

Priručnik - Napredna obuka o medijaciji u privrednim sporovima

Centar za alternativno rješavanje sporova

Jun 2022

Ovaj dokument je razvijen u okviru Projekta tehničke podrške:

Crna Gora: Jačanje privredne medijacije, koji sprovode EBRD i IDLO, a finansira Ministarstvo finansija Velikog vojvodstva Luksemburga .

Priznanja

Ovaj Priručnik za naprednu obuku je pripremila Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) u saradnji sa Međunarodnom organizacijom za razvoj prava (IDLO). Modul je osmišljen u okviru Projekta tehničke saradnje: Jačanje privredne medijacije u Crnoj Gori, koji implementiraju EBRD i IDLO, a finansira Ministarstvo finansija Velikog vojvodstva Luksemburga.

Izradom Priručnika su koordinirali Yulia Shapovalova, konsultant EBRD LLT i Vitalii Svitovyi, saradnik, EBRD LLT. Priručnik za obuku su pripremili eksperti mag. Gordana Ristin, sudija Apelacionog suda iz Ljubljane i medijator, Slovenija i mag. Zoran Hajtnik, advokat i medijator iz Ljubljane, Slovenija uz podršku projektnog tima IDLO-a, Ljubomira Petruljeskova, Šef IDLO Programa i Ane Bukilić, konsultanta na programu.

Projekat tehničke saradnje: Jačanje privredne medijacije u Crnoj Gori je dio programa pravne tranzicije koji sprovodi EBRD. Za više informacija posjetite: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors/legal-reform.html>.

© Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj

One Exchange Square
London EC2A 2JN
Ujedinjeno kraljevstvo

Website: ebrd.com

Sva prava zadržana.

Sadržaj ove publikacije odražava mišljenja pojedinih autora i ne odražava nužno stavove EBRD-a.

Termini i nazivi koji se koriste u Priručniku za obuku za označavanje geografskih ili drugih teritorija, političkih i ekonomskih grupacija i jedinica ne čine i ne bi trebalo tumačiti kao izričit ili podrazumijevan stav, odobravanje, prihvatanje ili izražavanje mišljenja Evropske banke za rekonstrukciju i razvoj ili njenih članova u vezi sa statusom bilo koje države, teritorije, grupacije ili jedinice, ili ograničavanjem njenih granica ili suvereniteta.

Priručnik je izrađen uz oslobađanje EBRD bilo kakve odgovornosti u vezi sa izborom i kvalitetom rada IDLOa. EBRD ni u kom pogledu neće snositi nikakvu odgovornost za bilo koji gubitak, trošak, štetu ili odgovornost povezanu sa ulogom EBRD-a u odabiru, angažovanju ili praćenju konsultanta ili kao posledica korišćenja ili oslanjanja na usluge konsultanta. EBRD ne daje izjave ili garancije, izričite ili podrazumijevane, u pogledu tačnosti ili potpunosti podataka iznijetih u ovom Priručniku. EBRD ne preuzima nikakvu odgovornost za bilo koju informaciju koja se nalazi u ovom Modulu za obuku ili za bilo kakve pogrešne navode ili propuste u njemu.

mag. Gordana Ristin

mag. Zoran Hajtnik

Pripremljeno za Naprednu obuku Medijacija u privrednim sporima, Podgorica, jun 2022

© sva prava pridržana

MEDIJACIJA U PRIVREDNIM SPOROVIMA

- NAPREDNA OBUKA -

Sadržaj

Priznanja	2
Sadržaj	4
1. Medijacija u privrednim sporovima.....	5
2. Profitabilna aktivnost na tržištu - umjereni iznosi.....	5
3. Velika potraživanja iz poslova bez trajnih odnosa.....	6
4. Poslovni partneri u konfliktu - moguća poslovna saradnja	6
5. Ovlaštenja i donosioci odluka	7
6. Medijska slika i javna komunikacija.....	8
7. Krivica u privrednim sporovima.....	9
8. Problem javnopravnih subjekata i preduzeća u njihovom većinskom vlasništvu	9
9. Kreativnost u privrednim medijacijama	11
10. Emocije u privrednim sporovima.....	12
11. TEHNIKE	14
Zabluda nulte sume	14
Piramida vrijednosti.....	15
Drvo odlučivanja	15
Četiri tipa pregovarača	16
12. Rad sa advokatima u privrednom sporu.....	17
13. Medijska klauzula u privrednim sporovima	17
14. Drugi načini promocije medijacije	19
15. Preporučena literatura:	21

