja I nerazumijevanja dinamike poslovnih odnosa. Pod upravljanjem razumijevamo sustavni pristup koji zahtijeva kvantifikaciju sporova koji se vode, njihovu selekciju i odabir za mirenje, istovremenu edukaciju pravne službe i upravljačkih struktura te razvoj sustava upozorenja u ranim fazama nesporazuma kako bi se moglo spriječiti njihovo prerastanje u sporove.

Nije na odmet konstatirati da u lokalnom kontekstu, ako primjerice u okviru Pilot projekta mirenja na trgovačkim sudovima u RH postaje sasvim jasno da onim strankama koje nastoje pravni postupak koristiti kao taktiku za odugovlačenje ispunjenja obveza i samo mirenje može poslužiti cilju daljnjeg usporavanja njihovih obveza. Čini mi se da bi se taj učinak mogao smanjiti kada mirenje u okviru toga postupka ne bi bilo besplatno, pa bi se manje stranaka koristilo tome mogućnošću. Činjenica da se za uslugu mirenja plaća izoštava žarište strankama o vrijednosti postignutih rezultata postignutih medijacijom. Istovremeno, sam taj program svojim proširenjem i na mirenje u drugostupanjskom postupku pokazuje da medijacija može biti podesan način rješavanja sporova u bilo kojoj fazi.

Umjesto zaključka

Iako brzi razvoj mirenja u Republici Hrvatskoj nipošto nije jedinstven ili usamljen primjer, jer se u mnogim zemljama plima novog načina razmišljanja o upravljanju sporovima javlja naglo i simultano, ipak moramo iz pokazane sposobnosti hrvatskog društva da prihvati naglu promjenu, kakvu predstavlja pojava mirenja i nadomještanje sudskog spora dogovorom suprotstavljenih stranaka, ocijeniti velikim uspjehom. Ovakav inicijalni razvoj valja uzeti kao osnovicu za samopouzdanje koje ukazuje da će se ova kvalitativna promjena nastaviti. Hrvatsko je društvo sada učinilo prvi korak koji bilo kojem društvu omogućava ovu vrstu promjene, a to je da sve veći broj sudionika u gospodarstvu počinje razumijevati da preuzimanjem odgovornosti za rješavanje vlastitih sporova dobivaju privilegiju da svoje sporove riješe u vlastitom interesu kontrolirajući pri tome ishod. Svakom je sofisticiranom korisniku pravnog sustava vrlo brzo jasno da njegovim korištenjem teško mogu zadovoljiti vlastite interese, te da često u parnici ostaju robovi vlastitih pravnih pozicija koje su vješto stvorene kako bi se pravnim procesom došlo do

očekivanih rezultata u vlastitu korist. No s obzirom da u sudskom ili arbitražnom postupku odluka leži u rukama trećega, mnogo je teže zadovoljiti bilo vlastite bilo zajedničke interese suprotstavljenih strana koje na neki način postaju zarobljene u vlastitim, često majstorski izgrađenim pravnim pozicijama. Zbog skupoće i kompleksnosti često se do željenog rezultata uopće ne stigne, a koji puta čak i kada je on u skladu s očekivanjima nije više ostvariv čak niti u izvršnom postupku. Modernom je gospodarstvu takav tijek sudskih postupaka u sve većoj mjeri potpuno neprihvatljiv.

U fazi koja je pred nama, idući stupanj svijesti o prednostima mirenja postajati će sve jasniji stranama u sporu, a to je upravo spoznaja da ranim korištenjem tehnika mirenja i upravljanjem vlastitim poslovnim radnjama na način da se sporovi preduhitre ili izbjegnu donosi najveću prednost i najbrže zadovoljavanje vlastitih interesa. Očito je da će pri tome doći do značajnih promjena na tržištu pravnim uslugama, te je isto tako očito da je taj proces već započeo te da razni sudionici na tome tržištu u svoju ponudu uvrštavaju ponudu tehnika ranog rješavanja sporova i upravljanja sporovima.