

SUDSKI JE SPOR NAJSKUPLJI

Medijacija u pet i pol
sati riješila parnicu
dugu šest godina



Sudjelujete u dugotrajnoj parnici? Osjećate se bespomoćno i frustrirano. Možda se pitate: 'Kako smo uopće dopustili naći se u ovoj situaciji?' Poslovni se ljudi u sporovima često vode logikom pravnih interesa umjesto logikom poslovnih, zbog čega postupaju suprotno svojim interesima

Parnica na trgovačkom sudu između domaće i strane IT tvrtke trajala je šest godina. Njihov agresivni sudski pravni rat rezultirao je bitkama u kojima su nepoštedno ranjavale jedna drugu. Obje su željele pobijediti po svaku cijenu. Svakovrsni troškovi višestruko su premašili očekivanja, a neizvjesnost i rizik od gubitka parnice uvelike su opterećivali njihovo redovito poslovanje.

Parnici se nije nazirao kraj. Tako je bilo sve dok odvjetnik jedne strane nije predložio medijaciju. 'Kakva medijacija? Da smo mogli riješiti spor pregovorima, učinili bismo to već sami.'

Direktor jedne tvrtke i direktorica druge došli su na medijaciju u pratnji odvjetnika. Njihove prve riječi bile su gotovo iste: 'Znate, mi smo u postupku medijacije samo zato što smo umorni od parnice i zato što su nas naši odvjetnici uspjeli nagovoriti da je to dobro za nas. Toliko smo udaljeni u stajalištima i u takvom smo ratu da smatramo nemogućom misijom čak i pokušati potražiti rješenje u medijaciji.'

Točno pet sati i trideset minuta nakon tih njihovih početnih riječi punih sumnje stranke ne samo da su sklopile nagodbu i riješile spor nego su sklopile i ugovor o nastavku poslovne suradnje. Svi sudionici medijacije bili su pozitivno iznenađeni rezultatom i brzinom postizanja nagodbe. Pitali su se: 'Što se to u medijaciji dogodilo da mi kao ljuti protivnici iz parnice stare šest godina riješimo spor u samo jednom danu, u nepunih šest sati, te još nastavimo prekinutu poslovnu suradnju?'

Ponašanje suprotno interesima

Što se to događa poslovnim ljudima, menadžerima, kad se nađu usred konflikta ili spora? Što to njih i njihove pravnike tjera na ponašanje suprotno njihovim interesima?

Poslovni su ljudi konstruktivni, inovativni i kreativni i u poslovanju i u traženju rješenja za svaki zastoj u pregovorima koji vode prema sklapanju novih poslova. No i uz te iznimne vještine čini se da su katkad nepripremljeni, čak i paralizirani u njihovoj primjeni već pri pojavi prvih znakova neslaganja i/ili spora zbog izvršenja dogovorenih poslova.

U tim novim okolnostima atmosfera međusobnog povjerenja između poslovnih partnera koja je dovela do sklapanja posla naglo se mijenja. Međusobna su očekivanja iznevjerena, javljaju se prvi znakovi razočaranja i ono se polako, ali sigurno, pretvara u nepovje-



piše **SRĐAN ŠIMAC**

sudac Visokoga trgovačkog suda RH i predsjednik Hrvatske udruge za mirenje, nacionalni i internacionalni medijator u gospodarskim sporovima; srdan.simac@gmail.com

renje. Ono pak guši, a onda i gasi kvalitetnu izravnu komunikaciju i pregovore (često se od poslovnih ljudi i njihovih pravnika može čuti da su neuspješno razmijenili dvije stotine e-poruka – bez svijesti o ograničenjima takve komunikacije; naime pisane riječi čine samo sedam posto cjelovite komunikacije).

Počinje natjecanje u tome tko od njih ima pravo. Padaju teške riječi, slijede sve agresivnije reakcije i još agresivniji odgovori. Odjednom kao da netko poslovne ljude u tome brzorastućem i razarajućem konfliktu kao nevidljivom rukom prisilno premješta s njihova dobro poznatoga poslovnog kolosijeka na pravni. Oni pristaju na tu promjenu uvjereni da su baš sve pokušali i da ne postoji drukčije rješenje.