1. Medijacija u privrednim sporovima

Medijacija u privrednim sporovima nije poseban oblik medijacije, niti vrsta medijacije koja bi zahtijevala posebne, drugačije pristupe od ostalih vrsta medijacije (ukoliko ih dijelimo prema sporovima koji se rješavaju medijacijom). Međutim, kako postoje neke važne karakteristike za ove vrste sporova, kao i ključne zablude, ovdje će se obraditi važna pitanja koja medijator treba predvidjeti u ovakvim vrstama sporova.

Odredjene posebnosti ovih sporova u medijaciji se mogu svrstati na sledeći način:

- Posebnosti u vezi sa strankama
- Posebnosti u primjeni nekih tehnika
- Posebnosti u vezi rada sa advokatima.

2. Profitabilna aktivnost na tržištu - umjereni iznosi

Privredni subjekti se osnivaju radi ostvarivanja dobiti na tržištu. Veoma rijetke, koje bi se mogle okarakterisati kao devijantne, su radnje privrednih subjekata koji svoju dobit traže u sudskim klupama. Velika većina "normalnih" kompanija, s druge strane, ostvaruje profit prodajom robe i usluga i gleda na sudske sporove manje-više kao na trošak povrata. Takve kompanije po pravilu gube vrijeme u sporovima ili poslovima vezanim za sporove (sastanci sa advokatima, saradnicima uključenim u spor, pregled i priprema dokumentacije za spor, priprema računa, čitanje prijava...) i radije bi vrijeme i energiju trošili za unapređenje prodaje, tehnički ili tehnološki razvoj, edukaciju i druge potrebe vezane za osnovnu djelatnost. Uz razumne iznose, može se pretpostaviti da se privredni subjekti, po pravilu, neće iscrpljivati na euro ili dva – barem ne bez razloga. Stranke vole da ističu da ne vole ići na sud i da je to za njih

potpuni gubitak. Ukoliko u ovim sporovima nema jakih emocija, strane će, po pravilu, same pokušati da nađu rješenje. Naravno, u medijaciji može doći i do zastoja i tada medijator treba da se posluži tehnikama izlaza iz zastoja.

3. Velika potraživanja iz poslova bez trajnih odnosa

S druge strane, postoje određene vrste sporova sa privrednim subjektima u kojima je potencijalni dobitak ili gubitak toliki da strane neće učiniti ustupke samo da bi se nagodile. Tipični su primjeri jednokratnih povremenih transakcija u vezi sa važnom opremom, finansijskim ulaganjima, preuzimanjima, stečajnim sporovima. I većina građevinskih sporova takođe spada u ovu kategoriju (sa izuzetkom čisto dužničko-povjerilačkih sporova). U ovim sporovima, međutim, često je gotovo besmisleno isticati stranama vrijeme i troškove koji su im beznačajni s obzirom na mogući ishod parnice. Ovim stranama značajnija je pobjeda od odnosa, pošto ga nemaju. U takvim slučajevima medijator se treba fokusirati na metode objektivizacije i metode donošenja odluka (drvo odlučivanja, Batna, Patna i Watna i druge). U velikim stvarima, privredni subjekti (čak i najveće korporacije) su veoma neodlučni i žele da donose optimalne odluke. Posao medijatora je da im pomogne sa raspoloživim tehnikama medijacije.

4. Poslovni partneri u konfliktu - moguća poslovna saradnja

Sporovi koji su najpovoljniji za rješavanje u procesu medijacije su konfliktni poslovni partneri koji imaju potencijal ili čak prošlost trajne poslovne saradnje. Obje strane imaju ekonomski interes da nastave svoju poslovnu saradnju, ali ih određene istorijske prilike, konflikti i uvrede sprečavaju da je ostvare. Ovi primjeri su dokaz da je uvjerenje nekih da u poslu i privrednim sporovima nema emocija potpuno pogrešno. U ovim sporovima, međutim, važno

je da medijator utvrdi da li se dosadašnji nesporazum može razjasniti tako što će strane utvrditi da „nijedan nije zao, loš čovjek“, pri čemu prezentira i nadograđuje mogućnost dalje saradnje.