Zamka pravnog sporenja

Čini se jasnim zašto po prirodi stvari pravnici skreću poslovni problem na pravni kolosijek. Manje je jasno zašto to čine poslovni ljudi. Njima je pravo u pravilu strano i u njemu češće vide kočnicu u poslovanju nego sigurnost. Razumijevanje uzroka te sinergije u postupanju poslovnih ljudi i pravnika preduvjet je za promjenu opisanoga nekonstruktivnog ponašanja. Suradnja među poslovnim ljudima uvjet je njihova poslovnog uspjeha. U njezinu ostvarivanju oni stupaju u bezbrojne odnose. Gotovo svaki od tih odnosa na neki način izaziva konflikte. Svi ti konflikti, ako se njima pravodobno ne upravlja, ubrzo se pretvaraju u nepremostive zapreke na putu do željena poslovnog uspjeha. Neovisno o tome je li riječ o unutarnjim ili vanjskim konfliktima, poslovno je okruženje je zbog složenosti i kompetitivnosti pogodno tlo za stvaranje i uvećanje konflikata svih vrsta. Uz to konflikti i upravljanje njima nisu predmetom edukacije poslovnih ljudi i menadžera. Takva edukacija nije osigurana ni pravnicima. A upravo o načinu i brzini upravljanja konfliktima i sporovima ovisi poslovni uspjeh.

Menadžeri svih razina u pravilu ne vole konflikte, ne anticipiraju ih i ne upravljaju njima. Prema njima se prečesto odnose na dva načina, oba pogrešna. U prvome izabiru ignoriranje konflikata – tretiraju ih kao loše vijesti i nadaju se da će nekako sami od sebe nestati. Konflikti ne mogu sami od sebe nestati, nego se, naprotiv, samo uvećavaju ako se njima ne upravlja. U drugom načinu menadžeri se opredjeljuju za agresivno ponašanje koje uvelike pogoršava komunika-



DVIJE NAJČEŠĆE MENADŽERSKE POGREŠKE U KONFLIKTIMA

1. ignoriranje – tretiraju konflikte kao loše vijesti i nadaju se da će nekako sami od sebe nestati, a neće
2. agresivno ponašanje – uvelike pogoršava komunikaciju i uvećava nerazumijevanje

NAPLATU NE JAMČI PRESUDA, NEGO DOGOVOR

Pri posjetu Hrvatskoj gospodarskoj komori u Osijeku radi upoznavanja gospodarstvenika s medijacijom obratio mi se iz publike jedan gospodin: 'Možete li mi, molim vas, kao sudac otkriti kako se naplatiti od dužnika prema pravomoćnim presudama?' Odgovorio sam mu s mnogo razumijevanja: 'Znate, sudovi jamče donošenje presuda, no, nažalost, ne i naplatu prema njima.' Gospodin se nasmijao i rekao sljedeće: 'Kao tužitelj sam uime svoje tvrtke do danas vodio osamdeset parnica i svih sam osamdeset dobio!' Na to je nastao žamor u dvorani. 'Međutim, nije to sve', nastavio je gospodin, 'ni prema jednoj od tih presuda nisam naplatio ni jednu kunu.' Novi žamor u dvorani. 'I ni to nije sve. U svim ostalim sporovima u kojima sam molio, pozivao, čekao, pregovarao, vodio na ručkove, iskazivao poštovanje i razumijevanje za teškoće druge strane naplatio sam čak 95 posto potraživanja, bez sudova.' Naravno, ponovno je nastao žamor u dvorani. Čini mi se kao da ga i danas čujem.



➔ ciju i uvećava nerazumijevanje. U takvim situacijama menadžeri već pri prvim ozbiljnijim teškoćama u komunikaciji i pregovorima s drugom stranom prebrzo odustanu. Tada u pomoć zovu korporativne pravnike, odvjetnike, suce. Od trenutka kad pravnici na tradicionalni način preuzmu stvar u svoje ruke, konflikt/spor višestruko eskalira.

Ako vam je čekić jedini alat, svi vam problemi izgledaju kao čavli. Prepuštanjem konflikta isključivo pravnicima prezaposleni menadžeri privremeno osjete snažno olakšanje – konfliktom i ljudima iza njega umjesto njih bavit će se netko treći. Namjeravaju se osloboditi toksičnosti konflikta, no zapravo će biti dugo uključeni u njega. Umjesto da zajedno s pravnicima traže poslovno rješenje poslovnog problema, menadžeri im dopuštaju da njihov poslovni problem prevedu na pravni jezik, da ga pretvore u pravni problem te da ga tako i rješavaju. Poslovni ljudi od tog trenutka gube svaku kontrolu nad svojim konfliktom i poslovanjem koje iz njega proizlazi. U konflikt se uključuje pravni aparat. Jedine osobe na koje se taj konflikt/spor doista odnosi

(poslovni ljudi na obje strane) uvelike se iz njega isključuju i postaju pasivni promatrači, bez utjecaja na njegovo rješenje. Tako se mostovi među prijašnjim poslovnim partnerima izgrađeni na povjerenju dokraja sruše. Među njima počinje pravni rat svim dopuštenim sredstvima.