Autori Priručnika su vodili medijaciju u slučaju u kojem su zajedno sa strankama saznali da su tokom spora, kada nisu sarađivale, zbog spornog raskida poslovne saradnje izgubile više dobiti od odštetnih zahtjeva obje strane. Međutim, ovaj nalaz nije bio dovoljan jer strane nisu htjele da sarađuju sa nepouzdanom drugom stranom. Niko ne želi da ulazi u vezu ako u njoj očekuje nevolje! Stoga je bitno postići komunikaciju u kojoj je svaka strana spremna priznati drugoj da je njeno viđenje spora u određenoj mjeri razumljivo (validacija).

Mogućnost poslovne saradnje nije samo rješenje između spornih poslovnih partnera, nego se može ponekad iskoristiti kao rješenje konflikta u medijaciji i u vanugovornim odštetnim sporovima, povredama prava intelektualne svojine, susjedskim sporovima, nekretninama (npr. priprema osnova za donošenje prostornih dokumenata) i dr. Naime, u poslu služe obje strane i to je "povećanje kolača", što je antiteza pregovaranja o distribuciji po metodi "win - lose". Ako igdje, onda je to izvodljivo u privrednim sporovima.

5. Ovlaštenja i donosioci odluka

U privrednim sporovima, vječiti problem medijatora je da u postupku medijacije učestvuju osobe koje inače imaju formalna ovlaštenja, ali nisu donosioci samostalne odluke. Primjer za to su advokati. Ovi punomoćnici se u više navrata konsultuju sa svojim upravama ili donosiocima odluka delegiranih od njih, što ima najmanje dva značajna nedostatka: prvi je gubitak vremena zbog pribavljanja saglasnosti (što je nužno povezano sa odgađanjem sastanaka medijacije), a drugi je gubitak vremena zbog dobijanja saglasnosti od jedne osobe (donosioca odluke), koja je lišena svoje direktne percepcije svih (uključujući i neverbalne) poruka razmijenjenih na sastancima i stoga održava distancu od sporne stvari a i od ljudi

pregovarača u medijaciji, što znači manju spremnost da razumije potrebe i interese druge strane. To, naravno, odvraća od mogućeg rješenja spora.

Medijatoru se preporučuj, da pozove donosioca odluke i objasni mu izuzetnu važnost njegovog prisustva na sastanku – ako je veoma zauzet (što je obično tačno), treba da prisustvuje samo ključnom, poslednjem sastanku, koji će se prilagoditi se njegovom rasporedu. Čak se savjetuje pooštavanje i uslovljavanje: ako je prisutan jedan donosilac odluke, treba da bude prisutan i donosilac odluke druge stranke. Ako se medijacija izvodi bez donosioca odluke onda je cjela medijacija izložena riziku da će stranka bez do nosioca odluke biti samo tehnički prenosilac informacija. Veoma je teško pregovarati sa nekim ko nije prisutan. Sa takvim uslovljavanjem druga strana se dovodi u neugodnost koju moraju riješiti: ako se spor želi ispravno riješiti, druga strana će se pobrinuti da na sastanku bude prisutan i njen donosilac odluke. A i obrnuto: ako jedna strana želi samo ritualno ponašanje (dakle medijaciju bez donosioca odluka), medijator može predložiti i prvoj stranki, da se izjednači pozicija i da obje stranke onda samo prenose informacije, i tako uzimaju vrijeme za razmišljanje i pribavljanje stavova donosioca odluke. Čak ponekad takve "ultimatume" stavlja strana koja je došla na medijaciju sa donosiocem odluke – naj taj način medijatoru pomaže održati objektivni stav i neutralnost, da ne vrši pritisak samo na jednu stranu. Ako medijator prenese zahtjev druge strane, on se ne može ni za šta optužiti, a pritom brzo postaje jasno da li druga strana ima poštene namjere da traži sporazumno rješenje spora. Naravno, treba izričito naglasiti da je to posebnost privrednih sporova i da u radnim sporovima, po pravilu, zaposleni neće postići ništa ako uslovljava da direktno pregovara sa predsjednikom poslodavca.

6. Medijska slika i javna komunikacija

Neki privredni subjekti su jako povezani sa javnošću i briga za odgovarajuće odnose s javnošću jedna je od njihovih osnovnih briga. Medijacija je odlično mjesto za rješavanje sukoba zbog povjerljivosti postupka, upravo zato što javnost, koja može biti prisutna na bilo

kojoj javnoj raspravi, nema bezuslovan uvid u okolnosti spora i dešavanja u sporu. Naime, svi primjećujemo da mediji sve više obraćaju pažnju na dešavanja u pravosuđu, odnosno na konkretne slučajeve. Novinari pregledaju javno objavljene rasporede ročišta i prate ih ako procijene da bi neki predmet mogao biti od interesa za javnost. Žuta štampa posebno prednjači, a na to nisu imuni ni ozbiljniji komercijalni mediji. Naravno, medijacija zahtijeva povjerljivost postupka i strane se moraju dogovoriti da li će i kako zajedno komunicirati sa javnošću. Praksa je stvorila najbolje rješenje prema kojem medijator medijima dostavlja prethodno usaglašene izjave za štampu koje su primjereno "prazne" sadržaja i optimistične.

7. Krivica u privrednim sporovima

U odnosu na prethodnu tačku (mediji), krivica takođe može igrati važnu ulogu u sporovima. Ako privredni subjekt zavisi od dobrog imidža i dobre komunikacije, krivica dokazana u sudskom postupku mu može nanijeti ogromnu ili čak nepopravljivu poslovnu štetu. Niko ne želi kupiti vozilo za koje se zna da ima kvar na kočnici ili motoru kao standard. Kao što smo utvrdili u općim pravilima, vještinama i tehnikama, takođe je izuzetno važno u privrednim sporovima pristupiti pitanju krivice s krajnjim oprezom i izbjegavati ga što je više moguće. Po pravilu, za aktivnu stranku (tužioca) će biti manje važno pitanje da li da dobije odštetu ili da ostvari isti iznos drugim poslom, dok za pasivnu (tuženu) stranu može biti ključno da to ne dovodi u vezu sa krivicom za konkretan događaj.

8. Problem javnopravnih subjekata i preduzeća u njihovom većinskom vlasništvu

Medijatori znaju da medijacije kod javnih subjekata (države i lokalnih zajednica, posebno većih) i preduzeća, ustanova i drugih organizacija koja su (pretežno) u njihovom, dakle javnome vlasništvu predstavljaju poseban izazov. Postoji nekoliko razloga zašto su ove medijacije teže i u prosjeku manje uspješne:

- Jaz između Zaštitnika državnih interesa i donosioca odluka: kada je država u postupku medijacije jasno se pokazuje koliko je rigidan i nefleksibilan sistem pribavljanja saglasnosti ili stavova koje zaštitnici državnih interesa moraju da pribavljaju od resornih ministarstava i drugih organa u okviru ministarstava. Ovo nije samo vremenski neefikasno, već se medijacija posebno odvija daleko od onih koji donose odluke, koji su, naravno, konceptualno lišeni direktnog iskustva od dinamike i lica medijacije;
- Pitanje odgovornosti je veoma povezano sa ovim. Pravna lica i političari rado odlažu donošenje neugodnih odluka za "naredni mandat", iako to može dovesti do veće štete. Iako je veoma lako pokazati prstom, kako to nije najbolje za društvo, ipak nije nemoguće razumijeti, da osobe na javnoj funkciji imaju suprotne interese. Njihova izloženost javnoj kritici te različitim oblicima odgovornosti je velika. Odgovaraju svojom funkcijom, odgovaraju javnoj kritici (mediji), odgovaraju pod prijetnjom krivičnih i drugih postupaka. I oni za sebe trebaju prihvatati odluke na osnovu analize rizika. I ako se pokaže, da je najmanji rizik za njih lično, da odluku donese sud, umjesto da se pomire ili nagode, to kao medijatori trebamo prihvatiti i potražiti rješenja, koja bi bila prihvatljiva i za interese, koje te osobe štite.
- Medijator mora obratiti posebnu pažnju na načelo zakonitosti. Konačna nagodba naravno neće biti povjerljiva i bit će dostupna javnosti.