Parnica – vrh ledene sante konflikta

Za takvo postupanje ne može se okrivljavati ni menadžere ni pravnike. I jedni i drugi u danim okolnostima postupaju kako najbolje znaju. U svijetu sofisticiranih poslovnih ljudi korporativnom pravniku i/ili odvjetniku teško je menadžerima predložiti da ne riskiraju s parnicom (arbitražom), već da pokušaju s medijacijom. Ako to oni ipak učine, menadžeri ih u pravilu ošinu znakovitim pogledom koji kao da govori: 'Mi smo iskusni pregovarači i već smo pokušali sve ne bismo li riješili spor s drugom stranom. I ne ide! Ako mi to nismo u stanju postići pregovorima, kako bi nam u tome uopće mogao pomoći netko treći – medijator? Idemo na sud!'

Poslovni ljudi u toj se fazi konflikta s bivšim po-

KONFLIKT VODI DO RATNOG STANJA

Svaki konflikt kojim se ne upravlja vodi do ratnog stanja. Konflikt je uvijek osoban, u njemu su povrijeđene i osobe i njihov odnos. Zato u njemu obje strane postupaju jednako. Premda zauzimaju posve suprotne pozicije, obje vjeruju da baš one imaju pravo. Obuzme ih osjećaj prevelike samouvjerenosti (nerealan optimizam) u ispravnost i snagu njihova pravnog položaja i izgleda za uspjeh u mogućoj parnici.

Upravo takvi osjećaji istodobno na obje strane dovode do pregovora koji počinju s nerealnim i agresivnim zahtjevima, ponudama i protuponudama. Agresivna rađa još agresivniji odgovor i uskoro se obje strane nađu zarobljene u konfliktnoj spirali koja sve više eskalira. Te agresivne pregovaračke taktike u pravilu su pogrešne i vrlo brzo ionako veliku razliku u stajalištima stranaka u konfliktu učine nepremostivom.

slovnim partnerom nađu doslovce na ratnoj nozi i tada nisu u stanju donositi najbolje odluke za sebe. Parnica (arbitraža) samo je vrh ledene sante konflikta i doslovce znači ratno stanje. U njoj se uz postupanje pravnik iskjučivo na tradicionalan način taj ionako veliki konflikt između stranaka višestruko uvećava. Tegobne i rizične atribute parnice u tom trenutku stranke kao da sasvim zanemare. One su tada vrlo često uvjerene da će sud donijeti odluku kojom će potvrditi baš njihovu subjektivnu istinu.

Što u konfliktu želite čuti od pravnika

Poslovni ljudi često nesvjesno od svojih pravnika žele čuti o njihovim dobrim izgledima u parnici. Na svako ozbiljno dovođenje u pitanje njihovih izgleda za uspjeh u parnici oni prirodno gledaju kao na lošu vijest i nekompetetnost pravnika. Pravnici tada kao odgovor često ne izabiru suprotstavljati se menadžerima, nego ih pokušavaju udobrovoljiti, pa i precjenjivanjem održivosti njihove pravne pozicije. Drugim riječima, poslovni ljudi od pravnika žele čuti dobre vijesti i dobre procjene uspjeha u parnici, a pravnici u toj situaciji često postojeću pravnu poziciju, neovisno o snazi njezine održivosti, više ili manje, također nesvjesno, precjenjuju. Pri tome kao da s uma smetnu teškoće kojima će se njihove stranke morati izvrnuti u parnici.

Tako donositelji odluka dobivaju zapravo željene, ali netočne i nepotpune informacije i one ih vode u ozbiljan rizik. Uz opisani odgovor pravnik koji menadžeri zapravo priželjkuju, menadžerima dodatno postaje još teže pristati na bilo što drugo od onoga što su im potvrdili i predložili njihovi pravnici.

Ljudska priroda osobe u konfliktu tjera da reagiraju ne u svome najboljem interesu, zato se smatra da najveća zapreka strankama u rješavanju njihovih konflikta nije druga strana, već oni sami.

Recept protiv pogrešaka u konfliktu

Psihologija, neurologija, bihevioristička ekonomija i sociologija otkrile su mnoge tajne ljudske prirode i ponašanja te pronašle odgovore o načinima učinkovite komunikacije, upravljanja konfliktima i pregovaranja. Zato ljudska vrsta, pa tako i poslovni ljudi i pravna profesija, više nema opravdanje za neučinkovite, neproduktivne i pogrešne pristupe u rješavanju nesuglasica očito suprotne njezinim interesima.