9. Kreativnost u privrednim medijacijama

U privrednim sporovima mogućnost kreativnog rješavanja sporova je najveća i najšira. Samo u poslovanju se može postići kompenzacija budućim poslovanjem, finansijska sredstva su manje ograničena u privredi nego drugdje, a osim toga imamo posla sa subjektima koji imaju mnogo znanja, i poznanstava. Stoga je, prema ličnom uvjerenju autora, medijacija u privrednim sporovima kreativni izazov. Medijacija u privrednim sporovima daje strankama najveću autonomiju u rješavanju spora. Omogućava strankama cjelovito rješenje njihovih postojećih problema i daje mogućnost transformacije poslovnog odnosa.

Cilj stranke u medijaciji je da postigne sporazum koji:

- Zadovoljava moje interese
- Dobar je za mene, prihvatljiv za drugu stranu
- Je učinkovit
- Je zakonit
- Je održiv u budućnosti
- Je bolji od moje Batne.

10. Emocije u privrednim sporovima

Nisu rijetki medijatori (ili na primjer sudije) koji smatraju da su emocije "problem" pojedinaca, dok bi privredni sporovi trebali biti čisto racionalni i emocionalno neopterećeni. Kada govorimo o konfliktnim poslovnim partnerima, već smo spomenuli da je to stereotip koji svakako ne može izdržati ozbiljniju analizu.

Potrebno je biti svjestan, da ljudi izjednačavaju svoj rad sa idejom o sebi. To polazi iz loše svjesnosti, da biće i radnja nisu jedno te isto. Znamo li nekoga kome bi bilo stalo do plodova njegovog rada? Ali šta je spor oko sopstvene kuće (nekretnine) osim spora oko plodova sopstvenog rada (ili rada svojih roditelja ili predaka)? Isto osjeća i menadžer koji je, u recimo, tri mandata kompaniju koja je bila na ivici bankrota, sa svojim timom doveo do značajnog poslovnog uspjeha. On će braniti ovu kompaniju svim svojim sredstvima i, naravno, svojim emocijama. On neće braniti samo sebe i svoj rad, braniće svoje kolege, njihovu socijalnu sigurnost, njihove dobavljače i njihove kupce. U poslovanju se razvija veoma široka društvena mreža koja ima svoja prava, beneficije kao i svoje dugove i obaveze. Pojednostavljenje da se to može učiniti bez emocija je lakovjerno i prije svega pogrešno.

Nije neuobičajeno da se stranke u privrednoj medijaciji dogovore o suštini spora, a zaglave po pitanju troškova, pri čemu jedan traži naknadu, a drugi računa na uobičajeno rješenje da svaka strana snosi svoje troškove. Da li je moguće da takvi (i slični zahtjevi) imaju osnov da se misli da je neko „kriv“ što je došlo do spora? Ima li onda osjećaj za pravdu mjesto u ovim stavovima i tako dalje, da li je ovaj osjećaj povezan s emocijama kao što su ljutnja, razočarenje, osveta?

S obzirom na navedeno, veoma je važno da medijator pažljivo prati strane od početka postupka i pokušava da utvrdi koliko su strane emotivno uključene u sukob. Upravljanje emocijama u privrednim sporovima ni po čemu se ne razlikuje od drugih medijacijskih praksi, ali ih je potrebno osvijestiti, jer smo ponekad zavedeni stereotipom da emocije nisu prisutne u poslovanju. Osim toga, moguće je da se iskusni poslovni ljudi ponašaju na fini način da

negiraju i sakrivaju emocije jer smatraju da je to neprikladno, a medijator može biti doveden u zabludu takvim formalnim nastupom.

Posebno treba uzeti u obzir da tokom pravnih pregovora dolazi do 3 vrste napetosti:

- Napetost između kreiranja vrijednosti i raspodjelom vrijednosti
- Napetost između sposobnosti razumjeti drugoga u njegovoj emociji (empatija) i nepopuštanjem
- Napetost između stranaka i zastupnika (advokata).

11. TEHNIKE

Zabluda nulte sume

U teoriji igara i ekonomskoj teoriji, igra sa nultom sumom je matematički prikaz situacije u kojoj se prednost pobjede jedne od dvije strane gubi na drugu. Ako se ukupni profiti učesnika saberu i oduzmu ukupni gubici, oni se sabiraju na nulu. Dakle, rezanje torte gdje preuzimanje važnijeg dijela smanjuje količinu torte na raspolaganju drugima, koliko i povećanje količine dostupne tom primaocu, igra se sa nultom sumom. Zabluda je, da je medijacija igra nulte sume.