Koje su to pregovaračke taktike kojima možete izbjeći eskalaciju konflikta te pronaći brzo i konačno rješenje? Što je to medijacija i zašto uopće pregovorima dodavati medijaciju i medijatora umjesto parnice/arbitraže? Ukratko, medijacija je put povratka na početak odnosa između poslovnih ljudi u njihovu zajedničkom poslu i sporu. Riječ je alatu za obnavljanje sposobnosti međusobne interakcije s poslovnim partnerom koja je sasvim uništena zbog toksičnosti uzajamnih konfliktnih ponašanja. O uspješnim pregovaračkim taktikama i tome zašto se medijacija smatra najnaprednijom verzijom pregovaranja i najmoćnijim alatom za žurno i ekonomično rješavanje gospodarskih sporova još ćemo pisati. ■

dfasAde pla sequatur as illarfrgegm quatemodi re nes et minvergregnam

Wogdf gsdgak no To testis aut qui resequam vel molor am apidestia qui qui re eumenisque sus, con nossero omnimillaut quiduciatem lab ium cor reperio quunt. Or santuri consequi bla-bo. Ut exerionse etureptate qui ilibus, consequossin cor modisquatur as ipidit ma conse vid et eostisque cori iur, offic to expelit, ad que et aribus sam et, simporendam, con expel mi, nos es mo id esti quis et omnihiici dolupta inum nost ut qui quam non postis aspel entum ex et que re nem res reris eatiandae. De nobitatur? Quiaspellor auda coremque venis quamet, senture parcias eati is as volupta quid earciendi con enit premporibus alit officitius debitaspe rem. Archillorro molor aut volupta tionesciatio im facias esto cor seceatiunti accepta speliat. Omnit, quia quaernat excestiisit

fgdsTemoditat
volore solloribus

mo magnimo dignis moste es net alibus evellabores vellam eicit fuga. Et face-aturi sapienis corat exces aborum iusa duntis molu rAt moloeres nulpa ilibus pitatus et porionsento verum endam aute voluptis et aut volor as debit eaquam sit, sit quia quodis ea volor represt, te cor aut am que lam excerpta sit vel ium fuga. Aliquae nonsequid mos re perum exerore

- ➔ **Dafasdf asfdaagi** prsad fasfdasfaavonse nemqui velis ex es vent, odis qui ni il magnihiciist facepe net velique nonsenes eat optat id magnimus, omnimust hilit quuntia ad molo molum sitas diciis deribus corionsed mo venectur aliquibus et vid ut et eum aspedignihit delignime entius et volut volupta tibus, te non reicipient ex eumquaecati omnis everum explace aribus mod quodio offictase. rsad
- ➔ **Dafasdf asfdaagi** prsad fasfdasfaavonse nemqui velis ex es vent, odis qui ni il magnihiciist facepe net velique nonsenes eat optat id magnimus, omnimust hilit quuntia ad molo molum sitas diciis deribus corionsed mo venectur aliquibus et vid ut et eum aspedignihit delignime entius et volut volupta tibus, te non reicipient ex eumquaecati omnis everum explace aribus mod quodio offictase.
- ➔ **Dafasdf asfdaagi** prsad fasfdasfaavonse nemqui velis ex es vent, odis qui ni il magnihiciist facepe net velique nonsenes eat optat id magnimus, omnimust hilit quuntia ad molo molum sitas diciis deribus corionsed mo venectur aliquibus et vid ut et eum aspedignihit delignime entius et volut volupta tibus, te non reicipient ex eumquaecati omnis everum explace aribus mod quodio offictase.

- velis ex es vent, odis qui ni il magnihiciist facepe net velique nonsenes eat optat id magnimus, omnimust hilit quuntia ad molo molum sitas diciis deribus corionsed mo venectur aliquibus et vid ut et eum aspedignihit delignime entius et volut volupta tibus, te non reicipient ex eumquaecati omnis everum explace aribus mod quodio offictase.
- ➔ **Dafasdf asfdaagi** prsad fasfdasfaavonse nemqui velis ex es vent, odis qui ni il magnihiciist facepe net velique nonsenes eat optat id magnimus, omnimust hilit quuntia ad molo molum sitas diciis deribus corionsed mo venectur aliquibus et vid ut et eum aspedignihit delignime entius et volut volupta tibus, te non reicipient ex eumquaecati omnis everum explace aribus mod quodio offictase.
- ➔ **Dafasdf asfdaagi** prsad fasfdasfaavonse nemqui velis ex es vent, odis qui ni il magnihiciist facepe net

- velique nonsenes eat optat id magnimus, omnimust hilit quuntia ad molo molum sitas diciis deribus corionsed mo venectur aliquibus et vid ut et eum aspedignihit delignime entius et volut volupta tibus, te non reicipient ex eumquaecati omnis everum explace aribus mod quodio offictase.
- ➔ **Dafasdf asfdaagi** prsad fasfdasfaavonse nemqui velis ex es vent, odis qui ni il magnihiciist facepe net velique nonsenes eat optat id magnimus, omnimust hilit quuntia ad molo molum sitas diciis deribus corionsed mo venectur aliquibus et vid ut et eum aspedignihit delignime entius et volut voerttrpta tibus, te non reici

IZDVOJENO

- ➔ **LFSADFC** ime Nihit et, unt fugitaquam aut ea voluptat. Harum ad esto magnatur si adis entoritia in nobit dolecustis ut