Pažnja! Ako pređemo sa distributivnih pregovaranja, to je zabluda još veća (na primjer: rješenje konflikta kroz narednu saradnju)

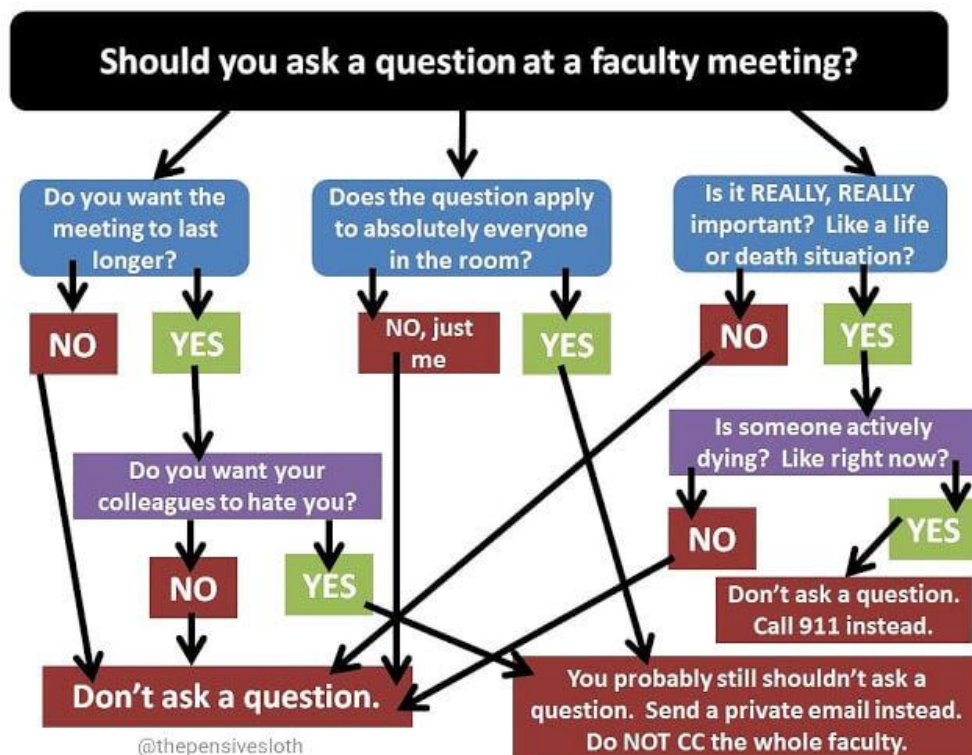
Piramida vrijednosti

Piramida vrijednosti, kako nazivaju koncept, kategorizuje elemente vrijednosti u nivoe piramide, koji utvrđuju vrijednosti i one koji nude više subjektivne vrijednosti su na višem nivou.



Drvo odlučivanja

Stablo odlučivanja je alat za podršku odlučivanju koji koristi model nalik stablu odluka i njihovih mogućih posljedica, uključujući slučajne ishode događaja, troškove resursa i korisnost. To je jedan od načina da se prikaže algoritam koji sadrži samo uslovne kontrolne izraze.



Četiri tipa pregovarača

Čuveni Thomas – Kilmann model omogućava identifikaciju osnovnih tipova pregovarača na osnovu dvije dimenzije pri odabiru pravca djelovanja u konfliktnoj situaciji, a to su asertivnost i kooperativnost. Asertivnost je stepen do kojeg pokušavate da zadovoljite svoje potrebe. Kooperativnost je stepen do kojeg pokušavate da zadovoljite brige druge osobe i pažljivi ste prema odnosu. Kad se to napravi kroz tabelarni prikaz dobijemo 2² osnovna tipa pregovarača.

12. Rad sa advokatima u privrednom sporu

Stranka je odabrala takvog advokata, kakav njoj treba. U konfliktu između advokata i medijatora, stranka uvek bira advokata.

Medijator treba da izgradi dobar radni odnos sa advokatom. Tu je važno to šta je medijator inače po zanimanju: sudija, advokat, psiholog...

Ipak može doći i do napetosti između stranke i advokata, jer interesi stranke i advokata nisu uvek identični.

Advokat treba da dobije: priznanje za svoj rad, podršku stranki i da se uvijek sačuva vjera u stručnost advokata.

13. Mediacijska klauzula u privrednim sporovima

Mediatori, pa i društvo kao takvo često se pitaju kako doprinjeti razvoju medijacije. Najpotpuniji je odgovor da će biti najviše medijacija kada subjekti konflikata budu tražili rješenje svojih konflikata u medijaciji, ali tim odgovorom se ne dobija mnogo operativnih ideja, kako podsticati potrebu tih subjekata. Jedna od ovakvih operativnih ideja sigurno je mediacijska klauzula. To je član u ugovoru, kojim stranke posla dogovore, da će sva otvorena pitanja (konflikte, neslaganja) riješiti u postupku medijacije, kako je to definisano crnogorskim Zakonom o alternativnom rješavanju sporova.

Pravni poslovi u kojima učestvuju fizička lica su po pravilu usmeni ili podložni opštim ugovornim uslovima, tako da fizička lica praktično nemaju uticaja na to kakav će biti sadržaj ugovora kojeg sklapaju. Nasuprot tome, u poslovnim transakcijama veliki dio poslova je ugovoren, ili barem konsolidovan u obliku pisanih ugovora. Ovo se posebno odnosi na trajnije poslovne odnose, kada strane sklapaju ugovore na početku zajedničkog poslovanja ili u novom periodu istog, na primjer ugovori o poslovnoj saradnji.

Uvjereni smo da bi stranke i njihovi advokati trebali intenzivno da razmisle o tome kakav bi način rješavanja spora željele, ako direktni pregovori propadnu. Nekada je bilo moderno pisati arbitražne klauzule u ugovore, a kasnije stranke uopšte nisu mogle pokrenuti arbitražni postupak. Danas se takve klauzule uglavnom odriču, a stranke se najviše dogovore o konačnoj nadležnosti suda. Budući da bi analiza koristi koje bi svaki od različitih oblika rješavanja sporova mogla donijeti prevazišla svrhu predstavljanja specifičnosti medijacije u privrednim sporovima, evo nekih koristi koje bi donijela upotreba medijacijskih klauzula i posljedično rješavanje sporova u medijaciji. :

- strankama treba istaknuti, da je medijacija pravno povoljan način rješavanja spora, jer zahtijeva od stranke korištenje klauzule predviđenog postupka medijacije. Nadalje, rok zastare ne teče do okončanja postupka medijacije, a i neki drugi rokovi ne ističu (zavisí o nacionalnim propisima). Stranka stoga ne propušta priliku da ostvari svoje interese kasnije u postupku;
- „Odnos sa drugom stranom se održava, jer je podnošenje tužbe društveno nepoželjno ponašanje koje ljudi shvataju kao svojevrsni „napad“ i značajno narušava komunikaciju i odnos ili čak prekida poslovnu saradnju. U toku medijacije, međutim, same stranke nastavljaju da se dogovaraju o rješenju spora, što znači da
- kontrolišu da li će i pod kojim uslovima spor biti riješen. Strane stoga ne rizikuju neprikladno rješenje nametnuto od strane treće strane (arbitar ili sudija). Na taj način zadržavaju mogućnost rješavanja konflikta na način "win-win".
- Vremenski i troškovno prikladan metod, pošto su medijacije relativno jeftine, advokati (još) nisu potrebni, a medijacije se po pravilu rješavaju u roku od tri mjeseca, što je mnogo brže od bilo koje arbitraže, a kamoli sudskog postupka.
- Uvijek je moguć način da se pokuša prvo putem medijacije, a kasnije putem prinudnije odluke (sudske ili arbitražne), dok je obrnuto rijetko moguće. Stranka koja pravosnažnom presudom uspije u postupku po pravilu više nije voljna pregovarati.

- Način rješavanja sukoba koji je skriven od javnosti, gdje se javnost o sporu i okolnostima u njemu upoznaje samo u mjeri u kojoj to strane žele.

Kada bi se ljudi osvjestili u pogledu prednosti medijacije i stavljali bi klauzule u ugovore, onda bi trebali prvo da sprovedu medijaciju pre nego što podignu parnicu, što bi značilo širenje prakse medijacije. Mediatori dakle možemo nagovarati kolege odvjetnike, njihove komore, privredne pravnike i menadžere, da u svoje templejte ugovora stave mediacijsku klauzulu.

Smatramo da je glavna prepreka to što su klauzule o medijaciji relativno rijetke, posebno slabo poznavanje prednosti procesa medijacije. Većina privrednih subjekata još nije učestvovala u medijaciji, neki nisu ni čuli za to. Prepreka je i to što upotreba medijacije u fazi sklapanja transakcije (tj. evidencija klauzula o medijaciji) jednostavno još nije uspostavljena i da se advokati vjerovatno ni ne sjećaju. Naravno, moguće je da neki ljudi smatraju da je medijacija u datom poslu neprikladan način rješavanja sukoba i da se svjesno ne odluče da u ugovor unesu klauzulu o posredovanju, ali vjerujemo, da je takvih primjera stvarno jako malo, ako uopšte postoje.

Ubeđeni smo da će trend korištenja mediacijskih klauzula nastaviti rasti i da će s vremenom strane u veoma važnim odnosima, po pravilu, pribjegavati ovakvom načinu rješavanja sukoba, posebno u privrednim odnosima.

14. Drugi načini promocije medijacije

Mediacije je moguće promovisati i na različite druge načine. Istaknute su neke od njih kao primjer:

- a) PR podrška: u Sloveniji bilo je zapaženo da kad god je u medijima bilo govora o primjeni medijacije, broj pristanka za sudske mediacije je naglo porastao. Iz toga je moguće zaključiti, da ljudi nisu svjesni medijacije kao oblika rješavanja spora i kad ih neko podsjeti, neki za to i odluče

- b) permanentna edukacija: što je više obrazovanih medijatora, to je veći obim njihovog uticaja i šire je polje ljudi, koji će primiti primjerne savjete o rješavanju konflikta u medijaciji
- c) događaji, prikazi, radionice u institucijama, koje su značajne za privredne subjekte, kao privredne komore, računovodstvena udruženja i servisi, poreski savjetnici i slično
- d) otvoreni pristup grupama u jakim konfliktnim situacijama: na primjer Bill Marsh
- e) publikovanje: dobre prakse, priča, iskustava
- f) učiti djecu u školama o ARS-u (školska medijacija), uvrstiti ARS u programe različitih studija
- g) neformalni razgovori.

15. Preporučena literatura:

- AJZEN, Icek. *Theory of planned Behaviour*. Dostupno preko: <http://www.people.umass.edu/aizen/tpb.html> (9.11.2010)
- BURTON, J. in DUKES, F. 1990. *Conflict: Practices in management, settlement, and resolution*, St. Martin's Press; New York
- DONOHUE, William A. 2006. *Managing Interpersonal Conflict – The Mediation Promise* V The Sage Handbook of Conflict Communication ur. John G. Oetzel in Stella Ting – Toomey, 211 – 233. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- EUNSON, Baden. 1994. *Negotiations Skills*. New York: J. Wiley
- FISCHER, R., URY, W. in PATTON, B. 1991. *Kako doseči dogovor*, Gospodarski vestnik Ljubljana (1998), Zbirka Manager, prevod Tina Česen
- GALTUNG, J. (1996): *Peace by Peaceful means: Peace and Conflict, Development and Civilisation*, Sage publications LTD, London
- GALTUNG, J. (2008): *Toward a conflictology*, v Handbook of Conflict Analysis and Resolution, Routledge, USA and Canada
- PUTNAM, Linda L. 2006. *Definitions and Approaches to Conflict and Communication* V The Sage Handbook of Conflict Communication ur. John G. Oetzel in Stella Ting – Toomey, 1 – 32. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- STONE, Douglas, Patton Bruce, Heen Sheila. 1999. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matter Most*, Penguin Books, London
- SVETLIČIČ, Marjan. 2005. *Osnove tehnike pogajanj. Študijsko gradivo za predmet*. Ljubljana: FDV
- ULE, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Založba FDV.
- URY, William. 1998. *Od nasprotovanja do sodelovanja : kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- WALL, James A. jr., 1981, *MEDIATION an analysis, review and proposed research*, Journal of Conflict Resolution Vol. 25 No. 1, 157-180, March 1981 Sage Publications Inc.
- WALL, James A. jr., 2001. *MEDIATION a curent review and the theory development*. Journal of Conflict Resolution Vol. 45 No. 3, 270-391, June 2001. Sage Publications Inc.